

**STUDI KUALITATIF MENGENAI DINAMIKA *FEEDBACK* LANGSUNG
DARI ATASAN TERHADAP PERBAIKAN KINERJA KARYAWAN DI PT
WANGSA JATRA LESTARI**

Tugas Akhir Magang



Disusun oleh:

Najwa Shafira Devina - 22311279

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

**STUDI KUALITATIF MENGENAI DINAMIKA *FEEDBACK* LANGSUNG
DARI ATASAN TERHADAP PERBAIKAN KINERJA KARYAWAN DI PT
WANGSA JATRA LESTARI**

TUGAS AKHIR MAGANG

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan
Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Nama: Najwa Shafira Devina

NIM: 22311279

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM
SARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA**

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini, saya menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak pernah terdapat karya yang diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis disebutkan dalam naskah ini sebagai referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 18 Mei 2026



(Najwa Shafira Devina)

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR MAGANG

**STUDI KUALITATIF MENGENAI DINAMIKA FEEDBACK LANGSUNG DARI
ATASAN TERHADAP PERBAIKAN KINERJA KARYAWAN DI PT WANGSA
JATRA LESTARI**

Diajukan oleh

Nama : Najwa Shafira Devina
NIM : 22311279
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 18 Mei 2026

Telah Disetujui dan Disahkan oleh Dosen Pembimbing



(Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR MAGANG
TUGAS AKHIR MAGANG YANG BERJUDUL
STUDI KUALITATIF MENGENAI DINAMIKA *FEEDBACK* LANGSUNG
DARI ATASAN TERHADAP PERBAIKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT WANGSA JATRA LESTARI

Disusun oleh: Najwa Shafira Devina

Nomor Mahasiswa: 22311279

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS

Pada hari, tanggal 2026

Penguji/Pembimbing TA Magang: Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.

.....

.....

.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**Studi Kualitatif mengenai Dinamika *Feedback* Langsung dari Atasan terhadap
Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari**

Najwa Shafira Devina

Universitas Islam Indonesia

Email: 22311279@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian berjudul “Studi Kualitatif mengenai Dinamika *Feedback* Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari” membahas peran *feedback* langsung dari atasan dalam mendukung perbaikan kinerja karyawan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui: 1) bentuk dan proses pemberian *feedback* langsung dari atasan kepada karyawan, 2) faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas *feedback* dalam meningkatkan kinerja, 3) persepsi karyawan terhadap *feedback* yang diterima. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dan dokumentasi. Narasumber terdiri dari pihak manajemen dan karyawan yang terlibat langsung dalam proses pemberian *feedback*. Uji keabsahan data menggunakan uji kredibilitas dan triangulasi sumber. Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan secara sistematis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* langsung dari atasan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik dari segi kualitas kerja, ketepatan waktu, ketelitian, maupun motivasi kerja. Bentuk *feedback* terdiri dari *feedback* positif, korektif, dan *developmental* yang disampaikan secara langsung melalui komunikasi tatap muka maupun dalam kegiatan kerja sehari-hari. Faktor yang memengaruhi efektivitas *feedback* meliputi kejelasan penyampaian, waktu pemberian *feedback*, hubungan interpersonal antara atasan dan karyawan, serta kemampuan komunikasi atasan dalam menyampaikan pesan dengan tepat. Persepsi karyawan terhadap *feedback* cenderung positif karena dianggap membantu memahami kesalahan, memperbaiki cara kerja, meningkatkan rasa percaya diri, serta memperkuat hubungan kerja dengan atasan. Temuan lain menunjukkan adanya kendala berupa belum tersedianya standar operasional prosedur (SOP) tertulis terkait pemberian *feedback*, perbedaan karakteristik dan pemahaman karyawan, serta variasi kemampuan komunikasi atasan dalam menyampaikan *feedback*.

Kata Kunci: *Feedback* Langsung, Kinerja Karyawan, Komunikasi Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia

**A Qualitative Study on the Dynamics of Direct *Feedback* from Supervisors on
Employee Performance. Improvement at PT Wangsa Jatra Lestari**

Najwa Shafira Devina

Universitas Islam Indonesia

Email: 22311279@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This research is entitled A Qualitative Study on the Dynamics of Direct *Feedback* from Supervisors on Employee Performance. Improvement at PT Wangsa Jatra Lestari is a study that discusses the Role of direct *feedback* from supervisors in supporting employee performance. improvement. It aims to observe: (1) the forms and processes of direct *feedback* provided by supervisors to employees; (2) the factors influencing the effectiveness of *feedback* in improving performance; and (3) employees' perceptions of the *feedback* received. This qualitative research used a case study approach, and the data were collected through in-depth interviews and documentation. The informants were management and employees directly involved in the *feedback* process. The validity of the data was tested using credibility and source triangulation. The data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and systematic conclusion drawing.

The results of this research showed that direct *feedback* from supervisors plays an important Role in improving employee performance, in terms of work quality, timeliness, accuracy, and work motivation. The forms of *feedback* consist of positive, corrective, and developmental feedback delivered directly through face-to-face communication and daily work activities. The effectiveness of *feedback* is influenced by the clarity of delivery, the timing of *feedback*, the interpersonal relationships between supervisors and employees, and supervisors' communication skills in conveying messages appropriately. Employees' perceptions of *feedback* tend to be positive, as it helps them understand their mistakes, improve their work methods, increase their self-confidence, and strengthen their working relationships with supervisors. The findings also indicate several obstacles, including the absence of written standard operating procedures (SOPs) for *feedback*, differences in employees' characteristics and understanding, and variations in supervisors' communication abilities when delivering *feedback*.

Keywords: Direct *Feedback*, Employee Performance, Organizational Communication, Human Resource Management

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, tugas akhir yang berjudul "Studi Kualitatif mengenai Dinamika *Feedback* Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari " dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad saw.

Sebagai penguat dalam proses penyusunan tugas akhir ini, penulis mengambil pelajaran dari firman Allah Swt. dalam Surah Al-Baqarah: 286 yang berbunyi: “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. kedua orang tua tercinta, Bapak Yulistanya Hanaribowo, S.E. dan Ibu Maharani Devi, S. Sos., yang telah menjadi sumber kekuatan terbesar dalam hidup penulis serta atas kasih sayang yang tulus, doa yang tidak pernah terputus, serta pengorbanan yang tidak akan pernah bisa terbalaskan hingga kapan pun;
2. Bapak Abdur Rafik, S.E., M., Sc., selaku Kepala Program Studi Manajemen yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis;
3. dosen Pembimbing, Bapak Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si. yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing, mengarahkan, serta memberikan ilmu dan masukan yang sangat berarti selama proses penyusunan tugas akhir ini;
4. seluruh *civitas academica* Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan ilmu, pengalaman, serta lingkungan pembelajaran yang mendukung selama masa perkuliahan penulis;
5. PT Wangsa Jatra Lestari yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan kegiatan magang;
6. teman-teman SMP dan SMA, Luthfiana, Caca, Riri, Fanin, Nabila, Aliva, Yuka yang kehadirannya sangat berarti bagi penulis;

7. teman-teman seperjuangan saat menempuh perkuliahan, Rita, B Imanda, Mantri, Vini, Alya, Icha, Irham, serta teman-teman lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih telah menjadi bagian penting dalam perjalanan ini. Terima kasih atas kebersamaan, bantuan, dukungan, canda tawa, serta kenangan yang tidak terlupakan selama proses penyusunan tugas akhir;
8. EXO dan Stray kids yang secara tidak langsung telah menjadi sumber semangat dan hiburan bagi penulis selama proses penyusunan tugas akhir ini. Melalui karya, musik, dan pesan-pesan positif yang diberikan;
9. penulis sendiri, yang telah mampu bertahan, berjuang, melawan rasa lelah, keraguan, dan putus asa, serta terus melangkah hingga akhirnya dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Terima kasih karena tidak menyerah dan tetap percaya bahwa semua usaha akan membuahkan hasil. Semoga pencapaian ini menjadi awal yang baik bagi langkah-langkah berikutnya di masa depan.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan dan penyempurnaan penelitian pada masa mendatang. Penulis juga memohon maaf apabila terdapat kekeliruan maupun kekurangan dalam penyusunan tugas akhir ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat serta menambah wawasan bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR MAGANG	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR MAGANG	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Profil Perusahaan	1
1.1.1 Profil Perusahaan dan Industri Perusahaan.....	1
1.1.2 Visi.....	1
1.1.3 Misi	2
1.1.4 Struktur Organisasi	2
1.1.5 Struktur Organisasi Di PT Wangsa Jatra Lestari	3
1.2 Latar Belakang	3
1.3 Rumusan Masalah	7
1.3.1 Identifikasi Masalah	7
1.3.2 Pertanyaan Penelitian.....	9
1.3.3 Keterkaitan dengan Pengalaman Magang.....	10
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.4.1 Hubungan Tujuan Penelitian dengan Perusahaan.....	12
1.5 Implikasi/Kontribusi	13
1.5.1 Kontribusi Praktis	13

1.5.2 Implikasi Teoritis	14
1.5.3 Solusi yang Diharapkan	14
BAB II KAJIAN LITERATUR	15
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 <i>Feedback</i> (Umpan Balik).....	15
2.1.1.1 Definisi <i>Feedback</i>	15
2.1.1.2 Jenis-Jenis <i>Feedback</i>	16
2.1.1.3 Karakteristik <i>Feedback</i> yang Efektif	23
2.1.2 Kinerja Karyawan	27
2.1.2.1 Definisi Kinerja Karyawan	27
2.1.2.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan	29
2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan	34
2.1.2.4 Perbaikan Kinerja (<i>Performance Improvement</i>)	41
2.1.3 Hubungan antara <i>Feedback</i> dari Atasan dan Perbaikan Kinerja Karyawan	46
2.1.3.1 Mekanisme Pengaruh <i>Feedback</i> terhadap Kinerja.....	46
2.1.3.2 Teori Intervensi <i>Feedback</i> (<i>Feedback Intervention Theory/FIT</i>)	49
2.1.3.3 Kondisi Moderasi: Kapan <i>Feedback</i> Efektif	51
2.1.4 Komunikasi Organisasi	53
2.1.4.1 Definisi Komunikasi Organisasi	53
2.1.4.2 Komunikasi Vertikal: Komunikasi ke Bawah (<i>Downward Communication</i>).....	53
2.1.5 Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (<i>Leader-Member Exchange Theory</i>).....	55
2.1.5.1 Konsep Teori LMX	55
2.1.5.2 Relevansi LMX dengan <i>Feedback</i>	56
2.1.6 Motivasi Kerja	57
2.1.6.1 Definisi Motivasi Kerja.....	57

2.1.6.2.....	Teori Motivasi yang Relevan dengan Feedback	58
2.1.7	Kepuasan Kerja (<i>Job satisfaction</i>)	62
2.1.7.1	Definisi Kepuasan Kerja	62
2.1.7.2	Hubungan <i>Feedback</i> dengan Kepuasan Kerja	62
2.1.8	Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>).....	63
2.1.8.1	Definisi Budaya Organisasi.....	63
2.1.8.2	Budaya <i>Feedback</i> (<i>Feedback Culture</i>).....	64
2.2	Penelitian Terdahulu	65
2.2.1	Penelitian Terdahulu tentang <i>Feedback</i>	65
2.2.2	Penelitian Terdahulu tentang Kinerja Karyawan dan Perbaikan Kinerja	71
2.2.3	Penelitian Terdahulu tentang Hubungan <i>Feedback</i> dengan Kinerja... 77	
2.3	Kerangka Berpikir Penelitian	87
BAB III METODE PENELITIAN		89
3.1	Pendekatan	89
3.1.1	Pendekatan Kualitatif.....	89
3.1.2	Sumber dan Data Penelitian.....	90
3.1.3	Teknik Pengumpulan Data.....	92
3.1.4	Teknik Analisis Data.....	93
3.2	Uji Keabsahan Data.....	94
BAB IV HASIL PENELITIAN.....		96
4.1	Pendahuluan	96
4.2	Pengertian <i>Feedback</i> Langsung Menurut Karyawan	97
4.3	Frekuensi Penerimaan <i>Feedback</i> Langsung dari Atasan	100
4.4	Bentuk Penyampaian dan Pengalaman Menerima <i>Feedback</i> Langsung.....	102
4.4.1	Bentuk <i>PenyampaianFeedback</i> Langsung.....	102
4.4.2	Pengalaman Pertama Kali Menerima <i>Feedback</i> Langsung	105
4.5	Pengalaman Karyawan dalam Menerima <i>Feedback</i> Langsung	109

4.5.1	Pengalaman Menerima <i>Feedback</i> Positif.....	109
4.5.2	Pengalaman Menerima <i>Feedback</i> Korektif	112
4.5.3	Pengalaman Menerima <i>Feedback</i> yang Tidak Jelas	115
4.5.4	Perbandingan <i>Feedback</i> Tatap Muka dan Media.....	118
4.5.5	Perasaan Tidak Nyaman saat Menerima <i>Feedback</i>	120
4.6	Ringkasan Penelitian.....	123
4.7	Pengertian Dampak <i>Feedback</i> terhadap Motivasi Kerja.....	123
4.8	Dampak <i>Feedback</i> Langsung terhadap Kinerja Karyawan.....	124
4.8.1	Dampak terhadap Kualitas Kerja	124
4.8.2	Perubahan Cara Kerja setelah <i>Feedback</i>	126
4.8.3	Pengaruh <i>Feedback</i> terhadap Motivasi Kerja	128
4.8.4	Dampak terhadap Ketepatan Waktu dan Target	131
4.8.5	Pengaruh terhadap Kepercayaan Diri dan Inisiatif	132
4.9	Ringkasan Penelitian.....	135
4.10	Pengertian Perubahan Kinerja Setelah Menerima <i>Feedback</i>	135
4.11	Faktor Efektivitas <i>Feedback</i>	136
4.12	Peran Hubungan Personal dengan Atasan.....	138
4.13	Aspek Nonverbal dalam <i>Feedback</i>	141
4.14	Perbedaan <i>Feedback</i> Langsung dan Evaluasi Formal.....	143
4.15	Persepsi dan Harapan Karyawan terhadap Sistem <i>Feedback</i>	145
4.15.1	Penilaian terhadap Sistem <i>Feedback</i> Saat Ini	145
4.15.2	Harapan dan Saran terhadap Pemberian <i>Feedback</i>	147
4.16	Ringkasan Penelitian.....	149
5.1	Pembahasan Pengaruh <i>Feedback</i> Langsung terhadap Kinerja Karyawan	150
5.2	Pembahasan Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas <i>Feedback</i>	152
5.3	Pembahasan Persepsi Karyawan terhadap Sistem <i>Feedback</i>	153
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		155
6.1	Kesimpulan	155
6.2	Saran.....	158

DAFTAR PUSTAKA	161
LAMPIRAN.....	165

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu tentang <i>Feedback</i>	69
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu tentang Kinerja Karyawan dan Perbaikan Kinerja ..	75
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu tentang Hubungan <i>Feedback</i> dan Kinerja	83
Tabel 2. 4 Deskripsi Identitas Narasumber	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT Wangsa Jatra Lestari	3
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian	88
Gambar 4. 1 Ringkasan Penelitian <i>Feedback</i> Langsung dari Atasan	123
Gambar 4. 2 Ringkasan Penelitian <i>Feedback</i> Langsung terhadap Kinerja Karyawan	135
Gambar 4. 3 Ringkasan Penelitian Perubahan Kinerja Karyawan Setelah Menerima <i>Feedback</i> Langsung	149

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Profil Perusahaan dan Industri Perusahaan

PT Wangsa Jatra Lestari adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri percetakan umum. Layanan yang ditawarkan mencakup produksi bahan cetak komersial, materi pemasaran, serta dokumen perusahaan. Perusahaan ini berkomitmen untuk memberikan solusi cetak berkualitas tinggi dan telah menjadi salah satu pilar penting dalam industri percetakan Indonesia yang terus berkembang pesat. PT Wangsa Jatra Lestari terus melakukan inovasi dalam teknologi percetakan dan layanan kepada pelanggan, dengan fasilitas yang canggih serta tim yang berpengalaman dan profesional, untuk memenuhi kebutuhan klien dari berbagai sektor industri.

