

**UMPAN BALIK 360 DERAJAT DAN UMPAN BALIK KOREKTIF UNTUK  
PENGEMBANGAN KARYAWAN**

**Oleh**

**Didit Darmawan**

**Universitas Sunan Giri Surabaya**

**ABSTRACT**

*The process of providing performance feedback for development requires a supportive feedback environment characterized by availability, quality, timeliness, credibility, and respect. An individual's attitude toward feedback determines their receptiveness to it. 360-degree feedback provides a multi-source perspective for development. Strength-based feedback identifies and reinforces positive behaviors. Effective corrective feedback follows the SBI (Situation-Behavior-Impact) principle with the recipient's involvement in the improvement plan. Proactive feedback-seeking behavior is facilitated by a quality relationship with the supervisor. Real-time feedback is more effective than delayed feedback. Action plans and follow-up transform information into behavioral change. A feedback culture begins with leadership by example from top management and training for all employees.*

*Keywords: performance feedback, employee development, 360-degree feedback, corrective feedback, feedback culture.*

**PENDAHULUAN**

Proses pemberian umpan balik kinerja merupakan salah satu aktivitas manajemen sumber daya manusia yang paling kritis namun sekaligus paling sulit dilaksanakan secara efektif dalam organisasi. Dalam organisasi modern, pencapaian keunggulan bersaing menuntut adanya kolaborasi yang terpadu antara fungsi sumber daya manusia, pemasaran, produksi, dan keuangan (Darmawan et al., 2013). Peran sumber daya manusia sangat nyata demi tercapainya tujuan organisasi dan mengelola sumber daya manusia tersebut perlu dilakukan dengan tepat agar menjadi sumber daya manusia yang dapat diandalkan dan memiliki kualitas (Darmawan, 2020). Umpan balik kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi untuk menentukan kompensasi dan promosi, tetapi yang lebih penting adalah sebagai sarana pengembangan dan perbaikan berkelanjutan bagi karyawan (Villeva, 2020). Sayangnya, dalam praktiknya banyak organisasi yang gagal memanfaatkan potensi umpan balik sebagai alat pengembangan karena fokus yang berlebihan pada aspek penilaian yang bersifat menghakimi. Penilaian atau pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor penting dalam perusahaan (Darmawan, 2017). Steelman dan Williams (2019) menjelaskan bahwa umpan balik di tempat kerja sangat kritis

untuk pengembangan pekerjaan, peningkatan kinerja, dan penetapan tujuan. Namun ketika umpan balik digunakan dengan cara yang salah, ia justru dapat melumpuhkan motivasi dan merusak hubungan antara atasan dan bawahan. Kesalahan umum yang sering terjadi adalah memberikan umpan balik yang terlalu umum, tertunda, atau disampaikan dengan cara yang membuat penerima merasa diserang secara personal. Riordan (2020) menekankan bahwa nilai dari umpan balik sering tidak terwujud karena orang takut untuk memberikannya, takut untuk menerimanya, dan tidak tahu apa yang harus dilakukan setelah menerimanya.

Fungsi pengembangan dari umpan balik kinerja berbeda secara fundamental dari fungsi administratif seperti penentuan kenaikan gaji atau promosi. Dalam fungsi pengembangan, tujuan utamanya adalah membantu karyawan memahami kekuatan mereka, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan merencanakan tindakan konkret untuk perbaikan. Keberadaan olah manajemen di perusahaan bertugas agar tujuan perusahaan dapat tercapai pada periode tersebut (Mardikaningsih & Darmawan, 2017). Standar kompetensi telah menjadi instrumen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia modern untuk mendefinisikan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diharapkan dari karyawan dalam suatu peran tertentu (Irfan et al., 2015). Pendekatan ini memerlukan iklim psikologis yang aman di mana karyawan merasa nyaman untuk mengakui kelemahan mereka tanpa takut akan konsekuensi negatif. Organisasi akan lebih tangguh meskipun berada dalam iklim organisasi yang kompetitif Ketika memiliki sumber daya manusia yang tepat (Darmawan, 2013a). London (2003) mengembangkan model motivasi untuk menerima umpan balik yang menjelaskan bahwa individu hanya akan menerima dan bertindak berdasarkan umpan balik jika mereka merasa bahwa umpan balik tersebut akurat, bahwa mereka memiliki kontrol atas perilaku yang diumpan balikkan, dan bahwa ada harapan yang realistis untuk perbaikan. Steelman dan Williams (2019) mengidentifikasi bahwa lingkungan umpan balik (feedback environment) yang mendukung, di mana umpan balik diberikan secara teratur, dengan cara yang membangun, dan dari sumber yang kredibel, merupakan prediktor terkuat dari perilaku mencari umpan balik dan pengembangan diri karyawan. Lewis (2020) memperkenalkan kerangka relasional yang menekankan bahwa kualitas hubungan antara pemberi dan penerima umpan balik menentukan efektivitas proses umpan balik. Dalam pendekatan relasional, umpan balik dilihat sebagai proses co-creation di mana kedua pihak secara aktif terlibat dalam dialog, bukan transmisi informasi satu arah dari atasan ke bawahan.

