

## Umpan balik dan Evaluasi Terhadap kinerja Organisasi: *A Literature Review*

**Mahyadi**

Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding author: [mahyadiraas@gmail.com](mailto:mahyadiraas@gmail.com)

**Mochammad Isa Anshori**

Universitas Trunojoyo Madura

**Abstract:** *Feedback is information provided to individuals about their performance and can help them understand the difference between desired performance and actual performance achieved. Individuals with high self-evaluation tend to assess job demands in a more positive manner and have a greater ability to face or overcome those demands. High self-evaluation can influence individuals' perceptions of work situations and have a positive impact on job satisfaction. This systematic review is based on the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines. The databases used were Scopus, SAGE full-text articles, and the language of publication was English. The keywords used in the article search were "Self-Evaluation" and "Feedback". After identifying several articles, the authors analyzed and synthesized them according to the inclusion and exclusion criteria set for this study. The findings indicate that manager performance evaluations using the Balanced Scorecard (BSC) pay more attention to general actions than to unique actions, unless cognitive feedback is given to highlight the importance of using all actions. This underscores the importance of considering behavior as the ultimate outcome of the feedback provided. This research also aims to create a better work environment through the acceptance of constructive feedback and the appropriate use of feedback. High-quality feedback is an important factor in the context of learning and individual performance in the workplace. Overall, these studies provide a better understanding of the importance of feedback in the context of learning, performance, and individual development in the workplace. Dialogic feedback, self-evaluation, and consistent feedback systems can help create a better work environment and improve individual performance and job satisfaction.*

**Keywords:** *Feedback, Evaluation, Performance.*

**Abstrak:** Feedback adalah informasi yang diberikan kepada seseorang tentang kinerjanya, dan dapat membantu individu memahami perbedaan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja aktual yang dicapainya. Individu dengan evaluasi diri yang tinggi cenderung menilai tuntutan pekerjaan dengan cara yang lebih positif dan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk menghadapi atau mengatasi tuntutan tersebut. Evaluasi diri yang tinggi dapat mempengaruhi persepsi individu terhadap situasi pekerjaan dan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja. Systematic Review ini disusun berdasarkan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyzes (PRISMA). Database yang digunakan adalah Scopus, SAGE full text article dan menggunakan bahasa Inggris. Kata kunci yang digunakan pada pencarian artikel adalah "SelfEvaluation" "Feedback". Setelah beberapa artikel ditemukan maka penyusun melakukan analisis dan sitesis artikel sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang

ditentukan penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja manajer menggunakan Balanced Scorecard (BSC) lebih memperhatikan tindakan umum daripada tindakan yang unik, kecuali jika diberikan umpan balik kognitif yang menunjukkan pentingnya menggunakan semua tindakan. Ini menekankan pentingnya mempertimbangkan perilaku sebagai hasil akhir dari umpan balik yang diberikan. Penelitian ini juga bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dengan penerimaan umpan balik konstruktif dan penggunaan umpan balik yang tepat. Umpan balik berkualitas tinggi menjadi faktor penting dalam konteks pembelajaran dan kinerja individu di tempat kerja. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya umpan balik dalam konteks pembelajaran, kinerja, dan pengembangan individu di tempat kerja. Umpan balik dialogis, evaluasi inti diri, dan sistem umpan balik yang konsisten dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan kinerja individu serta kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** *Feedback. Evaluation. Performance*

## PENDAHULUAN

Masalah kinerja memang menjadi topik utama dalam organisasi. Ketika ada ketidaksesuaian antara harapan kinerja (*desired performance*) dan kinerja aktual (*actual performance*), disebut sebagai *gap performance* atau kesenjangan kinerja. Dalam konteks ini, perilaku mencari umpan balik atau *feedback* dapat menjadi alat yang sangat berguna. *Feedback* adalah informasi yang diberikan kepada seseorang tentang kinerjanya, dan dapat membantu individu memahami perbedaan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja aktual yang dicapainya. Dalam studi yang disebutkan oleh Ashford et al. (2003), mencari umpan balik dianggap sebagai perilaku yang penting dalam mengelola *gap performance*.

Dengan mencari umpan balik, seseorang dapat memperoleh informasi yang berguna tentang kekuatan dan kelemahan kinerjanya, serta area-area yang perlu diperbaiki. Hal ini memungkinkan individu untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam kinerja mereka dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik pada umumnya mengarah pada kinerja positif. (Kim et al., 2009; Stobbelier, 2011; Whittaker, 2012). Umpan balik (*feedback*) adalah proses komunikasi dua arah antara atasan dan karyawan, atau antara rekan kerja, yang bertujuan untuk membantu karyawan bekerja secara efektif dan meningkatkan kinerja mereka. Tujuan utama dari umpan balik adalah memberikan informasi yang konstruktif dan objektif kepada karyawan tentang kinerja mereka, perilaku yang dianggap tepat, dan cara untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. (Whittaker et al, 2012).

Individu dengan evaluasi diri cenderung untuk memilih pekerjaan yang lebih bermanfaat karena mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kemampuan dan minat mereka sendiri. Ketika seseorang memiliki evaluasi diri yang tinggi, mereka memiliki

keyakinan yang kuat akan kemampuan mereka dan merasa siap untuk menghadapi tugas-tugas yang menantang. (Judge, Ilies, dan Zhang (2012) menemukan bahwa individu dengan evaluasi diri tinggi lebih cenderung untuk mengejar peran kinerja yang lebih tinggi dan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Mereka mungkin memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap diri sendiri dan lebih bersemangat untuk mencapai keberhasilan dalam karir mereka.