Prinsip yang diutamakan oleh PT Wangsa Jatra Lestari adalah efisiensi dan ramah lingkungan dalam operasional, sehingga setiap proses produksi berlangsung secara optimal dan berkelanjutan. Perusahaan berkomitmen untuk menerapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab, baik dalam pemanfaatan bahan baku yang ramah lingkungan maupun dalam pengelolaan limbah yang baik. Perusahaan juga berfokus pada peningkatan kualitas layanan melalui penguatan hubungan dengan pelanggan dengan pendekatan yang responsif dan proaktif. Dengan mengutamakan kualitas dan kepedulian terhadap lingkungan, perusahaan bertujuan untuk memenuhi harapan pelanggan serta berkontribusi pada keberlanjutan masyarakat dan lingkungan.

1.1.2 Visi

"Berperan sebagai mitra bisnis yang dapat diandalkan dalam layanan percetakan dan pengemasan pada skala global"

1.1.3 Misi

"Kami berkomitmen melayani pelanggan secara profesional untuk memberikan kepuasan pelanggan dari produk dan layanan unggulan"

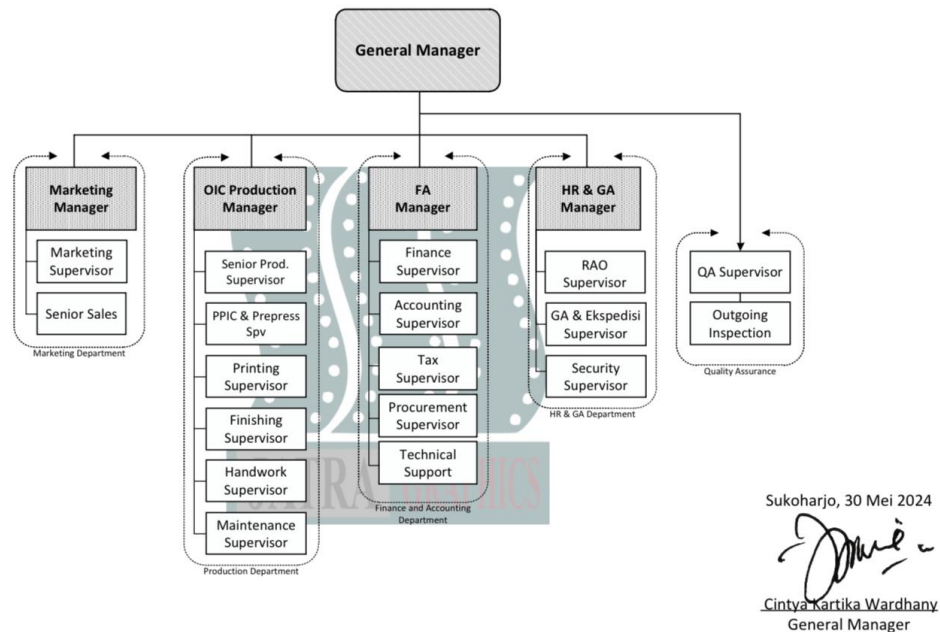
"Mengembangkan sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi dan kemampuan bekerja"

1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT Wangsa Jatra Lestari terdiri dari 1 General Manager dan 4 Manager yang memimpin 4 departemen, yaitu *Marketing*, *Finance, Accounting and Procurement*, *Human Resource Development*, dan *Production*.

1. *Marketing Department*: Memaksimalkan penjualan dengan mencari pelanggan baru dan mencapai target perusahaan
2. *Production Department*: Mengelola dan mengerjakan semua orderan sesuai *deadline* yang telah ditetapkan
3. *Finance & Accounting Department*: Melakukan analisa keuangan perusahaan, *cashflow*, dan pembuatan laporan perpajakan berdasarkan tujuan perusahaan
4. *HR & GA Department*: Menangani dan meningkatkan SDM untuk menunjang pencapaian tujuan perusahaan
5. *Quality Assurance*: Memaksimalkan proses *quality control*, kalibrasi, dan analisa data secara baik dan benar

1.1.5 Struktur Organisasi Di PT Wangsa Jatra Lestari



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT Wangsa Jatra Lestari

Sumber: PT Wangsa Jatra Lestari

1.2 Latar Belakang

1.2.1 Peran *Feedback* Langsung dalam Kinerja Karyawan

Dalam dunia kerja yang kompetitif, perusahaan dituntut memiliki manajemen sumber daya manusia yang efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah komunikasi kerja antara atasan dan bawahan, khususnya melalui pemberian *feedback* langsung. *Feedback* langsung merupakan bentuk komunikasi yang diberikan atasan kepada karyawan secara langsung berupa arahan, evaluasi, apresiasi, maupun koreksi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Pemberian *feedback* langsung dinilai penting karena dapat membantu karyawan memahami kekurangan dan kelebihan dalam pekerjaannya sehingga

mampu melakukan perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Selain itu, *feedback* juga dapat meningkatkan motivasi kerja, rasa tanggung jawab, serta kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas. Dalam praktiknya, *feedback* yang disampaikan secara jelas dan konstruktif dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih terbuka dan profesional antara atasan dan bawahan.

Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara bersama Manajer HR PT Wangsa Jatra Lestari yang menyatakan bahwa:

“*Feedback* langsung bagi kami adalah bentuk komunikasi yang disampaikan secara langsung oleh atasan kepada karyawan. Biasanya bersifat membangun dan memotivasi, bukan sekadar kritik. Dalam penyampaian, kami selalu berusaha menekankan hal-hal yang sudah baik dan patut diapresiasi, lalu dilanjutkan dengan hal-hal yang masih perlu ditingkatkan.” (Manajer HR, 19 Juni 2025)

Selain itu, Manajer HR juga menjelaskan bahwa *feedback* langsung memberikan perubahan yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan:

“Iya, cukup signifikan. Misalnya, kami pernah melihat karyawan yang awalnya kesulitan menyelesaikan tugas secara efisien. Setelah diberi masukan langsung dari atasannya, dalam waktu sebulan performanya membaik dan lebih tepat waktu dalam menyelesaikan tugas.” (Manajer HR, 19 Juni 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* langsung berperan penting dalam membantu karyawan meningkatkan kualitas dan kinerja secara berkelanjutan.

1.2.2 Dinamika Penyampaian *Feedback* antara Atasan dan Karyawan

Dalam pelaksanaannya, pemberian *feedback* langsung tidak selalu berjalan dengan mudah. Efektivitas *feedback* dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti cara penyampaian, kemampuan komunikasi atasan, karakteristik karyawan, serta hubungan *interpersonal* antara atasan dan bawahan. Perbedaan

kemampuan menerima dan memahami arahan membuat setiap karyawan memerlukan pendekatan komunikasi yang berbeda.

Berdasarkan hasil wawancara, Manajer HR PT Wangsa Jatra Lestari mengungkapkan bahwa tantangan terbesar dalam pemberian *feedback* adalah perbedaan kemampuan komunikasi dan pemahaman setiap individu:

“Tantangan terbesarnya ada pada perbedaan kemampuan komunikasi dan pemahaman setiap individu. Karena itu, penyampaian *feedback* harus disesuaikan dengan karakter masing-masing karyawan.”
(Manajer HR, 19 Juni 2025)

Dari sisi karyawan, kejelasan penyampaian *feedback* juga menjadi faktor penting dalam membantu mereka memahami tindakan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu karyawan HR:

“Sangat berpengaruh, karena kalau penyampaiannya jelas, kita sebagai karyawan bisa tahu tindakan apa yang harus diambil. Tapi kalau penyampaiannya tidak jelas, arahan jadi membingungkan dan bisa berpengaruh pada hasil kerja yang keliru.” (Karyawan HR, 19 Juni 2025)

Selain itu, hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan membuat *feedback* lebih mudah diterima dan diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini disampaikan oleh karyawan HR sebagai berikut:

“Iya, betul. Kalau hubungan sudah baik, ada semacam chemistry, jadi *feedback* lebih mudah diterima dan bisa langsung dijalankan.”
(Karyawan HR, 19 Juni 2025)

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dinamika *feedback* tidak hanya bergantung pada isi pesan, tetapi juga pada kualitas komunikasi dan hubungan interpersonal di lingkungan kerja.

1.2.3 Efektivitas *Feedback* Langsung terhadap Perbaikan Kinerja

Feedback langsung berperan penting dalam membantu karyawan meningkatkan kualitas kerja dan mencapai target perusahaan. Melalui *feedback*, karyawan dapat mengetahui kesalahan yang perlu diperbaiki, memahami standar kerja yang diharapkan perusahaan, serta memperoleh arahan untuk meningkatkan kinerja.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa setelah memperoleh *feedback* langsung dari atasan, beberapa karyawan mengalami perubahan positif dalam bekerja. Salah satu karyawan HR menyampaikan bahwa:

“Setelah mendapatkan *feedback*, saya jadi lebih tertata dalam mengerjakan tugas. Saya juga lebih teliti dan hati-hati agar tidak mengulangi kesalahan yang sama.” (Karyawan HR, 19 Juni 2025)

Selain berdampak pada aspek teknis pekerjaan, *feedback* juga memberikan dampak psikologis berupa meningkatnya rasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan. Hal tersebut diungkapkan oleh karyawan HR sebagai berikut:

“Tentu saja. Karena saya merasa lebih diperhatikan oleh atasan. Itu membuat saya merasa bahwa pekerjaan saya diakui, dan saya juga didorong untuk lebih baik.” (Karyawan HR, 19 Juni 2025)

Karyawan lain juga menjelaskan bahwa *feedback* dapat menciptakan komunikasi kerja yang lebih terbuka antara atasan dan bawahan:

“Nyaman. Justru itu membuat komunikasi kerja jadi lebih terbuka. *Feedback* seperti itu bisa meningkatkan kinerja sekaligus memperkuat hubungan profesional antara atasan dan bawahan.” (Karyawan HR, 16 Desember 2025)

Namun demikian, implementasi *feedback* langsung di PT Wangsa Jatra Lestari masih menghadapi beberapa kendala. Manajer HR menyatakan bahwa perusahaan belum memiliki kebijakan tertulis khusus mengenai pemberian *feedback*:

“Tidak ada kebijakan khusus secara tertulis. Tapi kami sudah memiliki formulir penilaian yang digunakan sebagai dasar untuk memberikan *feedback*. Jadi, prosesnya tetap terarah meskipun tidak berbentuk kebijakan resmi.” (Manajer HR, 19 Juni 2025)

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menelaah lebih mendalam dinamika *feedback* langsung dari atasan terhadap perbaikan kinerja karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai efektivitas *feedback* serta menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas komunikasi kerja dan pengembangan SDM.

1.3 Rumusan Masalah

1.3.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi:

1. Kejelasan yang kurang terkait pengaruh *feedback* langsung dari atasan pada kinerja karyawan

Meskipun Manajer HR menyatakan bahwa terdapat perubahan kinerja yang signifikan setelah pemberian *feedback*:

"Iya, cukup signifikan. Misalnya, kami pernah melihat karyawan yang awalnya kesulitan menyelesaikan tugas secara efisien. Setelah diberi masukan langsung dari atasannya, dalam waktu sebulan performanya membaik dan lebih tepat waktu dalam menyelesaikan tugas."

(Manajer HR, 19 Juni 2025)

Namun, belum ada analisis sistematis dan komprehensif yang mengukur seberapa besar pengaruh *feedback* langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pertanyaan mendasar yang muncul

adalah apakah *feedback* yang diberikan secara langsung oleh atasan benar-benar dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari secara konsisten dan terukur.

2. Tidak diketahui secara pasti faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas *feedback* langsung

Terdapat indikasi bahwa berbagai faktor memengaruhi efektivitas *feedback*. Manajer HR mengungkapkan:

"Tantangan terbesarnya ada pada perbedaan kemampuan komunikasi dan pemahaman setiap individu. Karena itu, penyampaian feedback harus disesuaikan dengan karakter masing-masing karyawan."

(Manajer HR, 19 Juni 2025)

Dari sisi karyawan juga terungkap pentingnya cara penyampaian:

"Sangat berpengaruh, karena kalau penyampaiannya jelas, kita sebagai karyawan bisa tahu tindakan apa yang harus diambil. Tapi kalau penyampaiannya tidak jelas, arahan jadi membingungkan dan bisa berpengaruh pada hasil kerja yang keliru." (Karyawan HR, 19 Juni 2025)

Namun, belum ada identifikasi sistematis mengenai faktor-faktor spesifik apa saja (seperti cara penyampaian, waktu pemberian, hubungan atasan-bawahan, kejelasan pesan, empati, konsistensi, dan lainnya) yang paling berpengaruh terhadap efektivitas *feedback* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pandangan karyawan pada *feedback* dari atasan masih belum digambarkan dengan baik

Meskipun terdapat indikasi positif dari wawancara dengan karyawan HR:

"Nyaman. Justru itu membuat komunikasi kerja lebih terbuka. Feedback seperti itu bisa meningkatkan kinerja sekaligus memperkuat hubungan profesional antara atasan dan bawahan."
(Karyawan HR, 19 Juni 2025)

Dan Manajer HR menyatakan:

"Secara umum, mereka bisa menerima dengan baik. Bahkan ada yang secara terbuka menyampaikan terima kasih karena merasa diperhatikan dan dibimbing." (Manajer HR, 19 Juni 2025)

Namun, belum dilakukan survei atau pengumpulan data secara komprehensif untuk mengetahui persepsi karyawan secara menyeluruh terhadap *feedback* yang diberikan langsung oleh atasan. Perlu diketahui lebih luas apakah karyawan dari berbagai departemen dan level merasakan bahwa *feedback* tersebut berguna, memotivasi, atau justru menimbulkan tekanan.

1.3.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penelitian ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah *feedback* langsung dari atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari?
2. Faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas *feedback* langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan?
3. Bagaimana persepsi karyawan terhadap *feedback* yang diberikan secara langsung oleh atasan mereka?

1.3.3 Keterkaitan dengan Pengalaman Magang

Selama melaksanakan aktivitas magang di PT Wangsa Jatra Lestari, peneliti mengamati secara langsung proses komunikasi yang berlangsung antara atasan dan karyawan, khususnya dalam pemberian *feedback* secara langsung.