Umpan balik yang efektif untuk pengembangan dan perbaikan harus bersifat spesifik, berfokus pada perilaku (bukan pada kepribadian), diberikan segera setelah perilaku terjadi, dan disampaikan dengan niat yang jelas untuk membantu (Darmawan, 2013b). Model SBI (Situation-Behavior-Impact) yang dikembangkan oleh Center for Creative Leadership adalah salah satu kerangka yang paling banyak digunakan untuk memberikan umpan balik konstruktif.

Dalam model ini, pemberi umpan balik menjelaskan situasi spesifik di mana perilaku terjadi, perilaku yang diamati (bukan interpretasi), dan dampak dari perilaku tersebut terhadap orang lain atau hasil pekerjaan. Pendekatan ini memisahkan antara fakta (perilaku yang dapat diamati) dan interpretasi (penilaian tentang perilaku), sehingga mengurangi defensif dari penerima umpan balik. Steelman dan Williams (2019) menambahkan bahwa umpan balik berbasis kekuatan (*strengths-based feedback*) yang fokus pada apa yang dilakukan karyawan dengan baik dan bagaimana mereka dapat memanfaatkan kekuatan tersebut lebih lanjut, lebih efektif untuk pengembangan daripada umpan balik yang hanya fokus pada kelemahan. Namun umpan balik korektif tetap diperlukan; yang penting adalah bagaimana koreksi disampaikan. Umpan balik korektif yang efektif harus disertai dengan saran spesifik tentang perilaku alternatif yang dapat menggantikan perilaku yang tidak efektif, bukan hanya kritik tanpa solusi.

Permasalahan utama yang dihadapi dalam proses pemberian umpan balik kinerja sebagai sarana pengembangan adalah kecenderungan atasan untuk menghindari percakapan umpan balik yang sulit (*difficult conversations*) karena ketakutan akan reaksi negatif dari bawahan. Banyak manajer yang lebih memilih untuk memberikan umpan balik positif atau tidak memberikan umpan balik sama sekali daripada harus menyampaikan kritik yang membangun namun berpotensi menimbulkan konflik. Konflik proses juga cenderung negatif karena sering dikaitkan dengan perasaan tidak adil dalam pembagian beban kerja (Jahroni et al., 2015). Akibatnya, karyawan tidak pernah mengetahui area mana yang perlu mereka perbaiki, dan masalah kinerja kecil berkembang menjadi masalah besar yang sulit diperbaiki. Steelman dan Williams (2019) menunjukkan bahwa dalam banyak organisasi, umpan balik hanya diberikan sekali setahun dalam evaluasi kinerja formal, yang terlalu jarang untuk tujuan pengembangan. Karyawan memerlukan umpan balik yang lebih sering, segera setelah tugas selesai, sehingga mereka dapat mengoreksi perilaku sebelum menjadi kebiasaan buruk. Riordan (2020) mengidentifikasi bahwa hambatan psikologis seperti ketakutan akan kerusakan hubungan, ketakutan akan respons emosional, dan kurangnya keterampilan komunikasi menjadi alasan utama manajer menghindari umpan balik. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi perlu melatih manajer dalam keterampilan memberikan umpan balik yang efektif, termasuk cara mengelola emosi mereka sendiri dan cara merespons defensif dari bawahan. Lewis (2020) menekankan bahwa persiapan sebelum percakapan umpan balik sama pentingnya dengan percakapan itu sendiri; manajer perlu memeriksa niat mereka, memastikan bahwa mereka ingin membantu bukan menghakimi, dan mempersiapkan contoh-contoh spesifik.