Individu dengan evaluasi diri yang tinggi cenderung menilai tuntutan pekerjaan dengan cara yang lebih positif dan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk menghadapi atau mengatasi tuntutan tersebut. Evaluasi diri yang tinggi dapat mempengaruhi persepsi individu terhadap situasi pekerjaan dan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja. Ketika seseorang memiliki evaluasi diri yang tinggi, mereka cenderung memiliki keyakinan yang kuat akan kemampuan dan keterampilan mereka. Hal ini membuat mereka merasa lebih mampu mengatasi tantangan pekerjaan yang ada. Mereka melihat tuntutan pekerjaan sebagai kesempatan untuk membuktikan kemampuan dan meraih prestasi, bukan sebagai beban yang harus dihindari. Dalam pandangan mereka, tuntutan pekerjaan adalah tantangan yang menarik dan dapat memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan. (Bono & Judge, 2003). Dengan demikian, evaluasi diri yang tinggi memiliki pengaruh positif pada persepsi terhadap tuntutan pekerjaan, kemampuan untuk mengatasi tuntutan tersebut, serta kepuasan kerja. Individu dengan evaluasi diri yang tinggi lebih mungkin untuk melihat tuntutan pekerjaan sebagai tantangan yang dapat mereka hadapi dengan baik, dan hal ini berkontribusi pada motivasi, performa, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

## **METODE**

*Systematic Review* ini disusun berdasarkan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyzes (PRISMA)*. Database yang digunakan adalah Scopus, SAGE *full text article* dan menggunakan bahasa Inggris. Kata kunci yang digunakan pada pencarian artikel adalah “*SelfEvaluation*” “*Feedback*”. Setelah beberapa artikel ditemukan maka penyusun melakukan analisis dan sitesis artikel sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang ditentukan. Kriteria inklusi pada *systematic review* ini adalah (1) judul dan abstrak sesuai dengan topik yang diinginkan, (2) artikel tersebut harus bertujuan untuk mengetahui efektivitas umpan balik dan evaluasi terhadap kinerja dan (3) artikel tersebut harus merupakan penelitian asli yang telah ditinjau dan dijelaskan dalam bahasa Inggris. Kriteria eksklusi adalah (1) judul dan abstrak tidak sesuai topik, (2) artikel tidak menjelaskan tentang Evaluasi dan umpan balik dan kinerja(3) jika artikel tidak dijelaskan dalam bahasa Inggris.

## HASIL

Analisis terhadap artikel tersebut menjelaskan bahwa Umpan balik dan Evaluasi memiliki manfaat dan efektivitas terhadap kinerja. (Tabel 1).

Tabel 1. Efektivitas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Karyawan

No	Judul, Penulis, tahun	Pembahasan Penelitian
1.	<i>Examining the nature and effects of feedback dialogue</i> , Rola Ajjawi & David Boud (2018)	Studi ini memberikan bukti yang memperkuat tuntutan untuk merekonseptualisasikan umpan balik sebagai aktivitas dialogis dan relasional, serta mendukung pandangan bahwa umpan balik dialogis dapat menjadi strategi kunci untuk penilaian yang berkelanjutan.
2.	<i>Depression and the Effects of Positive and Negative Feedback on Expectations, Evaluations, and Performance</i> Douglas B. Cane and Ian H. Gotlib (1985)	Umpan balik negatif menyebabkan penurunan harapan kedua kelompok subjek, baik yang mengalami depresi maupun yang tidak mengalami depresi. Selain itu, subjek yang menerima umpan balik positif juga memberikan penilaian kinerja yang lebih rendah yang mengejutkan untuk tugas kedua. Namun, kinerja sebenarnya dari subjek tidak dipengaruhi oleh umpan balik yang diberikan.
	<i>Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations</i> . Ilgen (1979)	mengatakan bahwa ketika kita berfokus pada proses umpan balik, kita tidak boleh melupakan bahwa tahap akhir yang penting adalah perilaku, karena itu merupakan tolak ukur untuk mengevaluasi sejauh mana umpan balik efektif. Pada suatu titik, kita perlu melihat bagaimana umpan balik mempengaruhi perilaku. Pernyataan ini juga menekankan bahwa menghubungkan umpan balik secara langsung dengan perilaku seringkali menjadi sumber kebingungan. Hasil yang diperoleh biasanya bertentangan dan sulit dipahami.
3.	<i>The balanced scorecard: the effects of feedback on performance evaluation</i> . Kang Fredin (2012)	Penelitian ini menunjukkan bahwa evaluator cenderung memberikan lebih banyak perhatian pada tindakan umum daripada tindakan yang unik ketika menilai kinerja seorang manajer menggunakan Balanced Scorecard (BSC), kecuali jika mereka