Dalam praktik di lapangan, peneliti menemukan bahwa terdapat variasi dalam cara dan intensitas atasan memberikan *feedback* kepada karyawan. Sebagaimana dinyatakan oleh Manajer HR:

"Minimal satu kali dalam sebulan, terutama saat reuiu bulanan. Tapi di luar itu, sering juga diberikan secara spontan, seperti saat briefing event atau ketika ada kendala teknis di lapangan." (Manajer HR, 19 Juni 2025)

Yang menarik perhatian peneliti adalah dampak positif yang dirasakan karyawan setelah menerima *feedback*:

"Ada, pastinya. Setelah mendapatkan feedback, saya jadi lebih tertib dalam mengerjakan tugas. Saya juga lebih teliti dan hati-hati agar tidak mengulangi kesalahan yang sama. (Karyawan HR, 19 Juni 2025)

Namun, peneliti juga mengamati adanya tantangan dalam implementasi *feedback*, terutama terkait dengan perbedaan karakteristik individual karyawan dan ketiadaan SOP tertulis:

"Belum ada SOP tertulis khusus, tetapi kami memberikan pelatihan tahunan kepada para atasan menjelang masa evaluasi." (Manajer HR, 19 Juni 2025)

Pengamatan ini memunculkan ketertarikan untuk meneliti lebih dalam seberapa besar pengaruh *feedback* langsung dari atasan terhadap kinerja, faktor-faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas *feedback* tersebut, serta bagaimana persepsi karyawan di berbagai level terhadap gaya komunikasi dan pendekatan *feedback* yang diterapkan.

Pengalaman magang ini memberikan gambaran langsung tentang fenomena yang menjadi fokus penelitian serta menjadi landasan yang kuat untuk

merumuskan masalah dan tujuan penelitian. Peneliti berkesempatan tidak hanya mengamati, tetapi juga berdiskusi secara mendalam dengan pihak manajemen dan karyawan, sehingga memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang dinamika pemberian *feedback* di PT Wangsa Jatra Lestari.

1.4 Tujuan Penelitian

Laporan ini disusun dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *feedback* langsung dari atasan terhadap kinerja karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari, termasuk dari segi kuantitatif (seperti produktivitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas) maupun kualitatif (seperti disiplin, tanggung jawab, inisiatif kerja, dan motivasi).
2. Mengidentifikasi jenis dan bentuk *feedback* langsung yang umumnya diberikan oleh atasan, seperti apresiasi/pujian, kritik yang membangun, koreksi langsung di tempat kerja, arahan berkala, atau bimbingan melalui *on-the-job training*, serta menganalisis frekuensi dan konteks pemberian *feedback* tersebut.
3. Mengevaluasi persepsi dan respons karyawan terhadap *feedback* langsung yang diberikan oleh atasan, apakah karyawan merasa terbantu, termotivasi, atau justru merasa tertekan, serta faktor-faktor yang memengaruhi persepsi tersebut seperti kejelasan pesan, cara penyampaian, hubungan *interpersonal*, dan budaya organisasi.
4. Menentukan efektivitas *feedback* langsung dalam mempercepat proses perbaikan perilaku kerja dan pencapaian target tim maupun individu, berdasarkan data kinerja aktual, persepsi karyawan, serta evaluasi dari manajemen.
5. Memberikan rekomendasi konstruktif kepada manajemen perusahaan dalam konteks penyusunan atau perbaikan kebijakan pemberian *feedback* oleh

atasan agar berpengaruh maksimal terhadap pengembangan kinerja karyawan serta menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan suportif.

1.4.1 Hubungan Tujuan Penelitian dengan Perusahaan

Penyusunan laporan ini sangat relevan dengan kebutuhan PT Wangsa Jatra Lestari untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM. Sebagaimana tertuang dalam misi perusahaan: "Mengembangkan sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi dan kemampuan bekerja", penelitian ini sejalan dengan komitmen perusahaan dalam pengembangan SDM.

Masing-masing tujuan laporan ini dapat berkontribusi secara nyata untuk pengembangan di dalam perusahaan, khususnya dalam pembinaan karyawan dan pencapaian target kinerja:

1. Menganalisis dampak *feedback* langsung dari atasan terhadap kinerja karyawan sangat diperlukan oleh perusahaan karena dapat dijadikan landasan evaluasi apakah pola komunikasi yang sudah berjalan sesuai untuk menunjang produktivitas dan perilaku kerja yang baik. Manajer HR telah mengindikasikan adanya dampak positif, namun belum ada pengukuran sistematis yang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan strategis.
2. Mengidentifikasi jenis dan bentuk *feedback* yang umumnya diberikan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengetahui metode mana yang paling efektif dan tepat. Dengan memahami perbedaan pengaruh berbagai bentuk *feedback* (pujian, kritik membangun, koreksi langsung), perusahaan dapat merancang pendekatan komunikasi yang lebih relevan dan efektif.
3. Mengevaluasi persepsi dan respons karyawan terhadap *feedback* membantu manajemen memahami perspektif karyawan. Ini penting agar strategi komunikasi atasan tidak menimbulkan tekanan atau

demotivasi, melainkan sebaliknya dapat menciptakan kondisi kerja yang memotivasi dan suportif.

4. Menentukan efektivitas *feedback* untuk mempercepat proses perbaikan kinerja dan pencapaian target dapat memberikan landasan berbasis data bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan SDM yang lebih tepat sasaran dan lebih efisien.
5. Memberikan masukan yang sesuai untuk manajemen sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan di masa mendatang, termasuk dalam penyusunan kebijakan dan pemberian *feedback*. Dari saran tersebut, perusahaan dapat membuat sistem pembinaan karyawan yang berpengaruh maksimal terhadap pertumbuhan performa individu maupun kelompok.

1.5 Implikasi/Kontribusi

1.5.1 Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis dari laporan ini bagi perusahaan adalah meningkatkan efektivitas komunikasi antara atasan dan karyawan melalui pemberian *feedback* langsung. Dengan memahami dampak *feedback* terhadap kinerja, baik secara kuantitatif (seperti produktivitas) maupun kualitatif (seperti tanggung jawab dan inisiatif kerja), perusahaan dapat membuat keputusan strategis yang lebih tepat.

Hasil laporan ini dapat dipergunakan sebagai dasar dalam menyusun kebijakan perusahaan mengenai bentuk, pola, dan frekuensi pemberian *feedback* yang dapat menunjang karyawan bekerja secara maksimal. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga menguatkan hubungan antara kinerja dan budaya organisasi secara menyeluruh.

1.5.2 Implikasi Teoritis

Secara teoritis, laporan ini berkontribusi pada pengembangan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan komunikasi organisasi, khususnya terkait efektivitas *feedback* langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kajian ini menambah perspektif tentang dampak hubungan atasan-bawahan terhadap motivasi dan kinerja.

Laporan ini juga menunjukkan konteks yang sesuai dengan lingkup organisasi di Indonesia. Hasil penelitian dapat digunakan untuk menguji atau mengembangkan berbagai teori mengenai kepemimpinan, komunikasi antarkaryawan, dan efektivitas *model* kinerja berdasarkan interaksi langsung antarlevel dalam perusahaan.

1.5.3 Solusi yang Diharapkan

Dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh solusi berupa sistem pemberian *feedback* langsung dari atasan yang efektif dan sistematis. Sistem tersebut mencakup kejelasan jenis *feedback* yang diberikan (koreksi, apresiasi, atau kritik yang membangun), ketepatan waktu penyampaian, serta frekuensi yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing karyawan.

Atasan diharapkan memperoleh pelatihan untuk menyampaikan *feedback* dengan cara yang komunikatif dan terstruktur, sehingga terhindar dari kesalahpahaman atau tekanan. Perusahaan diharapkan merumuskan kebijakan yang menunjang proses evaluasi dan pemberian *feedback* secara berkelanjutan, agar karyawan dapat terus meningkatkan kinerjanya dan sesuai dengan target perusahaan.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Feedback* (Umpan Balik)

2.1.1.1 Definisi *Feedback*

Feedback atau umpan balik dalam konteks organisasi merupakan proses komunikasi dua arah di mana informasi tentang kinerja, perilaku, atau hasil kerja disampaikan dari satu pihak kepada pihak lain dengan tujuan memberikan pemahaman, arahan, dan motivasi untuk perbaikan atau peningkatan kinerja. Secara etimologis, *feedback* berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua kata: "*feed*" yang berarti memberi atau menyediakan, dan "*back*" yang berarti kembali atau balik. Dengan demikian, *feedback* dapat diartikan sebagai proses pemberian kembali informasi atau respons terhadap suatu tindakan, perilaku, atau hasil yang telah dilakukan (Robbins & Judge, 2017).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *feedback* didefinisikan sebagai informasi yang diberikan kepada karyawan mengenai performa mereka, dengan tujuan membantu mereka memahami sejauh mana kinerja mereka memenuhi ekspektasi organisasi serta area mana yang perlu diperbaiki atau dipertahankan. Wulan Purnamasari et. al. (2021) menyatakan bahwa *feedback* adalah respons terhadap tindakan atau kinerja yang memberikan informasi untuk membantu penerima meningkatkan atau mempertahankan kualitas kinerja.

Feedback bukan sekadar penilaian atau kritik, melainkan proses konstruktif yang bertujuan untuk pengembangan dan pertumbuhan. Menurut Hattie & Timperley (2007), *feedback* yang efektif harus menjawab tiga pertanyaan fundamental: (1) "Ke mana saya pergi?" - terkait dengan tujuan dan standar yang harus dicapai, (2) "Bagaimana saya melakukannya?" - terkait dengan kemajuan saat ini terhadap tujuan tersebut, dan (3) "Ke mana

selanjutnya?" - terkait dengan aktivitas yang perlu dilakukan untuk membuat kemajuan yang lebih baik.

2.1.1.2 Jenis-Jenis *Feedback*

Feedback dalam organisasi dapat dikategorikan berdasarkan berbagai dimensi. Pemahaman tentang berbagai jenis *feedback* penting untuk memastikan komunikasi antara atasan dan bawahan efektif serta mencapai tujuan yang diharapkan.

1. Berdasarkan Sifat dan Tujuan

a. *Feedback* Positif (*Positive Feedback*)

Feedback positif adalah *feedback* yang diberikan untuk mengakui, menghargai, dan memperkuat perilaku atau kinerja yang baik. *Feedback* jenis ini berfungsi sebagai *reinforcement* yang meningkatkan motivasi karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja mereka. Robbins & Judge (2017), menjelaskan bahwa *feedback* positif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat *self-efficacy* karyawan, yaitu keyakinan mereka terhadap kemampuan mereka sendiri untuk berhasil dalam tugas-tugas tertentu.

Feedback positif yang efektif harus spesifik, tulus, dan disampaikan tepat waktu. Contoh *feedback* positif yang baik adalah: "Presentasi Anda kemarin sangat terstruktur, dan data yang Anda sajikan sangat mendukung argumen. Kemampuan Anda menjelaskan konsep kompleks dengan cara yang mudah dipahami sangat membantu tim dalam mengambil keputusan." *Feedback* seperti ini lebih efektif dibandingkan *feedback* generik seperti "Presentasi yang bagus" karena memberikan informasi spesifik

tentang apa yang dilakukan dengan baik dan mengapa hal tersebut bernilai.

b. *Feedback* Negatif atau Korektif (*Corrective Feedback*)

Feedback negatif atau korektif adalah *feedback* yang diberikan untuk mengidentifikasi kesalahan, kekurangan, atau area yang perlu diperbaiki. Meskipun disebut "negatif", *feedback* jenis ini sebenarnya bersifat konstruktif ketika disampaikan dengan cara yang tepat. Tujuan utamanya adalah membantu karyawan memahami kesenjangan antara kinerja aktual dan standar yang diharapkan, serta memberikan arahan perbaikan.

Khofi et. al. (2024) menegaskan bahwa *feedback* yang efektif harus berfokus pada perilaku yang dapat diamati, bukan pada kepribadian atau karakteristik personal penerima *feedback*. *Feedback* harus spesifik tentang apa yang perlu diperbaiki dan memberikan saran konkret untuk perbaikan. Contoh *feedback* korektif yang konstruktif: "Dalam laporan minggu ini, saya perhatikan ada beberapa data yang tidak akurat pada bagian analisis pasar. Mari kita reviu bersama sumber data yang reliabel dan pastikan proses verifikasi data dilakukan sebelum laporan diserahkan."

c. *Feedback Developmental* (Pengembangan)

Feedback developmental adalah *feedback* yang berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang dan pengembangan kompetensi karyawan. *Feedback* jenis ini tidak hanya berfokus pada kinerja saat ini, tetapi juga pada potensi dan kemampuan karyawan untuk berkembang di masa depan. *Feedback developmental* sering dikaitkan dengan *coaching* dan *mentoring*, di mana atasan berperan sebagai pembimbing yang membantu karyawan mengidentifikasi

peluang pembelajaran dan pengembangan karier (Gregory & Levy, 2015).

Contoh *feedback developmental*: "Saya melihat Anda memiliki potensi yang kuat dalam analisis strategis. Untuk mengembangkan kemampuan ini lebih lanjut, saya sarankan Anda mengikuti pelatihan *business intelligence* dan mencoba memimpin proyek analisis pasar pada kuartal depan. Ini akan memberikan Anda *exposure* yang lebih luas dan memperkuat *skill set* Anda untuk posisi manajerial di masa depan."

2. Berdasarkan Waktu Penyampaian

a. *Feedback* Langsung/Segera (*Immediate Feedback*)

Feedback langsung adalah *feedback* yang diberikan sesegera mungkin setelah perilaku atau kinerja terjadi. *Feedback* jenis ini memiliki keunggulan dalam hal relevansi dan kejelasan, karena detail kejadian masih segar dalam ingatan baik pemberi maupun penerima *feedback*. Wulan Purnamasari et. al. (2021) menemukan bahwa *feedback* langsung memiliki hubungan positif dan menegaskan pentingnya sifat segera dari *feedback* dalam keberhasilan interaksi.

Feedback langsung sangat penting dalam situasi ketika kesalahan dapat berdampak serius atau ketika *reinforcement* positif dapat memperkuat perilaku yang diinginkan. Namun, *feedback* langsung juga memerlukan keterampilan komunikasi yang baik dari pemberi *feedback* untuk memastikan bahwa penyampaiannya tidak terlalu emosional atau reaktif, terutama untuk *feedback* negatif.

b. *Feedback* Tertunda

Feedback tertunda adalah *feedback* yang diberikan setelah periode waktu tertentu sejak perilaku atau kinerja terjadi. *Feedback* jenis ini umumnya diberikan dalam konteks evaluasi kinerja formal, seperti performance review bulanan, triwulanan, atau tahunan. Keuntungan dari *feedback* tertunda adalah pemberi *feedback* memiliki waktu untuk melakukan observasi yang lebih komprehensif, mengumpulkan data kinerja yang lebih lengkap, dan merefleksikan pola perilaku atau kinerja secara keseluruhan, bukan hanya insiden secara individual.

Namun, *feedback* tertunda juga memiliki kelemahan, yaitu berkurangnya relevansi dan detail memori tentang kejadian spesifik, yang dapat membuat *feedback* kurang *actionable*. Karyawan mungkin kesulitan mengingat konteks spesifik yang dirujuk dalam *feedback*, atau mereka mungkin sudah melakukan perbaikan secara natural tanpa *guidance*, sehingga *feedback* menjadi kurang berdampak.