Permasalahan lain berhubungan dengan kecenderungan penerima umpan balik untuk bersikap defensif atau menolak umpan balik yang tidak sesuai dengan citra diri mereka. Penelitian dalam psikologi kognitif menunjukkan bahwa individu memiliki bias konfirmasi (*confirmation bias*) yang membuat

mereka lebih mudah menerima informasi yang konsisten dengan keyakinan yang sudah ada, dan menolak informasi yang bertentangan. Umpan balik negatif, meskipun disampaikan dengan cara yang paling konstruktif sekalipun, dapat mengancam harga diri (self-esteem) dan memicu respons defensif seperti menyalahkan orang lain, meremehkan pentingnya umpan balik, atau meragukan kredibilitas pemberi umpan balik. Steelman dan Williams (2019) mengidentifikasi bahwa orientasi umpan balik (feedback orientation) yaitu perbedaan individu dalam sejauh mana seseorang secara keseluruhan menerima dan menghargai umpan balik, mempengaruhi seberapa besar mereka akan mengambil tindakan berdasarkan umpan balik yang diterima. Karyawan dengan orientasi umpan balik tinggi cenderung melihat umpan balik sebagai informasi berharga untuk pengembangan diri, sementara karyawan dengan orientasi rendah cenderung melihat umpan balik sebagai ancaman. London (2003) menekankan bahwa motivasi untuk menerima umpan balik dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya di mana umpan balik dianggap normal dan berharga, bukan sebagai hukuman. Organisasi juga dapat melatih karyawan dalam keterampilan menerima umpan balik secara efektif, termasuk teknik mendengarkan aktif, mengajukan pertanyaan klarifikasi, dan mengembangkan rencana tindakan berdasarkan umpan balik. Lewis (2020) menambahkan bahwa dalam pendekatan relasional, penerima umpan balik juga memiliki agensi untuk mengajukan pertanyaan, meminta klarifikasi, dan bahkan menolak umpan balik yang tidak relevan, selama dilakukan dengan cara yang hormat.

Karyawan akan terus melakukan kesalahan yang sama karena tidak pernah diberi tahu bahwa perilaku mereka perlu diperbaiki. Kinerja tim akan terhambat karena anggota tim tidak memiliki kesadaran tentang bagaimana perilaku mereka mempengaruhi orang lain. Dalam jangka panjang, organisasi akan kehilangan daya saing karena ketidakmampuan untuk mengembangkan talenta internal. Steelman dan Williams (2019) menunjukkan bahwa perusahaan dengan praktik umpan balik yang efektif memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, karena karyawan merasa bahwa organisasi peduli pada pengembangan mereka. Sebaliknya, organisasi yang tidak memberikan umpan balik reguler akan kehilangan karyawan berbakat yang mencari lingkungan di mana mereka dapat belajar dan berkembang. Riordan (2020) menekankan bahwa umpan balik adalah sumber informasi yang sangat berharga yang memungkinkan kita untuk lebih sadar diri (self-aware) dan memahami apa yang kita lakukan dengan baik, serta apa yang perlu kita lakukan secara berbeda untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Organisasi yang gagal memanfaatkan umpan balik sebagai alat pengembangan akan terus bergantung pada pelatihan formal yang mahal, sementara peluang belajar dari pengalaman sehari-hari terbuang sia-sia.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis proses pemberian umpan balik kinerja sebagai sarana pengembangan dan perbaikan serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya.

Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang sistem umpan balik yang efektif untuk pengembangan karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang pemberian umpan balik kinerja sebagai sarana pengembangan dan perbaikan. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara faktor kognitif, afektif, dan sosial dalam proses umpan balik. Silverman (2013) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen kinerja, psikologi organisasi, dan komunikasi.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis tematik yang diuraikan oleh Braun dan Clarke (2006) dengan penekanan pada identifikasi pola-pola berulang lintas literatur. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari pemberian umpan balik untuk pengembangan. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang prinsip-prinsip pemberian umpan balik yang efektif termasuk spesifisitas, ketepatan waktu, dan fokus pada perilaku. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang perbedaan individual dalam penerimaan umpan balik termasuk feedback orientation dan self-esteem. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang peran lingkungan umpan balik dan dukungan organisasi. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang strategi implementasi sistem umpan balik yang efektif untuk pengembangan. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang proses pemberian umpan balik kinerja sebagai sarana pengembangan dan perbaikan. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Model lingkungan umpan balik (feedback environment) yang dikembangkan oleh Steelman dan Williams (2019) menjadi kerangka fundamental untuk memahami bagaimana konteks organisasi mempengaruhi efektivitas umpan balik sebagai alat pengembangan. Lingkungan umpan balik yang mendukung memiliki tujuh karakteristik utama: ketersediaan umpan balik (feedback availability) yaitu sejauh mana umpan balik tersedia secara teratur dari berbagai sumber; kualitas umpan balik (feedback quality) yaitu sejauh mana umpan balik spesifik, akurat, dan berguna; pemberian umpan balik yang konsisten (consistent feedback) yaitu sejauh mana umpan balik diberikan secara teratur, bukan hanya saat evaluasi tahunan; umpan balik yang membangun (constructive feedback) yaitu sejauh mana umpan balik disampaikan dengan cara yang membantu penerima memperbaiki diri; umpan balik yang tepat waktu (timely feedback) yaitu sejauh mana umpan balik diberikan segera setelah perilaku terjadi; kredibilitas sumber (source credibility) yaitu sejauh mana pemberi umpan balik dianggap memiliki pengetahuan dan niat baik; dan rasa hormat dalam pemberian umpan balik (respectful delivery) yaitu sejauh mana umpan balik disampaikan dengan cara yang menghargai penerima. Dalam lingkungan umpan balik yang positif, karyawan merasa aman secara psikologis untuk meminta umpan balik dan mengakui kelemahan mereka tanpa takut akan konsekuensi negatif. Sebaliknya, dalam lingkungan umpan balik yang negatif di mana umpan balik jarang diberikan, tidak spesifik, atau disampaikan dengan cara yang menghakimi, karyawan akan menghindari umpan balik dan kehilangan kesempatan untuk berkembang.

Orientasi umpan balik (feedback orientation) merupakan perbedaan individual yang menentukan sejauh mana seseorang secara keseluruhan menerima dan menghargai umpan balik sebagai informasi berharga untuk pengembangan diri (Patel et al., 2019). Steelman dan Williams (2019) mengidentifikasi bahwa orientasi umpan balik memiliki empat dimensi yaitu utility (persepsi bahwa umpan balik berguna untuk meningkatkan kinerja), accountability (rasa tanggung jawab untuk merespons umpan balik), social awareness (kesadaran tentang bagaimana orang lain memandang perilaku seseorang), dan self-efficacy (keyakinan bahwa seseorang dapat meningkatkan berdasarkan umpan balik). Karyawan dengan orientasi umpan balik tinggi cenderung secara proaktif mencari umpan balik (feedback seeking) bahkan ketika tidak ada masalah kinerja, karena mereka melihat umpan balik sebagai kesempatan untuk belajar. Sebaliknya, karyawan dengan orientasi rendah cenderung menghindari umpan balik karena mereka melihatnya sebagai ancaman terhadap harga diri. Penelitian oleh London (2003) menunjukkan bahwa orientasi umpan balik dapat dikembangkan melalui pelatihan dan sosialisasi. Organisasi dapat meningkatkan orientasi umpan balik dengan secara eksplisit mengkomunikasikan nilai umpan balik untuk pengembangan, memberikan contoh positif dari karyawan yang berhasil menggunakan umpan balik untuk

meningkatkan kinerja, dan menciptakan norma bahwa mencari umpan balik adalah perilaku yang dihargai, bukan tanda kelemahan. Lewis (2020) menambahkan bahwa dalam pendekatan relasional, orientasi umpan balik terletak pada individu dan pada kualitas hubungan antara pemberi dan penerima umpan balik. Ketika hubungan didasarkan pada kepercayaan dan rasa hormat timbal balik, penerima umpan balik cenderung lebih terbuka meskipun secara individual memiliki orientasi umpan balik yang rendah.