		diberikan umpan balik kognitif yang menunjukkan pentingnya menggunakan semua Tindakan
4.	<i>Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process.</i> Londona Smither (2002)	penelitian ini bertujuan untuk menggali bagaimana orientasi terhadap umpan balik dan budaya organisasi saling mempengaruhi dan dapat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, di mana penerimaan umpan balik yang konstruktif dan penggunaan umpan balik yang tepat dapat meningkatkan kinerja individu serta mengarah pada pengembangan karir yang lebih baik.
5.	<i>Perceptions of quality of feedback in organizations Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: introduction to a special issue.</i> Mulder Ellinger (2013)	Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan betapa pentingnya penyediaan umpan balik dalam konteks pembelajaran dan kinerja individu di tempat kerja. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya umpan balik yang berkualitas tinggi. Pusat dari penelitian ini adalah untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas umpan balik.
6.	<i>Performance evaluation will not die, but it should.</i> Murphy (2019)	Dalam penelitian ini, Peneliti mengusulkan cara-cara untuk mengelola kinerja tanpa mengandalkan evaluasi kinerja secara teratur, dengan mengalihkan aktivitas manajer dari manajemen kinerja ke kepemimpinan kinerja.
7.	<i>Linking Feedback Quality and Goal Orientation to Feedback Seeking and Job Performance.</i> Whitaker a Levy (2008)	Penelitian ini menunjukkan bahwa pengawas atau supervisor dapat meningkatkan hubungan antara umpan balik positif dan kepuasan kerja yang sudah kuat dengan cara berinteraksi dengan tantangan pekerjaan dan keterlibatan pekerjaan. Dalam hal ini, pengawas berperan dalam memperkaya umpan balik yang diberikan kepada bawahannya, dengan mengalihkannya dari sekadar memberikan pujian atau penghargaan sederhana, menuju pengembangan yang diinisiasi oleh pengawas itu sendiri.
8.	<i>Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance.</i> Bono Judge (2003)	kesimpulan penelitian ini menekankan pentingnya mempertimbangkan hubungan antara

		harga diri, lokus kendali, stabilitas emosi, kemanjuran diri, dan evaluasi inti diri dalam konteks pekerjaan. Temuan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja individu
9.	<i>What's working? Briefing and evaluating workplace performance improvement.</i> Bradley (2002)	Penelitian ini berpendapat bahwa evaluasi yang konsisten dan sistem umpan balik harus menjadi bagian integral dari setiap program perubahan di tempat kerja. Hal ini melibatkan alokasi waktu dan anggaran untuk belajar melalui prototyping atau piloting, melakukan review, adaptasi, dan komunikasi umpan balik. Tanpa adanya siklus pembelajaran seperti itu, para profesional di bidang real estat akan gagal meyakinkan para pemimpin bisnis mengenai bagaimana perubahan di tempat kerja perusahaan akan berkontribusi pada keberhasilan bisnis secara keseluruhan.
10.	<i>Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance.</i> Erez Judge (2001)	penelitian ini menghasilkan taksonomi kepribadian baru yaitu evaluasi inti diri yang terdiri dari empat disposisi, dan menunjukkan bahwa evaluasi inti diri ini berhubungan dengan motivasi, kinerja, perilaku penetapan tujuan, dan perilaku kerja secara keseluruhan.
11.	Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Mediating and Moderated Mediating Role of Job Insecurity. Hsieh Huang (2017)	penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja berperan sebagai moderator dalam hubungan antara Cor Self Evaluation dan kepuasan kerja, serta dalam hubungan antara Cor Self Evaluation kepuasan kerja, dan kepuasan hidup. Hal ini berarti bahwa tingkat ketidakamanan kerja dapat mempengaruhi sejauh mana Cor Self Evaluation mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan hidup.
12.	<i>Genetic influences on core self-evaluations, job satisfaction, and work stress: A behavioral genetics mediated model.</i> Judge (2012)	penelitian ini menemukan bahwa evaluasi inti diri memiliki peran penting dalam menjelaskan bagian yang signifikan dari pengaruh genetik terhadap kepuasan kerja dan stres kerja, yang pada akhirnya dapat

		mempengaruhi masalah kesehatan yang bersifat genetik. Penelitian di masa depan perlu memperluas penemuan ini dengan menyelidiki sumber lingkungan yang mempengaruhi evaluasi inti diri, kepuasan kerja, stres kerja, dan kesehatan, serta kemungkinan interaksi antara faktor lingkungan dan jenis genetik.
13.	<i>The impacts of core self-evaluations on customer-related social stressors and emotional exhaustion.</i> Karatepe (2010)	penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi diri inti memiliki peran penting dalam mengelola stres sosial yang terkait dengan pelanggan dan kelelahan emosional karyawan bank garis depan di Siprus Utara. Karyawan dengan evaluasi diri inti yang positif cenderung memiliki pengalaman yang lebih baik dalam berinteraksi dengan pelanggan dan mengelola beban emosional yang tinggi.
14.	<i>How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction.</i> Peng (2014)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi diri inti, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kelelahan kerja memiliki hubungan signifikan satu sama lain. Dalam analisis pemodelan persamaan struktural, ditemukan bahwa evaluasi diri inti memiliki pengaruh signifikan terhadap kelelahan kerja dan pengaruh ini sepenuhnya dimediasi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja.
15.	<i>The Impact of Core Self-evaluations on Job Satisfaction: The Mediator Role of Career Commitment.</i> Zhang (2013)	hasil mengungkapkan bahwa komitmen karir dan evaluasi inti diri secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja. Pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa komitmen karir sebagian memediasi hubungan antara evaluasi inti diri dan pekerjaan kepuasan. Model terakhir juga mengungkapkan jalur signifikan dari evaluasi diri terhadap kepuasan kerja melalui komitmen karir.
16.	<i>Feedback at scale: designing for accurate and timely practical digital skills evaluation.</i> Piccoli (2019)	Penelitian ini menunjukkan bagaimana kombinasi prioritas pedagogis, desain penugasan, dan pengukuran otomatis dapat