3. Berdasarkan Sumber *Feedback*

a. *Feedback* dari Atasan (*Supervisor Feedback*)

Feedback dari atasan langsung adalah jenis *feedback* yang paling umum dan tradisional di organisasi. Atasan memiliki posisi otoritas dan tanggung jawab untuk memantau, mengevaluasi, dan membimbing kinerja bawahan. *Feedback* dari atasan memiliki bobot signifikan karena atasan umumnya memiliki pengetahuan tentang standar kinerja yang diharapkan, sumber daya yang tersedia, serta konteks strategis pekerjaan (Robbins & Judge, 2017).

Efektivitas *feedback* dari atasan dipengaruhi oleh kualitas hubungan atasan-bawahan (*Leader-member exchange* atau LMX), gaya kepemimpinan, serta kompetensi komunikasi atasan. Atasan

yang memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan bawahan, menunjukkan kepedulian yang tulus, dan memiliki kredibilitas profesional cenderung memberikan *feedback* yang lebih diterima dan diimplementasikan oleh karyawan.

b. *Feedback* dari Rekan Kerja (*Peer Feedback*)

Feedback dari rekan kerja atau kolega adalah *feedback* yang diberikan oleh sesama karyawan pada level hierarki yang sama. *Feedback peer-to-peer* sangat berharga karena rekan kerja sering memiliki pemahaman yang lebih detail tentang tantangan pekerjaan sehari-hari, proses kolaborasi, dan dinamika tim. *Peer feedback* sangat penting dalam konteks kerja tim dan proyek kolaboratif, di mana interaksi horizontal lebih intensif dibandingkan interaksi vertikal dengan atasan (Gregory & Levy, 2015).

Namun, efektivitas *peer feedback* dipengaruhi oleh budaya organisasi, tingkat kepercayaan antarrekan kerja, serta adanya kompetisi atau konflik di dalam tim. Dalam budaya yang kolaboratif dan suportif, *peer feedback* dapat menjadi sumber pembelajaran yang kaya. Sebaliknya, dalam lingkungan yang kompetitif atau memiliki *trust issue*, *peer feedback* mungkin dihindari atau tidak tulus.

c. *Feedback* dari Bawahan (*Upward Feedback*)

Feedback dari bawahan kepada atasan, atau *upward feedback*, adalah *feedback* yang diberikan oleh karyawan kepada supervisor atau manajer mereka. *Feedback* jenis ini umumnya berfokus pada gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dukungan yang diberikan, serta aspek-aspek lain dari perilaku manajerial yang memengaruhi kinerja tim. *Upward feedback* semakin populer dalam organisasi modern yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan perbaikan berkelanjutan.

Implementasi *upward feedback* memerlukan budaya organisasi yang *open* dan *psychologically safe*, di mana karyawan merasa aman untuk memberikan *feedback* jujur kepada Evaluasi kinerja perlu dilakukan secara sistematis dan terencana agar hasil penilaian dapat digunakan secara objektif sebagai dasar perbaikan kinerja pegawai (Ikhwana & Maulana, 2023)

d. Feedback 360 Derajat (360-Degree Feedback)

Feedback 360 derajat adalah pendekatan komprehensif yang mengumpulkan *feedback* dari berbagai sumber: atasan, rekan kerja, bawahan (jika ada), dan kadang-kadang *stakeholder* eksternal seperti klien atau mitra bisnis. Pendekatan ini memberikan perspektif holistik tentang kinerja dan perilaku individu dari berbagai sudut pandang, sehingga mengurangi bias yang mungkin terjadi jika *feedback* hanya berasal dari satu sumber.

Kelebihan *feedback* 360 derajat adalah comprehensiveness dan pengurangan *blind spots*, aspek perilaku atau kinerja yang tidak disadari oleh individu itu sendiri, tetapi terlihat oleh orang lain. Namun, sistem 360-degree *feedback* memerlukan desain yang hati-hati, pelatihan bagi pemberi *feedback*, serta mekanisme untuk mengintegrasikan *feedback* yang mungkin kontradiktif dari berbagai sumber (Gregory & Levy, 2015).

4. Berdasarkan Fokus Feedback

a. Feedback pada Hasil (Outcome Feedback)

Feedback pada hasil berfokus pada output atau pencapaian akhir dari suatu tugas atau proyek. *Feedback* jenis ini menjawab pertanyaan "Seberapa baik hasil yang dicapai?" dengan membandingkan output aktual dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Contoh: "Target penjualan kuartal ini adalah 100 unit.

Tim Anda berhasil mencapai 110 unit, melebihi target sebesar 10%."

Feedback terhadap hasil sangat penting untuk memastikan akuntabilitas dan mengevaluasi pencapaian tujuan. Namun, *feedback* ini kurang memberikan informasi tentang bagaimana hasil tersebut dicapai atau apa yang perlu diperbaiki jika hasilnya tidak memuaskan.

b. *Feedback* pada Proses (*Process Feedback*)

Feedback pada proses berfokus pada cara atau metode yang digunakan untuk menyelesaikan tugas atau mencapai hasil. *Feedback* jenis ini lebih actionable karena memberikan informasi spesifik tentang aspek mana dari pendekatan atau strategi yang efektif atau perlu diperbaiki. Contoh: "Cara Anda mengorganisir meeting dengan klien sangat efisien. Agenda yang jelas dan manajemen waktu yang baik membuat diskusi lebih produktif. Namun, untuk meeting selanjutnya, saya sarankan Anda juga menyiapkan visual presentation untuk memudahkan klien memahami proposal kami."

Efendi et. al. (2025) menyatakan bahwa evaluasi kinerja yang menitikberatkan pada proses pelaksanaan kerja dapat membantu mengidentifikasi kelemahan pegawai sebagai dasar perbaikan kinerja di masa mendatang.

c. *Feedback* pada Perilaku (*Behavioral Feedback*)

Feedback pada perilaku berfokus pada sikap, interaksi interpersonal, dan *soft skills* karyawan. *Feedback* jenis ini sangat penting untuk pengembangan keterampilan nonteknis yang semakin krusial di lingkungan kerja modern. Contoh: "Saya perhatikan dalam *meeting* tim kemarin, Anda sangat aktif mendengarkan perspektif anggota tim lain sebelum memberikan

pandangan Anda. Sikap *open-minded* dan kolaboratif seperti ini sangat membantu membangun *trust* dan kohesi tim."

Feedback behavioral harus disampaikan dengan sangat hati-hati karena dapat dipersepsikan sebagai serangan personal jika tidak disampaikan dengan tepat. Fokus harus tetap pada perilaku yang dapat diamati dan dampaknya terhadap pekerjaan atau tim, bukan pada asumsi tentang intensi atau karakteristik pribadi (Robbins & Judge, 2017).

2.1.1.3 Karakteristik *Feedback* yang Efektif

Tidak semua *feedback* memberikan dampak positif terhadap perbaikan kinerja. Efektivitas *feedback* ditentukan oleh berbagai karakteristik yang harus dipenuhi agar *feedback* dapat diterima, dipahami, dan diimplementasikan oleh penerimanya. Berdasarkan literatur manajemen dan psikologi organisasi, berikut adalah karakteristik-karakteristik *feedback* yang efektif:

1. Spesifik dan Konkret (*Specific and Concrete*)

Feedback yang efektif harus spesifik dan konkret, bukan yang umum atau kabur. *Feedback* yang terlalu general, seperti "Kerjamu kurang baik" atau "Bagus, pertahankan!", tidak memberikan informasi yang actionable tentang apa yang perlu diperbaiki atau dipertahankan. Sebaliknya, *feedback* yang spesifik mengidentifikasi perilaku atau hasil tertentu dan menjelaskan dampaknya.

Contoh *feedback* yang tidak spesifik: "Laporan Anda kurang memuaskan." Contoh *feedback* yang spesifik: "Dalam laporan analisis pasar yang Anda serahkan, bagian analisis kompetitor kurang detail, hanya mencantumkan 2 kompetitor utama, padahal ada 5 pemain signifikan di pasar. Data pricing juga perlu diperbarui karena masih menggunakan data Q2, sedangkan di Q3 ada perubahan harga yang signifikan. Untuk laporan selanjutnya, pastikan analisis kompetitor

mencakup setidaknya top 5 pemain, dan data yang digunakan adalah data terkini."

Menurut Guo et. al. (2023), *feedback* konstruktif membantu karyawan memahami aspek kinerja yang perlu ditingkatkan serta memberikan arahan untuk melakukan perbaikan.

2. Tepat Waktu (*Timely*)

Feedback paling efektif ketika diberikan sesegera mungkin setelah perilaku atau kinerja terjadi, selagi konteks dan detailnya masih segar dalam ingatan. *Feedback* yang terlalu tertunda kehilangan relevansinya dan membuat karyawan kesulitan mengasosiasikan *feedback* dengan tindakan spesifik yang perlu diperbaiki atau dipertahankan.

Namun, "tepat waktu" tidak selalu berarti "segera dalam hitungan menit". Dalam beberapa situasi, terutama untuk *feedback* negatif yang melibatkan emosi, mungkin perlu jeda waktu singkat agar pemberi *feedback* dapat menyampaikan dengan tenang dan lebih konstruktif. Yang penting, waktu *feedback* harus diatur dengan tepat karena *feedback* yang diberikan lebih cepat biasanya lebih efektif (Utami & Adawiyah, 2024).

3. Fokus pada Perilaku, Bukan Personal (*Focus on Behavior, Not Person*)

Feedback yang efektif berfokus pada perilaku atau hasil kerja yang dapat diamati, bukan pada karakteristik personal atau asumsi tentang niat karyawan. *Feedback* yang menyerang secara personal (ad hominem) akan membuat karyawan defensif dan resisten terhadap *feedback*, menghambat pembelajaran dan perbaikan.

Contoh *feedback* yang berfokus pada aspek personal (tidak efektif): "Kamu memang orangnya ceroboh dan tidak teliti." Contoh *feedback* yang fokus pada perilaku (efektif): "Dalam tiga laporan

terakhir, saya menemukan beberapa kesalahan *data entry* yang sebenarnya bisa dihindari dengan proses pengecekan. Mari kita diskusikan sistem yang bisa kita implementasikan untuk meminimalkan error."

Perbedaan mendasar antara keduanya adalah *feedback* yang berfokus pada perilaku memberikan ruang untuk perubahan dan *improvement*, sementara *feedback* yang menyerang personal membuat karyawan merasa bahwa masalahnya adalah "siapa mereka", bukan "apa yang mereka lakukan", yang jauh lebih sulit untuk diubah (Robbins & Judge, 2017).

4. Berimbang - Kombinasi Positif dan Korektif (*Balanced*)

Feedback yang efektif mempertahankan keseimbangan antara pengakuan atas apa yang dilakukan dengan baik dan identifikasi area yang perlu diperbaiki. *Feedback* yang hanya berfokus pada kesalahan atau kekurangan dapat *demotivating* dan merusak *self-efficacy* karyawan. Sebaliknya, *feedback* yang hanya positif tanpa membahas area perbaikan menghilangkan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan.

Pendekatan yang sering direkomendasikan adalah "*sandwich feedback*" atau model *feedback* SBI (*Situation-Behavior-Impact*), di mana *feedback* korektif diapit oleh *feedback* positif di awal dan penutup yang menginspirasi. Namun, pendekatan ini juga dikritik karena dapat terasa *formulaic* atau manipulatif jika tidak dilakukan dengan tulus. Yang terpenting adalah *authenticity*: kombinasi antara recognition atas pencapaian dan *guidance* untuk *improvement* harus autentik dan didasarkan pada observasi nyata (Gregory & Levy, 2015).

5. Actionable-Memberikan Arahan untuk Perbaikan (Actionable)

Feedback yang efektif tidak hanya mengidentifikasi masalah, tetapi juga memberikan arahan tentang cara memperbaikinya. *Feedback* yang hanya menyatakan "Ini tidak memuaskan" tanpa memberikan arahan meninggalkan karyawan dalam kebingungan tentang langkah apa yang harus diambil.

Actionable feedback mencakup:

- 1) Identifikasi spesifik tentang apa yang perlu diperbaiki
- 2) Saran konkret tentang cara atau strategi perbaikan
- 3) Resources atau dukungan yang tersedia untuk membantu perbaikan
- 4) Kesempatan untuk dialog dan klarifikasi jika karyawan memiliki pertanyaan

Contoh *feedback* yang *actionable*: "*Presentasi Anda memiliki konten yang bagus, tetapi pacing-nya terlalu cepat. Beberapa stakeholder kesulitan mengikuti. Untuk presentasi selanjutnya, saya sarankan: (1) Alokasikan lebih banyak waktu untuk slide-slide yang memuat data kompleks, (2) Beri jeda setelah poin-poin penting dan berikan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan, (3) Gunakan visual yang lebih sederhana untuk memudahkan pemahaman. Saya juga bisa mengatur sesi latihan dengan Anda sebelum presentasi penting berikutnya jika Anda merasa itu membantu.*"

6. Konsisten dan Adil (Consistent and Fair)

Feedback harus konsisten dari waktu ke waktu dan adil antarkaryawan. Inkonsistensi, di mana perilaku yang sama dipuji di satu waktu tetapi dikritik di waktu lain, atau diperlakukan berbeda untuk karyawan yang berbeda, merusak kredibilitas *feedback* dan

menciptakan *perception of favoritism* atau bias (Robbins & Judge, 2017).

Konsistensi tidak berarti kaku atau tidak fleksibel terhadap konteks, tetapi berarti standar evaluasi dan ekspektasi kinerja diterapkan secara adil dan transparan. Jika ada perubahan standar atau prioritas, hal ini harus dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh karyawan.

7. Dua Arah - Membuka Dialog (*Two-Way*)

Feedback efektif bukanlah monolog di mana atasan hanya menyampaikan penilaian mereka tanpa memberi kesempatan kepada karyawan untuk merespons. Sebaliknya, *feedback* harus menjadi dialog di mana karyawan dapat:

- 1) Mengklarifikasi jika ada hal yang tidak mereka pahami
- 2) Memberikan konteks atau penjelasan tentang situasi yang mungkin tidak diketahui atasan
- 3) Mengekspresikan perspektif mereka tentang situasi
- 4) Bernegosiasi tentang goals atau action plans
- 5) Memberikan *feedback* balik tentang support atau resources yang mereka butuhkan

Pendekatan *two-way* ini meningkatkan *acceptance* dan *ownership* karyawan terhadap *feedback*, serta memastikan bahwa *feedback* didasarkan pada pemahaman yang komprehensif tentang situasi, bukan pada asumsi (London, 2003).

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja mencerminkan efektivitas dan efisiensi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2017), kinerja karyawan merupakan hasil dari fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Formula ini sering direpresentasikan sebagai: **$Performance = f(Ability \times Motivation \times Opportunity)$** . Kemampuan mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh individu. Motivasi merujuk pada dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan. Sementara itu, kesempatan mencakup dukungan organisasi, sumber daya yang tersedia, serta kondisi lingkungan kerja yang memfasilitasi atau menghambat kinerja.

Mathis & Jackson (2019) mendefinisikan kinerja sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Definisi ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya tentang hasil akhir (*output*) tetapi juga tentang proses dan perilaku yang mengarah pada hasil tersebut.

Armstrong (2009) menjelaskan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja memiliki dua dimensi utama: dimensi hasil (*outcomes*) dan dimensi perilaku (*behavior*). Dimensi hasil berkaitan dengan apa yang dicapai atau diproduksi, sementara dimensi perilaku berkaitan dengan cara individu melakukan pekerjaan, termasuk kompetensi, keterampilan, dan sikap yang ditunjukkan.