Umpan balik 360 derajat atau multi-source feedback adalah metode yang paling komprehensif untuk memberikan umpan balik pengembangan karena melibatkan evaluasi dari berbagai sumber: atasan, rekan, bawahan, dan diri sendiri (Chopra, 2017). Steelman dan Williams (2019) menjelaskan bahwa kekuatan utama umpan balik 360 derajat adalah memberikan perspektif yang lebih kaya dan lebih akurat tentang kinerja seseorang karena setiap sumber memiliki vantage point yang berbeda. Atasan melihat kinerja dari perspektif strategis dan hasil, rekan melihat dari perspektif kolaborasi, bawahan melihat dari perspektif kepemimpinan, dan diri sendiri memberikan perspektif tentang niat. Perbandingan antara penilaian diri dan penilaian orang lain (self-other agreement) sering mengungkap blind spot yaitu area di mana seseorang memiliki persepsi yang berbeda dari orang lain tentang kinerjanya. Ketika penilaian diri lebih tinggi dari penilaian orang lain (over-rater), individu cenderung defensif terhadap umpan balik. Ketika penilaian diri lebih rendah dari penilaian orang lain (under-rater), individu cenderung kurang percaya diri. Kedua kondisi ini memerlukan pendekatan coaching yang berbeda. London (2003) menekankan bahwa umpan balik 360 derajat paling efektif untuk pengembangan ketika digunakan hanya untuk tujuan pengembangan, bukan untuk keputusan administratif seperti promosi atau kompensasi. Ketika hasil umpan balik 360 dikaitkan dengan kompensasi, kecenderungan untuk memberikan penilaian yang terlalu tinggi atau terlalu rendah meningkat, merusak akurasi data. Steelman dan Williams (2019) merekomendasikan bahwa setelah menerima umpan balik 360, karyawan harus dibantu oleh coach atau atasan untuk mengembangkan rencana pengembangan individual (individual development plan) yang spesifik dan terukur.

Umpan balik berbasis kekuatan (strengths-based feedback) adalah pendekatan yang fokus pada mengidentifikasi dan memperkuat apa yang dilakukan karyawan dengan baik, daripada hanya memperbaiki kelemahan (Aguinis et al., 2012). Pendekatan ini didasarkan pada penelitian dalam psikologi positif yang menunjukkan bahwa individu belajar dan berkembang lebih cepat ketika mereka fokus pada kekuatan mereka daripada ketika mereka fokus pada kelemahan. Steelman dan Williams (2019) menjelaskan bahwa umpan balik berbasis kekuatan tidak berarti mengabaikan kelemahan; tetapi berarti bahwa kelemahan harus ditangani dalam lingkup kekuatan, misalnya dengan mengidentifikasi bagaimana kekuatan yang ada dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan. Dalam praktiknya, umpan balik berbasis kekuatan

mencakup tiga elemen: identifikasi kekuatan (apa yang karyawan lakukan dengan baik), penjelasan tentang mengapa kekuatan tersebut penting (bagaimana kontribusinya terhadap tim atau organisasi), dan saran tentang bagaimana kekuatan tersebut dapat dimanfaatkan lebih lanjut. London (2003) menemukan bahwa karyawan yang menerima umpan balik berbasis kekuatan memiliki tingkat penerimaan umpan balik yang lebih tinggi dan lebih termotivasi untuk mengambil tindakan perbaikan dibandingkan mereka yang hanya menerima umpan balik korektif. Namun umpan balik berbasis kekuatan harus autentik; pujian yang berlebihan atau tidak tulus akan diabaikan atau bahkan merusak kredibilitas pemberi umpan balik. Lewis (2020) menambahkan dalam pendekatan relasional, umpan balik berbasis kekuatan adalah bentuk afirmasi yang memperkuat hubungan dan menciptakan modalitas positif untuk percakapan umpan balik di masa depan. Ketika hubungan sudah positif, umpan balik korektif akan lebih mudah diterima.

Umpan balik korektif (*corrective feedback*) yang efektif memerlukan keterampilan komunikasi spesifik yang berbeda dari memberikan pujian (Ghaderi & Farrell, 2020). Steelman dan Williams (2019) mengidentifikasi bahwa umpan balik korektif yang efektif harus mengikuti prinsip SBI (*Situation-Behavior-Impact*). *Situation* adalah deskripsi spesifik tentang kapan dan di mana perilaku terjadi, tanpa generalisasi seperti "sering kali kamu...". *Behavior* adalah deskripsi tentang apa yang dilakukan atau dikatakan oleh penerima, menggunakan kata kerja yang spesifik dan dapat diamati, bukan penilaian seperti "kamu ceroboh". *Impact* adalah deskripsi tentang konsekuensi dari perilaku tersebut terhadap orang lain, hasil pekerjaan, atau tim. Setelah menyampaikan umpan balik, pemberi harus memberikan kesempatan kepada penerima untuk merespons, termasuk mengakui kesalahan, menjelaskan perspektif mereka, atau mengajukan pertanyaan klarifikasi. London (2003) menekankan pentingnya kolaborasi untuk merumuskan rencana perbaikan, bukan memaksakan solusi dari atasan. Penerima umpan balik harus dilibatkan untuk mengidentifikasi perilaku alternatif apa yang dapat menggantikan perilaku yang tidak efektif, dan sumber daya apa yang mereka butuhkan untuk berubah. Pendekatan kolaboratif ini meningkatkan rasa kepemilikan (*ownership*) dan komitmen terhadap perubahan. Lewis (2020) menambahkan bahwa dalam pendekatan relasional, umpan balik korektif harus dilihat sebagai undangan untuk dialog, bukan vonis. Penerima umpan balik memiliki agensi untuk mengajukan pertanyaan, meminta klarifikasi, dan bahkan menolak umpan balik yang tidak relevan. Yang penting adalah bahwa percakapan terjadi dalam kerangka saling menghormati dan niat untuk membantu.