		mendukung desain sistem umpan balik kinerja yang dapat diskalakan. Penelitian ini berfokus pada pengembangan keterampilan digital dan berpendapat bahwa sarjana sistem informasi memiliki peran kunci dalam menemukan solusi untuk mengurangi kesenjangan dalam pengembangan keterampilan digital.
17.	<i>Evaluation of the effects of adding vibrotactile feedback to myoelectric prosthesis users on performance and visual attention in a dual-task paradigm.</i> Raveh (2018)	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penggunaan umpan balik vibrotactile dalam meningkatkan waktu kinerja saat menggenggam objek dalam tugas ganda paradigma. Paradigma tugas ganda mengacu pada situasi di mana seseorang harus melakukan dua tugas yang berbeda secara bersamaan atau secara berurutan. Dalam penelitian ini, peserta penelitian adalah pengguna prosthesis, yang mungkin menghadapi tuntutan kognitif tambahan saat menggunakan prosthesis mereka dalam tugas sehari-hari.
18.	<i>Assessment &amp; Evaluation in Higher Education.</i> Ajjawi (2018)	Penelitian kami menunjukkan bahwa dialog umpan balik diaktifkan melalui permainan dimensi kognitif, sosial-afektif, dan struktural, di mana ketiganya diperlukan untuk dialog yang berkelanjutan. Selanjutnya, makalah ini menggambarkan fitur-fitur interaksional dari dialog umpan balik sebenarnya dan menunjukkan respons mahasiswa dan tutor terhadap dialog tersebut, termasuk keterlibatan di luar tugas langsung. Hal ini menandakan pergeseran dari umpan balik yang hanya berkaitan dengan informasi yang diharapkan bermanfaat menjadi proses dialogis yang memungkinkan melacak efek perantara umpan balik.

## PEMBAHASAN

Dalam konteks penilaian kinerja, umpan balik yang dialogis berfokus pada interaksi antara pemberi umpan balik dan penerima umpan balik. Pemberi umpan balik tidak hanya memberikan instruksi atau evaluasi, tetapi juga berinteraksi dengan penerima umpan balik untuk memahami perspektif mereka, memberikan penjelasan lebih lanjut, dan mendukung perkembangan individu. Umpan balik yang dialogis melibatkan komunikasi dua arah antara pemberi umpan balik dan penerima umpan balik. Ini memungkinkan adanya pemahaman bersama, refleksi, dan pengembangan pemahaman yang lebih dalam tentang kinerja. Penerima umpan balik dapat berbagi pandangan mereka, bertanya untuk klarifikasi, atau memberikan tanggapan terhadap umpan balik yang diberikan. Proses dialogis ini membangun hubungan yang lebih erat antara pemberi dan penerima umpan balik, yang pada gilirannya dapat memperkuat kinerja. Rola Ajjawi & David Boud (2018).

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa umpan balik dialogis dapat meningkatkan kinerja individu atau kelompok dengan membangun hubungan yang lebih erat, meningkatkan pemahaman bersama, dan memungkinkan adaptasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini mendukung argumen untuk merekonseptualisasikan umpan balik sebagai aktivitas dialogis dan relasional, serta menganggap umpan balik dialogis sebagai strategi kunci dalam penilaian yang berkelanjutan.

Penilaian kinerja yang lebih rendah yang mengejutkan dari subjek yang menerima umpan balik positif dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu faktor mungkin adalah pengaruh kepercayaan diri subjek. Subjek yang menerima umpan balik positif mungkin merasa lebih percaya diri dan cenderung memberikan penilaian yang lebih rendah karena mereka menganggap bahwa mereka bisa melakukan lebih baik daripada yang diberikan dalam umpan balik tersebut. Selain itu, subjek yang menerima umpan balik positif mungkin merasa terbebani untuk mempertahankan kinerja yang tinggi dan memberikan penilaian yang lebih rendah sebagai cara untuk menurunkan tekanan tersebut.

Umpan balik negatif dapat menyebabkan penurunan harapan kedua kelompok subjek, baik yang mengalami depresi maupun yang tidak mengalami depresi. Ini berarti bahwa ketika subjek menerima umpan balik negatif, mereka cenderung memiliki harapan yang lebih rendah untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam tugas berikutnya. Penurunan harapan ini dapat terjadi karena umpan balik negatif cenderung mengindikasikan bahwa kinerja subjek tidak memenuhi harapan atau standar yang ditetapkan. Namun, meskipun subjek yang menerima umpan balik positif ditemukan memberikan penilaian kinerja yang lebih rendah yang mengejutkan untuk tugas kedua, kinerja sebenarnya dari subjek tidak dipengaruhi oleh umpan

balik yang diberikan. Ini menunjukkan adanya kesenjangan antara penilaian subjek terhadap kinerja mereka dan kinerja sebenarnya yang diamati oleh peneliti. Gotlib (1985).