2.1.2.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan konstruk multidimensional yang dapat dinilai dari berbagai perspektif. Pemahaman tentang dimensi-dimensi kinerja penting untuk melakukan pengukuran dan evaluasi yang komprehensif.

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja merujuk pada tingkat keunggulan hasil pekerjaan yang dihasilkan dan seberapa baik pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kualitas kerja mencakup akurasi, ketelitian, kelengkapan, dan kesesuaian *output* dengan spesifikasi atau persyaratan yang telah ditetapkan (Mathis & Jackson, 2019). Indikator kualitas kerja meliputi:

- 1) Tingkat kesalahan atau error dalam pekerjaan
- 2) Ketelitian dan akurasi dalam menghasilkan *output*
- 3) Kesesuaian hasil kerja dengan standar atau spesifikasi
- 4) Tingkat revisi atau *rework* yang diperlukan
- 5) Kepuasan *stakeholder* (internal atau eksternal) terhadap hasil kerja

Kualitas kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga menyelesaikannya dengan standar *excellence*, memperhatikan detail, dan memastikan outputnya memenuhi atau melebihi ekspektasi.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas kerja merujuk pada jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam suatu periode waktu tertentu. Dimensi ini mengukur produktivitas karyawan dalam menghasilkan *output* sesuai dengan target atau standar yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2017). Indikator kuantitas kerja meliputi:

- 1) Jumlah unit *output* yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu
- 2) Persentase pencapaian terhadap target kuantitatif yang ditetapkan
- 3) Kecepatan atau efisiensi dalam menyelesaikan tugas
- 4) Kemampuan untuk handle workload yang tinggi
- 5) Konsistensi produktivitas dari waktu ke waktu

Meskipun kuantitas penting, dimensi ini harus selalu dipertimbangkan bersama kualitas. Produktivitas tinggi yang dicapai dengan mengorbankan kualitas bukanlah indikator kinerja yang baik.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu atau jadwal yang telah ditetapkan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, kemampuan untuk *deliver on time* sangat krusial karena keterlambatan dapat berdampak pada rantai proses kerja, kepuasan klien, dan keunggulan kompetitif organisasi (Mathis & Jackson, 2019). Indikator ketepatan waktu meliputi:

- 1) Persentase tugas yang diselesaikan sesuai atau sebelum deadline
- 2) Frekuensi keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan
- 3) Kemampuan time management dan prioritasasi
- 4) Kemampuan untuk mengestimasi waktu yang dibutuhkan secara akurat
- 5) Responsiveness dalam merespon permintaan atau task baru

4. Efektivitas (*Effectiveness*)

Efektivitas merujuk pada sejauh mana karyawan mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan dari pekerjaannya. Efektivitas tidak hanya tentang melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*), tetapi juga tentang melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Dimensi ini menilai apakah *output* yang dihasilkan memberikan dampak atau nilai yang diharapkan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Armstrong, 2009). Indikator efektivitas meliputi:

- 1) Pencapaian terhadap tujuan dan target yang ditetapkan
- 2) Kontribusi terhadap pencapaian tujuan tim atau departemen
- 3) Dampak pekerjaan terhadap hasil organisasi secara keseluruhan
- 4) Kemampuan untuk menyelesaikan masalah dan mencapai outcome yang diinginkan
- 5) Value atau benefit yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan

5. Kemandirian (*Independence*)

Kemandirian merujuk pada tingkat seberapa besar karyawan dapat bekerja secara *self-directed* tanpa memerlukan supervisi atau arahan yang intens dari atasan. Karyawan yang mandiri dapat mengambil inisiatif, membuat keputusan dalam lingkup tanggung jawabnya, dan menyelesaikan masalah secara mandiri (Robbins & Judge, 2017). Indikator kemandirian meliputi:

- 1) Kemampuan untuk bekerja tanpa supervisi konstan
- 2) Frekuensi meminta bantuan atau *guidance* dari atasan
- 3) Kemampuan mengambil inisiatif dan proaktif dalam pekerjaan

- 4) Kemampuan *problem-solving* dan *decision-making* secara independen
- 5) *Level of supervision* yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas

Kemandirian yang tinggi mengurangi beban supervisi bagi atasan dan memungkinkan organisasi beroperasi lebih efisien. Namun, kemandirian harus diseimbangkan dengan komunikasi dan kolaborasi. Terlalu independen tanpa koordinasi dapat menyebabkan misalignment terhadap tujuan tim atau organisasi.

6. Komitmen Kerja (*Work Commitment*)

Komitmen kerja merujuk pada dedikasi, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk menginvestasikan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka. Komitmen tercermin dalam kesediaan untuk bekerja melampaui requirement minimal, bertanggung jawab terhadap tugas, dan menunjukkan *sense of ownership* terhadap pekerjaan (Mathis & Jackson, 2019). Indikator komitmen kerja meliputi:

- 1) Kesediaan untuk bekerja melampaui jam kerja normal jika diperlukan
- 2) Tingkat absensi dan keterlambatan (rendahnya absensi menunjukkan komitmen tinggi)
- 3) Inisiatif untuk improvement dan inovasi dalam pekerjaan
- 4) Loyalitas dan retensi dalam organisasi
- 5) Sikap positif dan antusiasme terhadap pekerjaan dan organisasi

7. Kerja Sama Tim (*Teamwork and Cooperation*)

Dalam lingkungan kerja modern yang semakin kolaboratif, kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim menjadi dimensi

kinerja yang semakin penting. Kerja sama tim mencakup kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, berkolaborasi dengan rekan kerja, berkontribusi pada pencapaian tujuan tim, serta mengelola konflik secara konstruktif (Robbins & Judge, 2017). Indikator kerja sama tim meliputi:

- 1) Kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi dengan anggota tim
- 2) Kesiediaan untuk membantu rekan kerja dan berbagi pengetahuan
- 3) Kontribusi terhadap pencapaian tujuan tim kolektif
- 4) Kemampuan mengelola perbedaan pendapat dan konflik secara konstruktif
- 5) Sikap kooperatif dan supportive terhadap inisiatif tim

8. Inisiatif dan Kreativitas (*Initiative and Creativity*)

Inisiatif merujuk pada proaktivitas karyawan dalam mengidentifikasi peluang, menyelesaikan masalah, dan mengambil tindakan tanpa harus diminta atau diarahkan. Kreativitas merujuk pada kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, pendekatan inovatif, atau solusi *original* terhadap tantangan kerja. Dalam era perubahan yang cepat, inisiatif dan kreativitas menjadi dimensi kinerja yang semakin bernilai (Armstrong, 2009). Indikator inisiatif dan kreativitas meliputi:

- 1) Frekuensi mengusulkan ide atau improvement untuk proses kerja
- 2) Kemampuan untuk identify dan solve problems secara proaktif
- 3) Inovasi dalam pendekatan atau metode kerja

- 4) Kesiediaan untuk mengambil *calculated risks* dan *explore new approaches*
- 5) Kontribusi terhadap *continuous improvement* dalam organisasi

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara berbagai faktor internal (dari dalam diri karyawan) dan faktor eksternal (dari lingkungan organisasi). Pemahaman tentang faktor-faktor ini penting untuk mengidentifikasi *leverage points* yang dapat diintervensi guna meningkatkan kinerja.

1. Faktor Individual

a. Kemampuan dan Kompetensi (*Ability and Competence*)

Kemampuan mencakup kapasitas fisik dan mental karyawan untuk melakukan pekerjaan, termasuk pengetahuan, keterampilan teknis, dan bakat natural. Kompetensi yang lebih luas mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan atribut personal yang diperlukan untuk kinerja yang efektif dalam peran tertentu. Karyawan dengan kemampuan dan kompetensi tinggi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung berkinerja lebih baik (Robbins & Judge, 2017).

Ketidakcocokan antara kemampuan karyawan dan persyaratan pekerjaan (*ability-Job fit*) dapat menyebabkan *underperformance*, bahkan jika motivasinya tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan *proper selection*, placement, dan *continuous development* untuk menjaga alignment antara kemampuan karyawan dan kebutuhan *pekerjaan yang terus berkembang*.

b. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan. Motivasi menentukan arah (ke mana usaha diarahkan), intensitas (seberapa keras individu berusaha), dan ketekunan (berapa lama individu mempertahankan usaha) dalam perilaku kerja. Karyawan yang *highly motivated* cenderung menginvestasikan effort yang lebih besar, lebih persistent dalam menghadapi kesulitan, dan lebih fokus pada pencapaian hasil (Robbins & Judge, 2017).

Motivasi dapat bersifat intrinsik (berasal dari kepuasan internal terhadap pekerjaan itu sendiri, seperti *sense of achievement* atau *enjoyment*) atau ekstrinsik (berasal dari *reward* eksternal seperti gaji, bonus, atau recognition). Chummar et al. (n.d., 2019) menjelaskan bahwa gairah atau dorongan kerja dapat memengaruhi kepuasan hidup dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan internal dalam pekerjaan memiliki peran penting dalam membentuk kesejahteraan serta perilaku kerja yang lebih positif.

c. Karakteristik Kepribadian (*Personality Characteristics*)

Karakteristik kepribadian individu memengaruhi bagaimana mereka berinteraksi dan berkinerja dalam pekerjaan. *Model Big Five Personality* mengidentifikasi lima dimensi kepribadian utama yang relevan dengan kinerja kerja (Robbins & Judge, 2017):

- 1) *Conscientiousness* (Kehati-hatian): Dimensi ini paling konsisten terkait kinerja dalam berbagai jenis pekerjaan. Individu yang high in conscientiousness cenderung *reliable, organized, disciplined, dan achievement-oriented*.

- 2) *Emotional Stability* (Stabilitas Emosi): Individu dengan emotional stability tinggi (*low neuroticism*) lebih mampu mengelola stres, tetap tenang di bawah tekanan, dan mempertahankan konsistensi kinerja.
- 3) *Extraversion* (Ekstraversi): Relevan terutama untuk pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang intensif seperti sales atau *customer service*.
- 4) *Openness to Experience* (Keterbukaan): Penting untuk pekerjaan yang memerlukan kreativitas, adaptabilitas, dan pembelajaran *berkelanjutan*.
- 5) *Agreeableness* (Keramahan): Relevan untuk pekerjaan yang memerlukan kerja sama tim dan interaksi positif dengan pelanggan.

d. Persepsi dan Sikap (*Perception and Attitude*)

Persepsi karyawan tentang pekerjaan, organisasi, dan atasan mereka memengaruhi bagaimana mereka berinteraksi dengan pekerjaan serta menentukan upaya yang mereka investasikan. Sikap kerja yang positif, seperti *job satisfaction* (kepuasan kerja), *organizational commitment* (komitmen organisasi), serta *employee engagement* (keterlibatan karyawan), terkait dengan kinerja yang lebih tinggi, *lower turnover*, dan *organizational citizenship behavior* (Robbins & Judge, 2017).

Sebaliknya, persepsi negatif seperti *perceived organizational injustice*, *lack of support*, atau *toxic work environment* dapat sangat melemahkan motivasi dan kinerja, bahkan jika karyawan memiliki kemampuan yang tinggi.

2. Faktor Organisasi

a. Kepemimpinan dan Gaya Manajemen (*Leadership and Management Style*)

Kualitas kepemimpinan dan gaya manajemen atasan berdampak mendalam pada kinerja karyawan. Atasan yang efektif memberikan arahan yang jelas, dukungan yang memadai, *feedback* yang konstruktif, serta menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk berkinerja sebaik mungkin. Berbagai teori kepemimpinan, seperti transformational leadership, servant leadership, dan authentic leadership, telah terbukti berhubungan positif dengan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017).

Leader-member exchange (LMX) theory menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (*characterized by trust, respect, and mutual obligation*) sangat memengaruhi kinerja. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan atau leader-member exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa hubungan pertukaran sosial yang lebih baik dapat meningkatkan *output* kerja pegawai (Oktaviannur, 2020).

b. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi, nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama dalam organisasi membentuk konteks di mana kinerja terjadi. Budaya yang menekankan *excellence, innovation, accountability*, dan *continuous improvement* cenderung *foster high performance*. Sebaliknya, budaya yang permisif terhadap mediocrity, resisten terhadap perubahan, atau yang ditandai oleh budaya saling menyalahkan dapat menekan kinerja (Armstrong, 2009).

Organizational culture juga memengaruhi aspek-aspek seperti *risk-taking*, *collaboration*, *communication openness*, dan *learning orientation*, yang semuanya memengaruhi kinerja karyawan dalam pekerjaan.

c. Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management System*)

Sistem manajemen kinerja yang efektif, termasuk *goal setting*, *performance monitoring*, *feedback*, dan *performance appraisal*, sangat krusial bagi kinerja karyawan. Sistem yang *well-designed* dan *well-implemented* memberikan *clarity* tentang ekspektasi, memfasilitasi alignment antara individual *goals* dan *organizational goals*, serta menyediakan mekanisme untuk pengembangan dan *accountability* (Aguinis et al. 2019).

Sebaliknya, sistem manajemen kinerja yang *poorly designed* dengan standar yang tidak jelas, evaluasi yang bias, atau kurangnya umpan balik yang bermakna dapat demotivating dan counterproductive. Karyawan mungkin tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka, tidak menerima arahan untuk perbaikan, atau merasa bahwa evaluasi tidak adil.

d. Kompensasi dan *Reward System*

Kompensasi dan sistem reward memengaruhi kinerja melalui dampaknya terhadap motivasi. *Pay-for-performance system*, *bonuses*, *promotions*, dan bentuk *recognition* lainnya dapat memotivasi kinerja yang lebih baik jika dirancang dan diimplementasikan dengan tepat. Namun, efektivitas *reward system* bergantung pada *perceived fairness*, transparansi, dan *alignment* antara *reward* dan kontribusi aktual terhadap kinerja (Robbins & Judge, 2017).

Equity Theory menjelaskan bahwa karyawan membandingkan *rasio input-output* mereka (*effort* yang mereka investasikan vs. *reward* yang mereka terima) dengan *comparison others*. *Perceived inequity* - baik *underpayment* maupun *overpayment* - dapat *negatively impact motivation* dan *performance*.

e. Sumber Daya dan Kondisi Kerja (*Resources and Working Conditions*)

Ketersediaan dan kelengkapan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, termasuk *tools*, *equipment*, *information*, *time*, dan *budget*, sangat memengaruhi kinerja. Karyawan dengan *capability* dan *motivation* tinggi tetap tidak dapat *perform well* jika mereka kekurangan *resources* yang diperlukan (*opportunity factor* dalam *performance equation*).

Kondisi kerja fisik seperti *ergonomi*, *safety*, *noise level*, *temperature*, dan *lighting* juga berdampak pada kenyamanan, kesehatan, dan produktivitas karyawan. Dalam era digital, kondisi kerja juga mencakup fleksibilitas pengaturan kerja, seperti opsi kerja jarak jauh, yang dapat memengaruhi *work-life balance* dan kepuasan kerja (Mathis & Jackson, 2019).

f. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Investasi organisasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan secara langsung memengaruhi kemampuan dan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. *Continuous learning opportunities* tidak hanya meningkatkan kinerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan karyawan untuk peran dan tanggung jawab di masa depan (Armstrong, 2009).