Perilaku mencari umpan balik (*feedback seeking behavior*) adalah proaktif, bukan reaktif, di mana karyawan secara aktif meminta umpan balik dari atasan, rekan, atau bawahan tanpa menunggu evaluasi formal (Zhang et al., 2019). Steelman dan Williams (2019) mengidentifikasi bahwa karyawan yang secara proaktif mencari umpan balik memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi

dan berkembang lebih cepat karena mereka mendapatkan informasi yang mereka butuhkan pada saat mereka membutuhkannya. Perilaku mencari umpan balik dipengaruhi oleh dua faktor: biaya persepsi (*perceived cost*) yaitu sejauh mana karyawan percaya bahwa meminta umpan balik akan membuat mereka terlihat tidak kompeten; dan nilai persepsi (*perceived value*) yaitu sejauh mana karyawan percaya bahwa umpan balik akan berguna untuk meningkatkan kinerja. Karyawan akan mencari umpan balik jika nilai persepsi tinggi dan biaya persepsi rendah. Organisasi dapat mengurangi biaya persepsi dengan menciptakan budaya di mana mencari umpan balik dihargai sebagai tanda kedewasaan profesional, bukan tanda kelemahan. London (2003) menemukan bahwa karyawan dengan hubungan berkualitas tinggi dengan atasan (*leader-member exchange*) lebih cenderung mencari umpan balik karena mereka merasa aman untuk menunjukkan kerentanan. Lewis (2020) menambahkan bahwa dalam pendekatan relasional, mencari umpan balik adalah tanggung jawab bersama; pemberi umpan balik harus menciptakan lingkungan yang aman sehingga penerima merasa nyaman untuk meminta klarifikasi dan umpan balik tambahan.

Umpan balik real-time yang diberikan segera setelah tugas selesai atau perilaku terjadi memiliki efek yang lebih kuat daripada umpan balik yang tertunda berminggu-minggu atau berbulan-bulan (Bechtel et al., 2015). Steelman dan Williams (2019) menjelaskan bahwa umpan balik yang tertunda kehilangan efeknya karena penerima mungkin tidak mengingat detail perilaku mereka, atau karena hubungan antara perilaku dan konsekuensi menjadi tidak jelas. Umpan balik real-time juga memungkinkan koreksi segera, mencegah pengulangan perilaku yang tidak efektif. Dalam era digital, teknologi memungkinkan umpan balik real-time melalui berbagai platform: aplikasi umpan balik instan, sistem manajemen kinerja berkelanjutan, atau bahkan pesan singkat setelah presentasi. Riordan (2020) menekankan bahwa masa depan manajemen kinerja adalah umpan balik real-time, bukan evaluasi tahunan. Pengelolaan karyawan atau *human resource management* merupakan fungsi strategis yang menentukan keberhasilan organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta unggul (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Organisasi terus berupaya menciptakan keunggulannya sendiri dengan ciri khas yang melekat pada organisasi tersebut melalui produktivitas kerja karyawannya (Darmawan, 2018). Namun umpan balik real-time harus diberikan dengan hati-hati; tidak semua situasi cocok untuk umpan balik segera. Setelah presentasi yang sangat emosional, misalnya, lebih baik menunggu sampai emosi mereda. Selain itu, umpan balik real-time harus tetap mengikuti prinsip SBI; umpan balik yang terburu-buru dan tidak spesifik bisa kontraproduktif. London (2003) menambahkan bahwa frekuensi umpan balik harus disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi penerima. Beberapa karyawan lebih menyukai umpan balik harian (*daily check-in*), yang lain lebih menyukai mingguan. Manajer perlu mendiskusikan preferensi ini dengan setiap bawahan.