Penelitian selanjutnya menyoroti pentingnya melihat hubungan antara umpan balik dan perilaku dalam konteks evaluasi kinerja. Pernyataan tersebut mengatakan bahwa meskipun proses umpan balik penting, evaluasi akhir yang paling penting adalah perilaku yang muncul sebagai hasil dari umpan balik tersebut. Dalam konteks ini, penelitian dapat dilakukan untuk mengeksplorasi sejauh mana umpan balik yang diberikan kepada individu atau kelompok mempengaruhi perilaku mereka. Penelitian semacam itu dapat melibatkan metode observasi langsung, survei, atau eksperimen di mana berbagai jenis umpan balik diberikan dan perilaku yang dihasilkan dievaluasi.

Ilgem (1979). Mengatakan hasil penelitian seringkali menunjukkan hasil yang bertentangan dan sulit dipahami karena hubungan antara umpan balik dan perilaku tidak selalu sederhana atau langsung. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi bagaimana umpan balik diinterpretasikan dan diterima, serta bagaimana perilaku akhir terbentuk. Misalnya, seseorang mungkin menerima umpan balik yang konstruktif tetapi tidak menerapkan perubahan perilaku yang diharapkan karena faktor-faktor internal atau eksternal yang mempengaruhi kemampuan atau motivasi mereka. Selain itu, seseorang mungkin merespons umpan balik yang negatif dengan peningkatan motivasi dan usaha untuk memperbaiki perilaku mereka. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan konteks yang lebih luas dan variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan antara umpan balik dan perilaku. Dalam penelitian ini, faktor-faktor seperti motivasi, kebutuhan individu, dukungan sosial, dan lingkungan kerja dapat diperhatikan untuk lebih memahami bagaimana umpan balik mempengaruhi perilaku secara efektif

Penelitian yang dilakukan oleh Kang Fredin (2012) menunjukkan bahwa evaluator cenderung memberikan lebih banyak perhatian pada tindakan umum daripada tindakan yang unik ketika menilai kinerja seorang manajer menggunakan Balanced Scorecard. Artinya, ketika menggunakan Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi kinerja, evaluator cenderung lebih fokus pada indikator yang bersifat umum atau generik, daripada pada indikator yang mencerminkan keunikan atau faktor-faktor khusus dalam pekerjaan seorang manajer. Kaitannya dengan kinerja, temuan ini dapat memiliki beberapa implikasi. Pertama, manajer yang memiliki tindakan umum yang baik atau memenuhi standar umum yang ditetapkan oleh Balanced Scorecard mungkin akan mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik dari evaluator. Ini bisa menjadi keuntungan bagi manajer yang mampu secara konsisten mencapai target-target umum yang ditetapkan.

Namun, implikasi kedua adalah bahwa tindakan yang unik atau faktor-faktor khusus yang mungkin tidak tercakup dalam indikator generik Balanced Scorecard mungkin tidak mendapatkan perhatian yang sebanding. Hal ini dapat menyebabkan evaluator melewati atau mengabaikan kontribusi atau keberhasilan manajer dalam hal-hal yang tidak diukur atau diakui dalam Balanced Scorecard. Sebagai contoh, pencapaian dalam inovasi produk, pengembangan tim, atau manajemen konflik mungkin tidak terlihat atau dihargai sebanyak tindakan yang mencerminkan pencapaian target finansial atau operasional. Dalam konteks ini, penting bagi evaluator dan manajer untuk menyadari keterbatasan Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi kinerja. Meskipun Balanced Scorecard dapat memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja manajer, tidak boleh dianggap sebagai satu-satunya ukuran yang relevan. Evaluasi kinerja yang lebih holistik dan inklusif dapat mempertimbangkan indikator-indikator unik yang mencerminkan faktor-faktor khusus dalam tugas dan tanggung jawab manajer. Dengan demikian, penggunaan Balanced Scorecard haruslah diimbangi dengan pendekatan evaluasi yang lebih luas untuk memastikan keadilan dan ketepatan dalam penilaian kinerja manajer.

Dalam konteks penelitian ini Londona Smither (2002) orientasi terhadap umpan balik yang positif dan konstruktif akan memberikan dampak positif pada kinerja individu. Ketika individu menerima umpan balik yang konstruktif, mereka memiliki kesempatan untuk memperbaiki keterampilan dan perilaku mereka yang mungkin perlu ditingkatkan. Menerima umpan balik dengan sikap terbuka dan menggunakannya untuk melakukan perubahan yang diperlukan akan meningkatkan kinerja individu secara keseluruhan. Namun, penerimaan dan penggunaan umpan balik yang tepat juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan belajar dari kesalahan akan menciptakan lingkungan kerja di mana umpan balik konstruktif diterima dengan baik. Jika budaya organisasi mendorong saling percaya, kerjasama, dan sikap belajar, individu akan merasa lebih nyaman menerima umpan balik dan menggunakan informasi tersebut untuk meningkatkan kinerja mereka.