Selain meningkatkan kemampuan, pelatihan dan pengembangan juga mengirimkan sinyal kepada karyawan bahwa organisasi menghargai mereka dan berinvestasi dalam pertumbuhan mereka, sehingga dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan retensi.

3. Faktor Lingkungan Kerja

a. Hubungan dengan Rekan Kerja (*Peer Relationships*)

Kualitas hubungan dengan rekan kerja memengaruhi kinerja melalui dampaknya terhadap kolaborasi, berbagi informasi, dukungan bersama, dan suasana kerja. *Positive peer relationships can facilitate teamwork and knowledge exchange, creating a supportive environment conducive to high performance. Sebaliknya, conflictual or competitive peer relationships can undermine collaboration and create a stressful work environment*(Robbins & Judge, 2017).

Social support dari rekan kerja juga berfungsi sebagai *buffer* terhadap *work stress*, membantu karyawan *cope* dengan *challenges* dan mempertahankan *performance under pressure*.

b. Beban Kerja (*Workload*)

Beban kerja yang *appropriate - challenging but manageable* - dapat *optimize performance* dengan *providing sufficient stimulation* tanpa *overwhelming* karyawan. *Workload* yang terlalu ringan dapat menyebabkan kebosanan dan *underutilization of capabilities*, sementara *workload* yang berlebihan dapat menyebabkan stres, *burnout*, dan penurunan kinerja.

Yerkes-Dodson Law menjelaskan hubungan inverted U-shape antara *arousal/stress* dan *performance*: *performance*

optimal terjadi pada tingkat *stress* yang moderat, sementara *stress* yang sangat rendah atau sangat tinggi dikaitkan dengan *poor performance* (Robbins & Judge, 2017).

c. Work-Life Balance

Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal memengaruhi kesejahteraan (*well-being*) karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada energi, fokus, dan motivasi yang dapat mereka bawa ke tempat kerja. *Work-life conflict* - di mana tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan personal, atau sebaliknya - *is associated with increased stress, reduced job satisfaction, and lower performance*. (Mathis & Jackson, 2019).

Organisasi yang mendukung *work-life balance* melalui *flexible work arrangements, reasonable workload expectations*, dan *respect* terhadap *personal time* cenderung memiliki karyawan yang lebih *engaged* dan produktif.

2.1.2.4 Perbaikan Kinerja (*Performance Improvement*)

Perbaikan kinerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja karyawan dari level saat ini ke level yang lebih tinggi, sebagaimana diharapkan oleh organisasi. Perbaikan kinerja tidak hanya berfokus pada mengatasi *performance deficiency*, tetapi juga pada memperkuat *strengths* dan *capabilities* untuk mencapai *excellence*.

1. Identifikasi *Performance Gap*

Langkah pertama dalam perbaikan kinerja adalah mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. *Performance gap* dapat diidentifikasi melalui:

- 1) *Performance appraisal and review* formal

- 2) *Monitoring* dan observasi kinerja *ongoing*
- 3) *Feedback* dari *stakeholders* (atasan, rekan kerja, customers)
- 4) Analisis data kinerja (*metrics*, KPIs, *output records*)
- 5) *Self-assessment* dari karyawan itu sendiri

Identifikasi yang akurat tentang *nature* dan *extent* dari *performance gap* adalah *critical* untuk menentukan *appropriate intervention* (Aguinis et al., 2019).

2. Analisis Penyebab Performance Gap

Setelah gap diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menganalisis akar penyebab *underperformance*. Penyebab dapat dikategorikan sebagai:

a. Ability Issues (Masalah Kemampuan)

- 1) *Lack of knowledge* atau *skills* yang diperlukan
- 2) *Mismatch* antara kemampuan dengan *Job requirements*
- 3) Perubahan dalam *Job requirements* yang belum di-address dengan *training*

b. Motivation Issues (Masalah Motivasi)

- 1) *Lack of clear goals* atau *expectations*
- 2) *Inadequate feedback* atau *recognition*
- 3) *Perceived unfairness* dalam *reward system*
- 4) *Low Job satisfaction* atau *engagement*
- 5) *Personal issues* yang memengaruhi *work motivation*

c. Opportunity Issues (Masalah Kesempatan)

- 1) *Inadequate resources, tools, atau information*
- 2) *Organizational barriers* atau *inefficient processes*
- 3) *Lack of authority* atau *autonomy* untuk *perform effectively*
- 4) *Poor work environment* atau *ergonomics*

Accurate diagnosis penting karena different causes require different interventions. Ability issues addressed dengan training atau coaching, motivation issues dengan goal-setting atau incentives, dan opportunity issues dengan providing resources atau removing barriers (Robbins & Judge, 2017).

3. Strategi dan Intervensi untuk Perbaikan Kinerja

a. *Feedback dan Coaching*

Feedback yang konstruktif dan *coaching* yang berkelanjutan merupakan salah satu intervention paling *powerful* untuk perbaikan kinerja. Guo et al. (2023) menjelaskan bahwa developmental feedback dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan karena membantu individu memahami aspek pekerjaan yang perlu dikembangkan serta menyesuaikan cara kerja agar lebih efektif. *Effective coaching involves:*

- 1) *Establishing clear performance expectations*
- 2) *Providing regular, specific, dan timely feedback*
- 3) *Identifying Developmental needs dan creating action plans*
- 4) *Providing resources dan support untuk implementation*
- 5) *Monitoring progress dan adjusting plans as needed*
- 6) *Recognizing improvements dan celebrating successes*

b. *Training dan Development*

Ketika *performance gap* disebabkan oleh *skill* atau *knowledge deficiency*, *training and Development programs* menjadi solution yang *appropriate*. Training dapat dalam bentuk:

- 1) *Formal classroom training atau workshops*
- 2) *On-the-job training dan Job shadowing*
- 3) *E-learning atau online courses*
- 4) *Mentoring dari experienced colleagues*

- 5) *Job rotation* untuk *broaden skills*
- 6) *External certification programs*

Effectiveness dari *training enhanced* ketika didahului oleh *needs assessment* yang akurat, diikuti oleh *opportunity* untuk *practice* dan *apply new skills*, serta didukung oleh *post-training coaching* (Armstrong, 2009).

c. *Goal Setting dan Performance Planning*

Setting specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound (SMART) goals provides direction and motivation for improvement. Performance improvement plans (PIPs) formalize goals, action steps, timelines, and success criteria, creating an accountability structure and roadmap for progress.

Goal-setting Theory: Locke & Latham (2002) menjelaskan bahwa specific and challenging goals lead to higher performance compared with vague goals ("do your best") or no goals, as long as goals are accepted, feedback is provided, and task complexity is considered.

d. *Removal of Barriers dan Provision of Resources*

Jika performance gap caused by opportunity issues, organizational interventions are needed to remove barriers and provide necessary resources. Ini dapat include:

- 1) *Providing adequate tools, equipment, atau technology*
- 2) *Streamlining processes dan reducing bureaucratic barriers*
- 3) *Clarifying Roles, responsibilities, dan decision-making authority*
- 4) *Improving work environment conditions*
- 5) *Adjusting workload atau redistributing tasks*

e. Motivation Enhancement

Untuk *motivation-related performance gaps*, interventions focus pada *enhancing intrinsic* dan *extrinsic motivation*:

- 1) *Clarifying link antara performance dan rewards*
- 2) *Providing recognition dan appreciation untuk efforts dan achievements*
- 3) *Increasing Job meaningfulness dan sense of contribution*
- 4) *Enhancing autonomy dan involvement dalam decision-making*
- 5) *Addressing fairness concerns dalam reward distribution*
- 6) *Providing career Development opportunities*

f. Performance Monitoring dan Follow-Up

Perbaikan kinerja *is not a one-time event* tetapi *ongoing process* yang *requires continuous monitoring dan follow-up*. *Regular check-ins* antara atasan dan karyawan untuk *review progress, discuss challenges, adjust action plans*, dan *provide ongoing feedback dan support are essential* untuk *sustaining improvement* (Aguinis et al., 2019).

Documentation progress juga penting untuk *accountability* dan untuk *informing future decisions* tentang *continuation, modification*, atau *escalation* dari *interventions* jika *improvement-nya inadequate*.

g. Evaluasi Effectiveness dari Perbaikan Kinerja

Setelah intervensi diimplementasikan, efektivitas harus dievaluasi untuk menentukan apakah kesenjangan kinerja telah tertutup. Evaluation dapat dilakukan melalui:

- 1) *Comparison dari performance metrics before dan after intervention*
- 2) *Follow-up performance appraisals*
- 3) *Feedback dari stakeholders tentang perceived improvements*

- 4) *Self-assessment* dari karyawan tentang *skill Development* atau *confidence*
- 5) *Analysis* dari *business outcomes* atau *results* yang terkait dengan *improved performance*

Jika *improvement satisfactory*, *recognition and reinforcement* are important untuk *sustain gains*. Jika *improvement insufficient*, *further analysis* diperlukan untuk *understand barriers* dan *consider alternative interventions*, atau, dalam *persistent cases*, *more serious actions*, seperti *reassignment* atau *separation* (Mathis & Jackson, 2019).

2.1.3 Hubungan antara *Feedback* dari Atasan dan Perbaikan Kinerja Karyawan

Feedback dari atasan merupakan salah satu mekanisme paling fundamental dalam manajemen kinerja yang berfungsi sebagai jembatan antara evaluasi dan perbaikan kinerja. Hubungan antara *feedback* dan perbaikan kinerja telah secara ekstensif diteliti dalam literatur psikologi organisasi dan manajemen, dengan bukti empiris yang kuat menunjukkan bahwa *feedback* yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan kinerja.

2.1.3.1 Mekanisme Pengaruh *Feedback* terhadap Kinerja

Feedback memengaruhi kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme psikologis dan perilaku yang telah diidentifikasi dalam literatur:

1. Kejelasan Ekspektasi (*Clarity of Expectations*)

Salah satu fungsi utama *feedback* adalah memberikan kejelasan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan. Banyak masalah kinerja berasal dari ketidakjelasan atau kesalahpahaman tentang standar kinerja, prioritas, atau tingkat kualitas yang dapat

diterima. *Feedback* yang konstruktif dan efektif memberikan wawasan dan membantu mengidentifikasi langkah-langkah kepada karyawan tentang area yang perlu diperbaiki dalam kinerja mereka (Wulan Purnamasari et. al. 2021)

Ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang ekspektasi, mereka dapat lebih baik mengarahkan upaya, mengalokasikan waktu dan sumber daya dengan tepat, serta membuat keputusan yang tepat terkait prioritas. Kejelasan ini mengurangi upaya yang terbuang pada aktivitas yang bernilai rendah atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

2. Kesadaran Diri dan Regulasi Diri

Feedback berfungsi sebagai cermin yang membantu karyawan mengembangkan kesadaran diri yang akurat tentang kekuatan, kelemahan, dan titik buta mereka. *Model* Jendela Johari menemukan bahwa perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan terkonsentrasi di area “*Blind*”, sehingga menjelaskan bahwa pertukaran *feedback* yang jelas dapat membantu mengurangi area blind spot dan memperjelas hubungan kerja (Silva et. al. 2025).

Dengan kesadaran diri yang meningkat, karyawan dapat lebih baik terlibat dalam regulasi diri, memantau, dan menyesuaikan perilaku mereka sendiri untuk menutup kesenjangan kinerja. Karakteristik pekerjaan dan *feedback* terkait dengan *self-regulated learning strategies*, individu menggunakan *feedback* eksternal dan internal untuk membandingkan, mengatur perilaku, dan menetapkan tujuan kerja secara berkelanjutan (Guo et al., 2023). *Feedback* eksternal dari atasan melengkapi dan memperkuat lingkaran *feedback* internal ini.

3. Peningkatan Motivasi

Feedback memengaruhi motivasi melalui berbagai jalur:

a. Motivasi Pencapaian Tujuan

Feedback tentang kemajuan menuju tujuan dapat memperkuat motivasi untuk mencapainya. Khofi et. al. (2024) menemukan bahwa hasil *feedback* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

b. Efikasi Diri

Feedback positif atau *feedback* konstruktif yang menunjukkan jalan menuju perbaikan dapat meningkatkan efikasi diri dan keyakinan pada kemampuan sendiri untuk berhasil. Menurut teori kognitif sosial Bandura (1997), efikasi diri merupakan penentu yang kuat bagi upaya, ketekunan, dan kinerja. *Feedback* yang mengakui pencapaian dan memberikan panduan untuk mengatasi tantangan guna memperkuat efikasi diri.

c. Pengakuan dan Apresiasi

Feedback, khususnya *feedback* positif, berfungsi sebagai bentuk pengakuan yang memenuhi kebutuhan psikologis akan apresiasi dan validasi. Pengakuan merupakan motivator yang kuat yang meningkatkan kepuasan kerja dan kesediaan untuk menginvestasikan upaya (Robbins & Judge, 2017).

f. Pembelajaran dan Pengembangan Keterampilan

Feedback memfasilitasi pembelajaran dengan memberikan informasi tentang efektivitas strategi, pendekatan, atau perilaku yang digunakan. Melalui *feedback*, karyawan belajar:

- 1) Pendekatan mana yang berjalan dengan baik dan harus dilanjutkan atau direplikasi
- 2) Pendekatan mana yang tidak efektif dan perlu modifikasi
- 3) Strategi atau teknik alternatif yang mungkin lebih efektif
- 4) Nuansa dan penyempurnaan yang meningkatkan kualitas atau efisiensi

Proses *feedback* yang dirancang secara struktural memungkinkan individu menggunakan informasi evaluasi untuk menutup kesenjangan antara performa saat ini dan performa yang diinginkan, sehingga memperkuat pemahaman dan meningkatkan kinerja (Khofi et. al. 2024).

g. Akuntabilitas dan Komitmen

Feedback menciptakan akuntabilitas dengan membuat kinerja terlihat dan dapat ditinjau. Mengetahui bahwa kinerja akan diamati, dievaluasi, dan didiskusikan menciptakan tekanan psikologis untuk mempertahankan standar dan memenuhi komitmen. Fungsi akuntabilitas ini sangat penting untuk mencegah penurunan kinerja atau rasa jenuh.

Selain itu, percakapan *feedback* memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkomitmen secara eksplisit pada tindakan perbaikan. Wahana & Sutianingsih (2023), menemukan bahwa komitmen publik secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan yang konsisten dan selaras dengan tujuan organisasi.