Umpan balik yang efektif tidak berakhir dengan penyampaian informasi; harus diikuti dengan rencana tindakan dan mekanisme tindak lanjut. Steelman dan Williams (2019) mengidentifikasi bahwa tanpa rencana tindakan, umpan balik hanya akan menjadi informasi yang dilupakan. Rencana tindakan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Penerima umpan balik harus menuliskan secara eksplisit: apa yang akan mereka lakukan secara berbeda, kapan mereka akan melakukannya, dan bagaimana mereka akan mengukur kemajuan. Rencana tindakan kemudian harus ditinjau secara berkala dalam sesi tindak lanjut, misalnya setiap bulan. London (2003) menekankan bahwa tindak lanjut adalah pesan bahwa organisasi serius tentang pengembangan; tanpa tindak lanjut, karyawan akan menganggap bahwa umpan balik tidak penting. Tindak lanjut juga memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik tambahan tentang kemajuan yang telah dicapai, menciptakan siklus umpan balik positif. Lewis (2020) menambahkan bahwa dalam pendekatan relasional, tindak lanjut adalah kesempatan untuk memperkuat hubungan. Ketika pemberi umpan balik menunjukkan minat yang tulus pada kemajuan penerima, kepercayaan dan rasa hormat meningkat. Tindak lanjut juga memungkinkan penyesuaian rencana jika ternyata ada hambatan yang tidak diantisipasi.

Budaya organisasi yang mendukung umpan balik adalah fondasi yang memungkinkan semua praktik di atas berjalan efektif. Steelman dan Williams (2019) mengidentifikasi bahwa budaya umpan balik yang sehat memiliki karakteristik: umpan balik dianggap sebagai norma, bukan pengecualian; karyawan di semua level secara teratur memberi dan menerima umpan balik; umpan balik digunakan untuk pengembangan, bukan untuk menghukum; kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar, bukan sebagai noda permanen; dan umpan balik yang konstruktif dihargai, sementara serangan personal tidak ditoleransi. Membangun budaya umpan balik dimulai dari pimpinan puncak yang harus menjadi role model dengan secara aktif mencari umpan balik tentang kinerja mereka sendiri, dan merespons umpan balik tersebut dengan tindakan yang terlihat. London (2003) menunjukkan bahwa ketika CEO secara terbuka mengakui kelemahan dan berterima kasih kepada karyawan yang memberikan umpan balik, pesan yang dikirim sangat kuat: bahwa umpan balik adalah alat untuk pertumbuhan, bukan ancaman. Selain itu, organisasi perlu melatih semua karyawan, tidak hanya manajer, dalam keterampilan memberikan dan menerima umpan balik. Pelatihan harus mencakup bagaimana memberikan umpan balik spesifik, bagaimana menerima umpan balik tanpa defensif, dan bagaimana mengembangkan rencana tindakan. Lewis (2020) menambahkan bahwa dalam pendekatan relasional, budaya umpan balik adalah hasil dari ribuan interaksi kecil sehari-hari, bukan program besar yang diumumkan CEO sekali. Setiap percakapan umpan balik, apakah berhasil atau gagal, membentuk norma budaya secara bertahap.

## **PENUTUP**

Proses pemberian umpan balik kinerja sebagai sarana pengembangan dan perbaikan memerlukan lingkungan umpan balik yang mendukung dengan karakteristik ketersediaan, kualitas, ketepatan waktu, kredibilitas sumber, dan rasa hormat. Orientasi umpan balik sebagai perbedaan individual menentukan sejauh mana karyawan menerima dan menghargai umpan balik, dan dapat dikembangkan melalui pelatihan dan budaya organisasi. Umpan balik 360 derajat memberikan perspektif multi-sumber yang kaya untuk pengembangan, terutama ketika digunakan hanya untuk tujuan pengembangan, bukan untuk keputusan administratif. Umpan balik berbasis kekuatan mengidentifikasi dan memperkuat apa yang dilakukan karyawan dengan baik, meningkatkan penerimaan umpan balik korektif. Umpan balik korektif yang efektif mengikuti prinsip SBI (Situation-Behavior-Impact) dan melibatkan penerima untuk merumuskan rencana perbaikan. Perilaku mencari umpan balik secara proaktif adalah karakteristik karyawan yang berkembang cepat, difasilitasi oleh hubungan berkualitas tinggi dengan atasan. Umpan balik real-time yang diberikan segera setelah tugas selesai lebih efektif daripada umpan balik yang tertunda, namun harus tetap mengikuti prinsip SBI. Rencana tindakan dan tindak lanjut yang teratur mengubah umpan balik dari informasi menjadi perubahan perilaku yang nyata. Budaya umpan balik yang sehat dimulai dari keteladanan pimpinan puncak dan didukung oleh pelatihan untuk semua karyawan.

Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara kualitas lingkungan umpan balik dan orientasi umpan balik individu terhadap penerapan rencana pengembangan. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah melakukan audit lingkungan umpan balik untuk mengidentifikasi dimensi mana yang paling lemah (apakah ketersediaan, kualitas, ketepatan waktu, atau rasa hormat). Latih semua manajer dalam keterampilan memberikan umpan balik menggunakan model SBI, dengan penekanan pada peran serta latihan melalui role play dan umpan balik dari rekan sejawat. Implementasikan sistem umpan balik 360 derajat untuk tujuan pengembangan saja (tidak terkait kompensasi), dengan proses konfidensialitas yang jelas. Untuk karyawan yang menerima umpan balik korektif, gunakan pendekatan kolaboratif untuk merumuskan rencana tindakan, bukan memaksakan solusi. Dorong perilaku mencari umpan balik dengan menciptakan norma bahwa meminta umpan balik adalah tanda kedewasaan profesional. Manfaatkan teknologi untuk umpan balik real-time, misalnya melalui aplikasi atau platform manajemen kinerja berkelanjutan. Lakukan sesi tindak lanjut bulanan untuk meninjau kemajuan rencana pengembangan dan memberikan umpan balik tambahan. Akhirnya, pimpinan puncak harus menjadi role model dengan secara terbuka mencari umpan balik tentang kinerja mereka sendiri dan merespons dengan tindakan yang terlihat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2011.10.004>
- Bechtel, N. T., McGee, H. M., Huitema, B. E., & Dickinson, A. M. (2015). The Effects of the Temporal Placement of Feedback on Performance. *Psychological Record*, 65(3), 425–434. <https://doi.org/10.1007/S40732-015-0117-4>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chopra, R. (2017). 360 Degree Performance Assessments: An Overview. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 102–105.
- Darmawan, D. (2013a). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013b). Prinsip-prinsip perilaku organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2017). Modal Psikologis Sebagai Sumber Daya Personal dalam Mengatasi Tekanan Tugas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 20–36.
- Darmawan, D. (2018). Pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71–84.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Ghaderi, I., & Farrell, T. M. (2020). Toward effective feedback: From concept to practice. *Surgery*, 167(4), 685–688.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25-36.
- Jahroni, J., Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen konflik dalam dinamika kelompok kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49-60.
- Lewis, L. (2020). *Relational feedback: Why feedback fails and how to make it meaningful*. Routledge.

- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan Nilai Budaya dan Perilaku Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49-62.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Goal Cascading dan Strategic Alignment dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 59-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Pengalaman Karyawan Terhadap Sistem Kerja Fleksibel dalam Dimensi Kesejahteraan dan Produktivitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 79-96.
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2019). Konsep Orientasi Pasar Sebagai Budaya Kerja Bagi Seluruh Anggota Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 27-42.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Nurmalasari, D. (2020). Faktor Determinan dan Strategi Pengembangan Dinamika Kerja Tim Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 57-70.
- Nurmalasari, D., & Darmawan, D. (2018). Dinamika Penciptaan dan Transfer Pengetahuan dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 63-76.
- Patel, K. R., Silva, R. A., & Dahling, J. J. (2019). Leveraging Feedback Orientation in the Workplace: Directions for Research and Practice. 97-111.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57-73.
- Riordan, B. G. (2020). *Feedback fundamentals and evidence-based best practices: Give it, ask for it, use it*. Routledge.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook* (4th ed.). Sage Publications.
- Sinambela, E. A., & Hariani, M. (2021). Membangun Pengalaman Karyawan yang Positif Strategi Terintegrasi untuk Organisasi Modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 61-78.
- Steelman, L. A., & Williams, J. R. (Eds.). (2019). *Feedback at work*. Springer.
- Villeval, M. C. (2020). *Performance feedback and peer effects: A review*. GLO Discussion Paper No. 482. Global Labor Organization.
- Zhang, K., Zhu, X., & Yu, Z. (2019). Relevant Comments and Prospects of Feedback-seeking Behaviors Research. 233-236.