Dalam konteks pengembangan karir, orientasi terhadap umpan balik dan budaya organisasi saling berhubungan. Lingkungan kerja yang mempromosikan penerimaan umpan balik yang konstruktif dan penggunaan umpan balik yang tepat akan membantu individu dalam meningkatkan kinerja mereka. Kinerja yang lebih baik dapat membuka peluang pengembangan karir, seperti promosi, pengakuan, dan tanggung jawab yang lebih besar. Dengan demikian, orientasi terhadap umpan balik dan budaya organisasi yang mendukung akan secara positif memengaruhi pengembangan karir individu.

Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan pentingnya orientasi terhadap umpan balik dan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Penerimaan umpan balik yang konstruktif dan penggunaan umpan balik yang tepat akan meningkatkan kinerja individu dan membantu dalam pengembangan karir yang lebih baik. Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan belajar akan menciptakan lingkungan di mana individu merasa nyaman menerima dan menggunakan umpan balik untuk pertumbuhan dan perkembangan mereka.

Mulder Ellinger (2013) fokus pada pentingnya penyediaan umpan balik dalam konteks pembelajaran dan kinerja individu di tempat kerja, serta menyoroti pentingnya umpan balik berkualitas tinggi. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas umpan balik. Penyediaan umpan balik yang efektif di tempat kerja dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi individu dan organisasi. Umpan balik yang tepat waktu, relevan, dan konstruktif dapat membantu individu dalam memahami kekuatan dan kelemahan mereka, mengidentifikasi area pengembangan, dan meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks pembelajaran, umpan balik dapat menjadi sarana penting untuk meningkatkan pemahaman individu tentang tugas-tugas yang dilakukan, memberikan wawasan baru, dan memperbaiki keterampilan yang dibutuhkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Murphy (2019) mengelola kinerja mengacu pada langkah-langkah yang diambil untuk memastikan bahwa individu atau tim mencapai tujuan dan kinerja yang diharapkan. Pendekatan tradisional biasanya melibatkan siklus evaluasi tahunan atau setengah tahunan di mana manajer dan karyawan meninjau kinerja sebelum memberikan umpan balik dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Namun, penelitian ini menekankan bahwa mengandalkan evaluasi kinerja secara teratur saja mungkin tidak efektif atau relevan dalam mengelola kinerja. Sebagai gantinya, peneliti mengusulkan pergeseran fokus dari manajemen kinerja ke kepemimpinan kinerja. Pemimpin di sini didefinisikan sebagai individu yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memandu anggota tim atau organisasi ke arah mencapai tujuan yang diinginkan.

Dengan mengalihkan peran manajer ke kepemimpinan kinerja, penelitian ini mengajukan beberapa cara untuk mengelola kinerja secara efektif. Salah satu cara yang diajukan adalah meningkatkan komunikasi dan umpan balik secara terus-menerus antara pemimpin dan anggota tim. Ini memungkinkan pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas, memantau perkembangan, dan memberikan bimbingan yang diperlukan secara real-time. Dengan menerapkan pendekatan kepemimpinan kinerja ini, penelitian ini berpendapat bahwa organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam mengelola kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Whitaker a Levy (2008) dan Bono Judge (2003) dapat disimpulkan bahwa pengawas atau supervisor memiliki peran penting dalam meningkatkan hubungan antara umpan balik positif dan kepuasan kerja yang sudah kuat. Mereka melakukan ini dengan cara berinteraksi dengan tantangan pekerjaan dan keterlibatan pekerjaan. Dalam hal ini, pengawas berperan dalam memperkaya umpan balik yang diberikan kepada bawahannya. Mereka tidak hanya memberikan pujian atau penghargaan sederhana, tetapi juga menginisiasi pengembangan.

Dalam konteks penelitian ini, pengawas berperan sebagai mediator antara umpan balik positif dan kepuasan kerja. Mereka tidak hanya memberikan pujian atau penghargaan, tetapi juga berinteraksi dengan tantangan pekerjaan dan keterlibatan pekerjaan. Dengan melakukan ini, pengawas memperkaya umpan balik yang diberikan kepada bawahannya dan mendorong pengembangan diri. Hal ini berarti bahwa pengawas memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan hubungan antara umpan balik positif dan kepuasan kerja yang sudah kuat. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti harga diri, lokus kendali, stabilitas emosi, kemanjuran diri, dan evaluasi inti diri juga berperan dalam memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja individu. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan pengawas untuk mempertimbangkan faktor-faktor ini ketika mengelola dan memotivasi tim mereka.

Dalam kesimpulannya, penelitian ini memberikan wawasan penting tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja individu. Penemuan ini menggarisbawahi peran kunci pengawas dalam memperkaya umpan balik positif, mendorong pengembangan diri, dan membangun hubungan yang kuat antara umpan balik positif dan kepuasan kerja. Selain itu, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor psikologis seperti harga diri, lokus kendali, stabilitas emosi, kemanjuran diri, dan evaluasi inti diri dalam konteks pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bradley (2002) Erez Judge (2001) Judge (2012) setelah di review menyatakan bahwa evaluasi yang konsisten dan sistem umpan balik yang terintegrasi harus menjadi bagian integral dari setiap program perubahan di tempat kerja. Pentingnya siklus pembelajaran melalui prototyping atau piloting, review, adaptasi, dan komunikasi umpan balik ditekankan dalam penelitian ini. Tanpa siklus pembelajaran yang baik, para profesional di bidang real estat akan kesulitan meyakinkan para pemimpin bisnis mengenai kontribusi perubahan di tempat kerja terhadap keberhasilan bisnis secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa ketidakamanan kerja memiliki peran sebagai moderator dalam hubungan antara evaluasi inti diri dan kepuasan kerja serta kepuasan hidup. Ini berarti tingkat ketidakamanan kerja dapat mempengaruhi sejauh mana evaluasi inti diri memengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan hidup seseorang. Faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi

evaluasi inti diri, kepuasan kerja, stres kerja, dan kesehatan juga perlu diselidiki lebih lanjut, termasuk kemungkinan interaksi antara faktor lingkungan dan faktor genetik.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa evaluasi inti diri dan siklus pembelajaran yang konsisten merupakan komponen penting dalam mencapai keberhasilan perubahan di tempat kerja. Evaluasi inti diri dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan perilaku kerja secara keseluruhan, sementara ketidakamanan kerja dapat memoderasi hubungan antara evaluasi inti diri dan kepuasan kerja serta kepuasan hidup. Penelitian di masa depan harus memperluas pemahaman tentang faktor-faktor lingkungan dan genetik yang mempengaruhi evaluasi inti diri, kepuasan kerja, stres kerja, dan kesehatan untuk menginformasikan praktik perubahan yang lebih efektif di tempat kerja.

Karatepe (2010) Peng (2014) Zhang (2013) dari tiga penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan signifikan antara evaluasi diri inti, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kelelahan kerja. Dalam analisis pemodelan persamaan struktural, ditemukan bahwa evaluasi diri inti memiliki pengaruh signifikan terhadap kelelahan kerja, dan pengaruh ini sepenuhnya dimediasi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Artinya, karyawan yang memiliki evaluasi diri inti yang tinggi cenderung memiliki tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah. Hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja, serta kepuasan kerja yang mereka rasakan. Evaluasi diri inti yang positif memberikan dasar yang kokoh bagi karyawan untuk mengatasi tekanan sosial yang muncul dari interaksi dengan pelanggan dan mampu mengelola beban emosional yang tinggi.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen karir dan evaluasi inti diri secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja. Dalam pemodelan persamaan struktural, ditemukan bahwa komitmen karir sebagian memediasi hubungan antara evaluasi inti diri dan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa evaluasi diri inti yang tinggi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja melalui tingkat komitmen karir yang dirasakan oleh karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi diri inti memiliki peran penting dalam mengelola stres sosial dan kelelahan emosional karyawan bank garis depan. Evaluasi diri inti yang positif dapat membantu karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan dan mengelola beban emosional yang tinggi. Selain itu, evaluasi diri inti juga berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja melalui faktor-faktor seperti komitmen organisasi dan komitmen karir.

Penelitian ini menunjukkan bagaimana kombinasi prioritas pedagogis, desain penugasan, dan pengukuran otomatis dapat mendukung desain sistem umpan balik kinerja yang dapat diskalakan. Penelitian ini berfokus pada pengembangan keterampilan digital dan

berpendapat bahwa sarjana sistem informasi memiliki peran kunci dalam menemukan solusi untuk mengurangi kesenjangan dalam pengembangan keterampilan digital.

Penelitian yang dilakukan oleh Ajjawi (2018) Raveh (2018) Piccoli (2019) ada kesamaan yaitu Membahas umpan balik dengan menggunakan digital sehingga dapat disimpulkan dalmalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk meningkatkan waktu kinerja saat menggenggam objek dalam tugas ganda paradigma. Paradigma tugas ganda mengacu pada situasi di mana seseorang harus melakukan dua tugas yang berbeda secara bersamaan atau secara berurutan. Peserta penelitian dalam kasus ini adalah pengguna prosthesis yang mungkin menghadapi tuntutan kognitif tambahan saat menggunakan prosthesis mereka dalam tugas sehari-hari. Penelitian ini menunjukkan bahwa dialog umpan balik diaktifkan melalui permainan dimensi kognitif, sosial-afektif, dan struktural, di mana ketiganya diperlukan untuk dialog yang berkelanjutan. Dalam penelitian ini, dialog umpan balik diimplementasikan melalui fitur-fitur interaksional yang memungkinkan respons mahasiswa dan tutor terhadap dialog tersebut. Hal ini juga melibatkan keterlibatan di luar tugas langsung.

Penelitian ini mencerminkan pergeseran paradigma dalam umpan balik yang hanya berkaitan dengan informasi yang diharapkan bermanfaat menjadi proses dialogis yang memungkinkan melacak efek perantara umpan balik. Dengan menggunakan kombinasi prioritas pedagogis, desain penugasan, dan pengukuran otomatis, penelitian ini menunjukkan bahwa desain sistem umpan balik kinerja yang dapat diskalakan dapat mendukung pengembangan keterampilan digital. Penelitian ini juga menekankan peran penting sarjana sistem informasi dalam menemukan solusi untuk mengurangi kesenjangan dalam pengembangan keterampilan digital.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa umpan balik dialogis dan relasional merupakan strategi kunci untuk penilaian yang berkelanjutan. Umpan balik negatif dapat menyebabkan penurunan harapan pada individu, baik yang mengalami depresi maupun yang tidak. Umpan balik positif juga dapat mempengaruhi penilaian kinerja individu. Namun, kinerja sebenarnya tidak dipengaruhi oleh umpan balik yang diberikan. Oleh karena itu, penting untuk melihat bagaimana umpan balik mempengaruhi perilaku individu sebagai tolak ukur efektivitasnya.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa evaluasi kinerja manajer menggunakan Balanced Scorecard (BSC) lebih memperhatikan tindakan umum daripada tindakan yang unik, kecuali jika diberikan umpan balik kognitif yang menunjukkan pentingnya