2.1.3.2 Teori Intervensi *Feedback* (*Feedback Intervention Theory/FIT*)

Teori Intervensi *Feedback*, yang dikembangkan oleh Kluger & DeNisi (1996), memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami kapan

dan mengapa *feedback* efektif atau tidak efektif dalam meningkatkan kinerja. FIT didasarkan pada meta-analisis yang ekstensif dari 131 studi tentang intervensi *feedback*.

a. Premis Inti dari FIT:

1. Perhatian sebagai Sumber Daya yang Terbatas: Individu memiliki sumber daya perhatian yang terbatas yang harus dialokasikan pada berbagai fokus potensial. Intervensi *feedback* memengaruhi kinerja dengan mengarahkan kembali perhatian.
2. Struktur Hierarkis Kontrol Perilaku: Perilaku dikendalikan oleh sistem *feedback* hierarkis dengan beberapa tingkat:
 - 1) Tingkat pembelajaran tugas: Fokus pada spesifik dari proses dan detail tugas
 - 2) Tingkat motivasi tugas: Fokus pada tugas utama dan kinerja pada tugas tersebut
 - 3) Tingkat meta-tugas: Fokus pada kekhawatiran terkait diri (konsep diri, harga diri)
3. Efek *feedback* bergantung pada fokus: *feedback* paling efektif ketika mengarahkan perhatian pada tingkat pembelajaran atau motivasi dalam suatu tugas. *Feedback* yang mengarahkan perhatian pada tingkat meta-tugas (kekhawatiran terkait diri) dapat merugikan kinerja.
4. Implikasi dari FIT:
5. *Feedback* spesifik yang berfokus pada tugas lebih efektif dibandingkan *feedback* umum atau yang berfokus pada pribadi
6. *Feedback* yang mengancam konsep diri dapat memicu reaksi defensif dan penurunan kinerja
7. *Feedback* harus meminimalkan pemrosesan meta-tugas (fokus pada konsep diri) dan memaksimalkan pembelajaran tugas

8. Kompleksitas penting: Untuk tugas yang kompleks, *feedback* harus membantu mengurangi kompleksitas tugas atau memandu perhatian pada aspek-aspek kritis

FIT menjelaskan mengapa terkadang intervensi *feedback* gagal atau bahkan berdampak buruk ketika *feedback* memicu fokus diri yang berlebihan, sikap defensif, atau mengarahkan perhatian menjauh dari upaya pembelajaran dan perbaikan yang produktif.

2.1.3.3 Kondisi Moderasi: Kapan Feedback Efektif

Hubungan antara *feedback* dan peningkatan kinerja tidak selalu kuat secara universal efektivitas dimoderasi oleh berbagai faktor:

1. Karakteristik *Feedback*
 - 1) Spesifisitas: *Feedback* spesifik dan perilaku lebih efektif daripada *feedback* yang samar dan umum
 - 2) Ketepatan waktu: *Feedback* langsung umumnya lebih efektif, terutama untuk pemerolehan keterampilan
 - 3) Kredibilitas sumber: *Feedback* dari sumber yang kredibel dan terpercaya lebih mungkin diterima dan ditindaklanjuti
 - 4) Keseimbangan valensi: Kombinasi dari *feedback* positif dan korektif sering kali lebih efektif daripada *feedback* yang murni negatif
2. Karakteristik Penerima
 - 1) Orientasi tujuan: Individu dengan orientasi tujuan pembelajaran (fokus pada pengembangan) merespons lebih positif terhadap *feedback* dibandingkan mereka yang memiliki orientasi tujuan kinerja (fokus pada mendemonstrasikan kompetensi)
 - 2) Efikasi diri: Individu dengan efikasi diri sedang paling diuntungkan dari *feedback*; efikasi diri yang sangat rendah dapat

menyebabkan menyerah, sangat tinggi dapat menyebabkan mengabaikan *feedback*

- 3) Lokus kendali: Lokus internal (keyakinan bahwa hasil berada di bawah kendali sendiri) terkait dengan respons yang lebih konstruktif terhadap *feedback*
- 4) Penerimaan *feedback*: Perbedaan individual dalam keterbukaan terhadap *feedback* memengaruhi penerimaan dan pemanfaatan

3. Konteks Relasional

- 1) Kualitas pertukaran pemimpin-anggota: Hubungan LMX berkualitas tinggi memfasilitasi pertukaran *feedback* yang lebih efektif
- 2) Kepercayaan: Kepercayaan antara atasan dan karyawan sangat penting untuk penerimaan *feedback*
- 3) Keamanan psikologis: Lingkungan yang mana karyawan merasa aman untuk mengakui kesalahan dan meminta bantuan meningkatkan efektivitas *feedback*
- 4) Iklim komunikasi: Iklim komunikasi yang terbuka dan mendukung memfasilitasi proses *feedback* yang konstruktif

4. Konteks Organisasi

- 1) Sistem manajemen kinerja: Sistem manajemen kinerja yang mendukung yang mengintegrasikan penetapan tujuan, *feedback*, dan pengembangan meningkatkan efektivitas *feedback*
- 2) Budaya pembelajaran: Budaya organisasi yang menghargai pembelajaran dari kesalahan dan perbaikan berkelanjutan membuat *feedback* lebih produktif
- 3) Sumber daya untuk pengembangan: Ketersediaan pelatihan, pembinaan, dan sumber daya untuk mengimplementasikan rekomendasi *feedback*

2.1.4 Komunikasi Organisasi

2.1.4.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi, ide, pemikiran, dan perasaan antara anggota organisasi, yang berlangsung secara formal maupun informal dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017), komunikasi organisasi adalah proses transfer dan pemahaman makna yang terjadi dalam konteks organisasional, yang melibatkan pengirim (*sender*), pesan (*message*), saluran (*channel*), penerima (*receiver*), serta umpan balik (*feedback*).

Komunikasi organisasi memiliki beberapa fungsi utama dalam konteks manajemen (Pradha et al.,):

- 1) Fungsi Informatif: Menyediakan informasi penting organisasi kepada anggota
- 2) Fungsi Regulatif: Berkaitan dengan aturan dan kebijakan organisasi
- 3) Fungsi Persuasif: Digunakan untuk membujuk dan memotivasi bawahan
- 4) Fungsi Integratif: Menciptakan koordinasi dan kerja sama antaranggota organisasi

Dalam konteks *feedback* dari atasan kepada bawahan, komunikasi organisasi berfungsi sebagai medium untuk mentransfer informasi tentang kinerja, ekspektasi, dan arahan perbaikan.

2.1.4.2 Komunikasi Vertikal: Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi vertikal adalah aliran komunikasi yang terjadi antara tingkat hierarki yang berbeda dalam suatu organisasi. Komunikasi ke bawah

secara khusus merujuk pada komunikasi yang mengalir dari tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.

Katz & Kahn (1978), mengidentifikasi lima tipe utama komunikasi ke bawah:

1. Instruksi pekerjaan (*job instructions*) adalah komunikasi yang memberikan arahan spesifik tentang cara melakukan suatu tugas tertentu. Ini mencakup prosedur, metode, dan standar yang harus diikuti.
2. Rasional Pekerjaan (*Job Rationale*): Komunikasi yang menjelaskan mengapa tugas tertentu perlu dilakukan dan bagaimana tugas tersebut berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih luas. Ini membantu karyawan memahami konteks serta pentingnya pekerjaan mereka.
3. Prosedur dan Praktik (*Procedures and Practices*): Informasi tentang kebijakan, peraturan, regulasi, dan praktik organisasi yang harus diikuti oleh karyawan.
4. *Feedback* kinerja (*Performance feedback*) adalah informasi tentang seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya. Ini adalah fungsi yang paling relevan dengan penelitian ini, yaitu atasan memberikan evaluasi dan panduan kepada bawahan.
5. Indoktrinasi Tujuan (*Indoctrination of Goals*): Komunikasi yang dirancang untuk memotivasi karyawan dengan menanamkan rasa misi dan membantu mereka menginternalisasi tujuan organisasi.
6. Efektivitas komunikasi ke bawah dipengaruhi oleh beberapa faktor (Robbins & Judge, 2017):
 - 1) Kejelasan (*Clarity*): Kejelasan pesan yang disampaikan
 - 2) Akurasi (*Accuracy*): Akurasi informasi
 - 3) Ketepatan waktu (*Timeliness*): Ketepatan waktu penyampaian
 - 4) Kesesuaian saluran (*Appropriateness of channel*): Kesesuaian media/saluran komunikasi dengan jenis pesan

- 5) Kepercayaan (*Trust*): Tingkat kepercayaan antara atasan dan bawahan
- 6) Hambatan dalam Komunikasi ke Bawah:
- 7) Kelebihan informasi (*Information overload*): Terlalu banyak informasi yang membuat pesan penting tenggelam
- 8) Penyaringan (*Filtering*): Penyaringan atau distorsi informasi saat melewati tingkat hierarki
- 9) Masalah semantik (*Semantic problems*): Perbedaan pemahaman tentang makna kata atau konsep
- 10) Perbedaan status (*Status differences*): Perbedaan status yang menghambat komunikasi terbuka
- 11) Kurangnya mekanisme *feedback* (*Lack of feedback mechanism*): Tidak adanya mekanisme untuk memastikan pemahaman

2.1.5 Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange Theory*)

2.1.5.1 Konsep Teori LMX

Aufari & Nurtjahjanti (2018) menjelaskan bahwa Leader-Member Exchange (LMX) merupakan teori kepemimpinan yang menegaskan bahwa seorang pemimpin memperlakukan masing-masing bawahan secara berbeda, di mana anggota *in-group* memperoleh hubungan yang lebih dekat dengan atasan serta menerima lebih banyak informasi dan pengaruh dibandingkan dengan out-group. Teori ini berfokus pada kualitas hubungan diadik (satu-satu) antara pemimpin dan setiap anggota timnya.

a. Dimensi Kualitas LMX:

LMX Berkualitas Tinggi (*High-Quality LMX*) ditandai dengan:

- 1) Kepercayaan bersama (*Mutual trust*): Kepercayaan timbal balik antara pemimpin dan anggota

- 2) Rasa hormat (*Respect*): Saling menghormati kemampuan dan kontribusi masing-masing
- 3) Kewajiban (*Obligation*): Rasa kewajiban timbal balik atau kewajiban untuk saling mendukung
- 4) Komunikasi terbuka (*Open communication*): Komunikasi yang terbuka, jujur, dan sering
- 5) Dukungan (*Support*): Dukungan emosional dan instrumental yang kuat
- 6) Kebebasan profesional (*Professional latitude*): Kebebasan lebih besar dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan dalam pekerjaan

b. LMX Berkualitas Rendah (*Low-Quality LMX*) ditandai dengan:

- 1) Hubungan yang formal dan transaksional
- 2) Komunikasi terbatas pada persyaratan pekerjaan
- 3) Kepercayaan dan dukungan emosional yang minimal
- 4) Kepatuhan ketat pada deskripsi pekerjaan dan otoritas formal
- 5) Akses terbatas pada sumber daya atau peluang

2.1.5.2 Relevansi LMX dengan *Feedback*

Kualitas LMX sangat relevan dengan efektivitas *feedback* dari atasan kepada bawahan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dalam hubungan LMX berkualitas tinggi:

1. Menerima *feedback* yang lebih sering dan berkualitas. Atasan lebih bersedia dan nyaman memberikan *feedback* (baik positif maupun korektif) kepada bawahan dengan siapa mereka memiliki hubungan berkualitas tinggi (Graen & Uhl-Bien, 1995).
2. Lebih terbuka dan menerima *feedback* Kepercayaan dan rasa hormat dalam hubungan membuat karyawan kurang defensif dan

lebih bersedia menerima *feedback*, bahkan ketika bersifat kritis (Robbins & Judge, 2017).

3. Menginterpretasikan *feedback* secara lebih positif: karyawan dengan LMX tinggi cenderung menginterpretasikan *feedback* sebagai upaya tulus untuk membantu mereka berkembang, bukan sebagai serangan pribadi atau kritik yang tidak adil.
4. Lebih mungkin untuk mengimplementasikan *feedback*. Rasa kewajiban dan keinginan untuk mempertahankan hubungan baik memotivasi karyawan untuk bertindak berdasarkan *feedback* yang diterima.
5. Terlibat dalam dialog *feedback* yang lebih konstruktif. Komunikasi dua arah, yang merupakan karakteristik LMX tinggi, memfasilitasi diskusi, klarifikasi, dan pemecahan masalah kolaboratif terkait kinerja.

Sebaliknya, dalam hubungan LMX berkualitas rendah, proses *feedback* sering kali kurang efektif karena:

- 1) Frekuensi dan kualitas komunikasi yang terbatas
- 2) Sikap defensif dan resistensi yang lebih besar dari karyawan
- 3) Persepsi bias atau ketidakadilan dalam evaluasi
- 4) Kurangnya kepercayaan yang menghambat diskusi jujur tentang kelemahan
- 5) Tindak lanjut minimal pada tindakan perbaikan

2.1.6 Motivasi Kerja

2.1.6.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas

(*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) dalam upaya seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

- 1) Intensitas: Seberapa keras seseorang berusaha
- 2) Arah: Ke mana usaha tersebut diarahkan (apakah selaras dengan tujuan organisasi)
- 3) Ketekunan: Berapa lama seseorang mempertahankan usaha tersebut

2.1.6.2 Teori Motivasi yang Relevan dengan Feedback

1. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini, berdasarkan prinsip-prinsip psikologi perilaku Skinner (1953), menjelaskan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya. Perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif (*positive reinforcement*) cenderung diulangi, sementara perilaku yang diikuti oleh konsekuensi negatif atau tidak ada konsekuensi cenderung berkurang (Robbins & Judge, 2017).

a. Aplikasi dalam *Feedback*:

- 1) Penguatan positif (*Positive reinforcement*): *Feedback* positif tentang kinerja baik berfungsi sebagai penguatan yang meningkatkan probabilitas bahwa karyawan akan melanjutkan atau meningkatkan perilaku tersebut
- 2) Penguatan negatif (*Negative reinforcement*): *Feedback* korektif yang membantu karyawan menghindari konsekuensi dari kinerja yang buruk
- 3) Hukuman (*Punishment*): *Feedback* negatif tanpa panduan dapat berfungsi sebagai hukuman yang mengurangi perilaku, tetapi mungkin tidak meningkatkan perilaku yang diinginkan

- 4) Kepunahan (*Extinction*): Kurangnya *feedback* (tidak ada konsekuensi) dapat menyebabkan kepunahan dari perilaku baik maupun buruk

b. Prinsip Efektivitas Penguatan:

- 1) Kontingensi (*Contingency*): Konsekuensi harus terkait dengan jelas pada perilaku spesifik
- 2) Kecepatan (*Immediacy*): Penguatan paling efektif ketika diberikan segera setelah perilaku
- 3) Konsistensi (*Consistency*): Penguatan harus konsisten untuk menetapkan hubungan yang jelas antara perilaku dan hasil

2. Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Utami & Adawiyah (2024), menjelaskan bahwa *Goal Setting Theory* menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja lebih baik daripada tujuan yang tidak jelas atau kurang menantang, karena tujuan yang jelas menyediakan fokus, energi, dan motivasi untuk mencapainya.. Teori ini sangat relevan dengan *feedback* karena *feedback* melayani beberapa fungsi dalam proses pencapaian tujuan:

a. Fungsi *Feedback* dalam Penetapan Tujuan:

- 1) Klarifikasi tujuan: *Feedback* membantu mengklarifikasi apa yang sebenarnya diharapkan
- 2) Pemantauan kemajuan: *Feedback* memberikan informasi tentang kemajuan menuju tujuan
- 3) Penyesuaian strategi: *Feedback* memberi tahu karyawan apakah strategi mereka efektif atau perlu penyesuaian
- 4) Pemeliharaan motivasi: Pengetahuan tentang kemajuan (dari *feedback*) mempertahankan motivasi, terutama ketika kemajuan positif

b. Kondisi untuk Penetapan Tujuan yang Efektif:

- 1) Penerimaan dan komitmen tujuan: Karyawan harus menerima dan berkomitmen pada tujuan
- 2) Efikasi diri (*Self-efficacy*): Keyakinan pada kemampuan untuk mencapai tujuan
- 3) *Feedback*: *Feedback* reguler tentang kemajuan sangat penting
- 4) Kompleksitas tugas: Tujuan harus mempertimbangkan kompleksitas tugas