menggunakan semua tindakan. Ini menekankan pentingnya mempertimbangkan perilaku sebagai hasil akhir dari umpan balik yang diberikan. Penelitian ini juga bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dengan penerimaan umpan balik konstruktif dan penggunaan umpan balik yang tepat. Umpan balik berkualitas tinggi menjadi faktor penting dalam konteks pembelajaran dan kinerja individu di tempat kerja. Selain itu, pengawas atau supervisor dapat memperkaya umpan balik yang diberikan kepada bawahan dengan interaksi yang melibatkan tantangan pekerjaan dan keterlibatan pekerjaan. Hubungan antara harga diri, lokus kendali, stabilitas emosi, kemanjuran diri, dan evaluasi inti diri juga penting dalam konteks pekerjaan. Penelitian ini menekankan pentingnya evaluasi yang konsisten dan sistem umpan balik dalam program perubahan di tempat kerja.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya umpan balik dalam konteks pembelajaran, kinerja, dan pengembangan individu di tempat kerja. Umpan balik dialogis, evaluasi inti diri, dan sistem umpan balik yang konsisten dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan kinerja individu serta kepuasan kerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ajjawi, R., & Boud, D. (2018a). Examining the nature and effects of feedback dialogue. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 43(7), 1106–1119. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1434128>
- Ajjawi, R., & Boud, D. (2018b). Examining the nature and effects of feedback dialogue. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 43(7), 1106–1119. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1434128>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. In *European Journal of Personality* (Vol. 17, Issue SPEC. 1). <https://doi.org/10.1002/per.481>
- Cane, D. B., & Gotlib, I. H. (1985). Depression and the Effects of Positive and Negative Feedback on Expectations, Evaluations, and Performance 1. In *Cognitive Therapy and Research* (Vol. 9, Issue 2).
- Cynthia M. Pavett. (1983). Evaluation of the Impact of feedback on Performance and Motivation. *Human Relation*, 36(7), 641–654.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270–1279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1270>
- Hsieh, H. H., & Huang, J. T. (2017). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Mediating and Moderated Mediating Role of Job Insecurity. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 151(3), 282–298. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1270888>
- Ilgén, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 64, Issue 4).
- Judge, T. A., Ilies, R., & Zhang, Z. (2012). Genetic influences on core self-evaluations, job satisfaction, and work stress: A behavioral genetics mediated model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 208–220. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.08.005>
- Kang, G. (Grace), & Fredin, A. (2012). The balanced scorecard: The effects of feedback on performance evaluation. *Management Research Review*, 35(7), 637–661. <https://doi.org/10.1108/01409171211238848>
- Karatepe, O. M., Haktanir, M., & Yorganci, I. (2010). The impacts of core self-evaluations on customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Service Industries Journal*, 30(9), 1565–1579. <https://doi.org/10.1080/02642060802626766>
- Kluger, A. N., & Denisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory We argue that a considerable body of evidence suggesting that feedback intervention (FI) effects on performance are quite vari. In *Psychological Bulletin* (Vol. 9, Issue 2).
- London, M., & Smither, J. W. (n.d.). *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process*. [www.HRmanagementreview.com](http://www.HRmanagementreview.com)
- Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4–23. <https://doi.org/10.1108/03090591311293266>

- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Northcraft, G. B., & Ashford, S. J. (1990). *The Preservation of Self in Everyday Life: The Effects of Performance Expectations and Feedback Context on Feedback Inquiry*.
- Peng, J. I. A. X. I., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y. U., Miao, D., Xiao, W. E. I., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? the key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50–59. <https://doi.org/10.1177/1359105314521478>
- Piccoli, G., Rodriguez, J., Palese, B., & Bartosiak, M. L. (2020). Feedback at scale: designing for accurate and timely practical digital skills evaluation. *European Journal of Information Systems*, 29(2), 114–133. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2019.1701955>
- Raveh, E., Friedman, J., & Portnoy, S. (2018). Evaluation of the effects of adding vibrotactile feedback to myoelectric prosthesis users on performance and visual attention in a dual-task paradigm. *Clinical Rehabilitation*, 32(10), 1308–1316. <https://doi.org/10.1177/0269215518774104>
- Srivastava, R., & Rangarajan, D. (2008). Understanding the salespeople’s “feedback-satisfaction” linkage: What role does job perceptions play? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 151–160. <https://doi.org/10.1108/08858620810858418>
- Stephen J. Brandley. (n.d.). *What’s Working? Briefing and evaluating workplace performance improvement*.
- Whitaker, B. G., & Levy, P. (2012). Linking Feedback Quality and Goal Orientation to Feedback Seeking and Job Performance. *Human Performance*, 25(2), 159–178. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.658927>
- Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X., & Peng, J. (2014). The Impact of Core Self-evaluations on Job Satisfaction: The Mediator Role of Career Commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809–822. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0328-5>