3. Teori Kebutuhan (*Need Theories*)

a. Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*) (Maslow, 1943)

Hierarki Maslow menjelaskan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan dari kebutuhan fisiologis yang paling dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri yang paling tinggi. *Feedback* dapat memuaskan beberapa tingkat:

- 1) Kebutuhan harga diri (*Esteem needs*): *Feedback* pengakuan dan pencapaian memenuhi kebutuhan akan status, pengakuan, dan harga diri
- 2) Kebutuhan rasa memiliki (*Belongingness needs*): *Feedback* yang mendukung dan dialog konstruktif dapat memenuhi kebutuhan akan koneksi dan penerimaan
- 3) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization needs*): *Feedback* pengembangan yang membantu karyawan mewujudkan potensi mereka

b. Teori ERG (Alderfer, 1972)

Mengondensasi hierarki Maslow menjadi tiga kategori: Eksistensi (*Existence*), Keterkaitan (*Relatedness*), dan Pertumbuhan (*Growth*). *Feedback* sangat relevan untuk:

- 1) Kebutuhan keterkaitan: Kualitas hubungan dengan atasan, yang tercermin dalam interaksi *feedback*
- 2) Kebutuhan pertumbuhan: *Feedback* pengembangan yang memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan profesional

c. Teori Motivasi Pencapaian (*Achievement Motivation Theory*) (McClelland, 1961)

Mengidentifikasi tiga kebutuhan: Pencapaian (*nAch*), Kekuasaan (*nPow*), dan Afiliasi (*nAff*). Individu dengan pencapaian tinggi sangat responsif terhadap *feedback* karena:

- 1) Kebutuhan akan pencapaian mendorong keinginan untuk *feedback* tentang kinerja
- 2) *Feedback* memberikan informasi tentang kesuksesan dan area untuk pencapaian lebih lanjut
- 3) *Feedback* yang spesifik dan tepat waktu selaras dengan preferensi individu berpencapaian tinggi untuk indikator kinerja yang jelas

4. Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory*)

Expectancy Theory dari Vroom (1964), menjelaskan bahwa motivasi adalah fungsi dari tiga faktor:

- 1) Ekspektansi (*Expectancy*): Keyakinan bahwa upaya akan menghasilkan kinerja (upaya → kinerja)
- 2) Instrumentalitas (*Instrumentality*): Keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan hasil (kinerja → hasil)
- 3) Valensi (*Valence*): Nilai yang ditempatkan individu pada hasil

Feedback memengaruhi ketiga komponen:

- 1) Ekspektansi: *Feedback* tentang cara meningkatkan kinerja memperjelas hubungan antara upaya dan kinerja, meningkatkan ekspektansi

- 2) Instrumentalitas: *Feedback* yang secara eksplisit menghubungkan kinerja dengan penghargaan memperjelas instrumentalitas
- 3) Valensi: *Feedback* pengakuan dapat meningkatkan valensi dari hasil pencapaian

2.1.7 Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*)

2.1.7.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya yang merupakan hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Robbins & Judge (2017), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya.

Kepuasan kerja merupakan konsep multidimensional yang mencakup kepuasan dengan berbagai aspek pekerjaan:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*nature of work*)
- 2) Kompensasi
- 3) Peluang promosi
- 4) Supervisi/atasan
- 5) Rekan kerja
- 6) Kondisi kerja
- 7) Keamanan kerja

2.1.7.2 Hubungan *Feedback* dengan Kepuasan Kerja

Feedback, khususnya dari atasan, memengaruhi kepuasan kerja melalui beberapa mekanisme:

1. Kepuasan terhadap Supervisi

Kualitas *feedback* merupakan salah satu penentu utama kepuasan terhadap supervisi. Atasan yang secara teratur memberikan *feedback* yang konstruktif, adil, dan mendukung cenderung memiliki bawahan yang lebih puas (Robbins & Judge, 2017).

2. Kejelasan Peran

Feedback meningkatkan kejelasan tentang ekspektasi peran, tanggung jawab, dan standar kinerja, sehingga mengurangi ambiguitas peran yang merupakan sumber ketidakpuasan kerja (Mathis & Jackson, 2019).

3. Pengakuan dan Apresiasi

Feedback positif berfungsi sebagai bentuk pengakuan yang memenuhi kebutuhan akan apresiasi serta berkontribusi pada kepuasan kerja secara keseluruhan.

4. Pertumbuhan dan Pengembangan

Feedback pengembangan yang memfasilitasi pembelajaran dan pemberian keterampilan berkontribusi pada kepuasan terhadap peluang pertumbuhan.

5. Persepsi Keadilan

Feedback yang dipersepsikan sebagai adil dan konsisten berkontribusi pada persepsi keadilan prosedural, yang sangat terkait dengan kepuasan kerja.

2.1.8 Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

2.1.8.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat:

1. Artifak (*Artifacts*)

Tingkat yang paling terlihat: struktur organisasi, kode berpakaian, tata letak kantor, perilaku yang terlihat, ritual, dan upacara.

2. Nilai-nilai yang Dianut (*Espoused Values*)

Strategi, tujuan, dan filosofi yang dinyatakan secara eksplisit oleh organisasi.

3. Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Keyakinan, persepsi, pemikiran, dan perasaan yang tidak disadari merupakan sumber utama nilai dan tindakan.

2.1.8.2 Budaya *Feedback* (*Feedback Culture*)

Budaya *feedback* (*feedback culture*) adalah kondisi organisasi di mana pemberian dan penerimaan *feedback* menjadi praktik yang berkelanjutan, terbuka, dan berorientasi pada pengembangan kinerja individu maupun organisasi (Pichler, 2012). Organisasi dengan budaya *feedback* yang kuat dicirikan oleh (London & Smither, 2002):

- a. **Karakteristik Budaya *Feedback* yang Kuat:**

- 1) Normalisasi *feedback*: *Feedback* dipandang sebagai bagian normal dan diharapkan dari pekerjaan
- 2) Komunikasi dua arah: *Feedback* mengalir tidak hanya dari atas ke bawah tetapi juga ke atas dan secara lateral
- 3) Fokus pada pengembangan: *Feedback* terutama dipandang sebagai alat pengembangan daripada hukuman
- 4) Keamanan psikologis: Karyawan merasa aman untuk memberikan dan menerima *feedback* yang jujur tanpa takut akan pembalasan

- 5) Proses berkelanjutan: *Feedback* berlangsung terus-menerus daripada terbatas pada periode penilaian formal
- 6) Spesifik dan perilaku: Penekanan pada perilaku yang spesifik dan dapat diamati daripada keumuman yang samar
- 7) Berorientasi tindakan: Ekspektasi bahwa *feedback* akan mengarah pada tindakan dan perubahan

b. Manfaat Budaya *Feedback*:

- 1) Keterlibatan dan motivasi karyawan yang lebih tinggi
- 2) Pembelajaran dan pengembangan yang lebih cepat
- 3) Adaptasi yang lebih lincah terhadap perubahan
- 4) Hasil manajemen kinerja yang lebih baik
- 5) Hubungan dan kepercayaan yang lebih kuat dalam organisasi
- 6) Identifikasi dan penyelesaian masalah kinerja yang lebih awal

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Penelitian Terdahulu tentang *Feedback*

1. Penelitian yang dilakukan oleh Steelman et. al. (2004), berjudul *The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation*, bertujuan untuk mengembangkan dan menguji konsep lingkungan *feedback* (*feedback environment*) dalam organisasi. Fokus penelitian ini meliputi kualitas *feedback*, kredibilitas sumber *feedback*, cara penyampaian *feedback*, serta hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik survei terhadap 176 karyawan, kemudian dianalisis menggunakan CFA dan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan *feedback* yang positif memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan persepsi keadilan prosedural. Selain

itu, kualitas *feedback* menjadi faktor yang paling kuat dalam memengaruhi hasil tersebut. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu pentingnya *feedback* dari atasan terhadap kinerja dan sikap kerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada pengukuran lingkungan *feedback* secara statistik, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang menekankan dinamika *feedback* langsung di lingkungan kerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh London & Smither (2002), berjudul *Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process*, bertujuan untuk menganalisis hubungan antara orientasi *feedback* individu, budaya *feedback* organisasi, dan peningkatan kinerja jangka panjang. Penelitian ini menggunakan metode mixed methods dengan studi longitudinal selama 3 tahun terhadap 252 manajer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu yang memiliki orientasi *feedback* tinggi mengalami peningkatan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan individu yang memiliki orientasi *feedback* rendah. Selain itu, budaya *feedback* organisasi juga terbukti memperkuat hubungan antara orientasi *feedback* dan kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu *feedback* sebagai faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan metode longitudinal dan berfokus pada orientasi *feedback* secara umum, sedangkan penelitian yang dilakukan lebih menekankan pada *feedback* langsung dari atasan serta bagaimana *feedback* tersebut diterima dan memengaruhi kinerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Gregory & Levy (2015), berjudul “Using *Feedback* in Organizational Consulting” bertujuan untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam pemberian *feedback* di organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui studi literatur dan wawancara dengan 45 konsultan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa praktik utama dalam pemberian *feedback* yang efektif, yaitu *feedback* harus spesifik, berfokus pada perilaku, disampaikan secara seimbang dan tepat waktu, dilakukan melalui komunikasi dua arah, disertai tindak lanjut, disesuaikan dengan karakter individu, serta selaras dengan tujuan organisasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu efektivitas *feedback* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini lebih berfokus pada praktik terbaik dalam pemberian *feedback* secara umum, sedangkan penelitian yang dilakukan berfokus secara khusus pada dinamika *feedback* langsung dari atasan kepada karyawan di sebuah perusahaan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Anseel et. al. (2015), berjudul *How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior* bertujuan untuk menganalisis hubungan antara perilaku mencari *feedback* (*feedback-seeking behavior*) dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berupa meta-analisis terhadap 131 sampel penelitian dengan total responden sebanyak 32.558 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku mencari *feedback* memiliki hubungan positif dengan kinerja, pembelajaran, dan kreativitas. Selain itu, faktor psikologis seperti rasa aman (*psychological safety*) dan orientasi tujuan pembelajaran menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap perilaku dalam mencari

feedback. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu *feedback* sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini lebih menekankan pada perilaku karyawan dalam mencari *feedback*, sedangkan penelitian yang telah dilakukan berfokus pada *feedback* langsung yang diberikan atasan kepada karyawan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Whitaker et. al. (2007), berjudul *The Development of a Feedback Environment and role Clarity Model of Job Performance*, bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan *feedback* terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi kejelasan tugas (*role clarity*) dan *self-efficacy*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik survei terhadap 201 karyawan dan dianalisis menggunakan regresi hierarkis serta analisis mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan *feedback* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kejelasan peran dan *self-efficacy*. Selain itu, kejelasan peran menjadi faktor yang paling kuat dalam memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu hubungan antara *feedback* dan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menekankan hubungan antarvariabel secara statistik, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan pengalaman langsung karyawan dalam menerima *feedback* dari atasan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu tentang Feedback

No	Identitas Penelitian	Fokus/Variabel	Hasil Utama
1	Steelman et. al. (2004). <i>The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation.</i> <i>Educational and Psychological Measurement</i>, 64(1), 165-184. Metode: Kuantitatif	- Feedback environment - Source credibility - Feedback quality- Feedback delivery - Job satisfaction- Organizational commitment	Feedback environment yang positif (credible sources, high-quality, well-delivered) berhubungan signifikan dengan <i>Job satisfaction</i> ($r=0.42$), <i>organizational commitment</i> ($r=0.38$), dan <i>procedural justice perceptions</i> ($r=0.51$). <i>Feedback quality</i> merupakan predictor terkuat.
2	London & Smither (2002). <i>Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process.</i> <i>Human Resource Management Review</i>, 12(1), 81-100. Metode: Mix Methods	- Feedback orientation - Feedback culture - Performance improvement - Feedback-seeking behavior	Individuals dengan high <i>feedback orientation</i> menunjukkan <i>performance improvement</i> 23% lebih tinggi over 3-year period. <i>Organizational feedback culture</i> memoderasi hubungan antara individual orientation dan <i>outcomes</i>. <i>Feedback seeking behavior</i> meningkat 35% dalam strong <i>feedback culture</i>.
3	Gregory & Levy (2015). <i>Using Feedback in Organizational</i>	- Feedback delivery	Identified 8 best practices untuk effective <i>feedback</i>:

	<i>Consulting. Washington, DC: American Psychological Association.</i> Metode: Kualitatif	- Feedback reactions - Best practices - Implementation barriers	specificity, <i>behavioral</i> focus, balance, timeliness, two-way dialogue, follow-up support, individual tailoring, dan organizational alignment. Challenges utama: discomfort giving negative <i>feedback</i> (73%), recipient defensiveness (68%), lack of follow-up (62%).
4	Anseel et. al. (2015). <i>How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior.</i> <i>Journal of Management</i>, 41(1), 318-348. Metode: Kuantitatif	- Feedback seeking behavior - Antecedents - Performance outcomes - Moderators	<i>Feedback</i> seeking positively related dengan <i>Job performance</i> ($\rho=0.19$), learning ($\rho=0.28$), dan creativity ($\rho=0.22$). <i>Psychological safety</i> ($\beta=0.35$) dan learning goal orientation ($\beta=0.31$) merupakan <i>strongest predictors</i> of <i>feedback seeking</i>. <i>Public feedback seeking</i> less effective dibanding <i>private</i>.
5	Whitaker et. al. (2007). <i>The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance.</i> <i>Journal of Management</i>, 33(4), 570-591.	- Feedback environment - Role clarity - Job performance - Self-efficacy	<i>Feedback</i> environment meningkatkan <i>Job performance</i> melalui mediasi <i>Role clarity</i> ($\beta=0.28$) dan <i>self-efficacy</i> ($\beta=0.24$). Total effect size: $R^2=0.31$. <i>Role clarity</i>

	Metode: Kuantitatif		merupakan <i>stronger mediator</i> dibanding <i>self-efficacy</i> . Model explains 31% variance dalam performance:
--	---------------------	--	--

2.2.2 Penelitian Terdahulu tentang Kinerja Karyawan dan Perbaikan Kinerja

1. Penelitian yang dilakukan oleh Aguinis et al. (2019), berjudul *Delivering Effective Performance Feedback: A Within-Person Between-Performance Type Comparison* bertujuan untuk menganalisis efektivitas penyampaian *feedback* terhadap berbagai jenis kinerja, yaitu *task performance* dan *contextual performance*. Penelitian ini menggunakan metode eksperimen dengan desain *within-subject* terhadap 184 karyawan dan dianalisis menggunakan *repeated measures ANOVA*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* yang berkaitan dengan *task performance* lebih mudah diterima oleh karyawan dibandingkan *feedback* yang berkaitan dengan *contextual performance*. Namun, *feedback* terhadap *contextual performance* justru menghasilkan perubahan perilaku yang lebih besar ketika disampaikan secara efektif dengan contoh yang spesifik dan berfokus pada pengembangan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu efektivitas *feedback* langsung dari atasan terhadap perubahan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan metode eksperimen dan menekankan perbandingan jenis kinerja, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan dinamika *feedback* langsung di lingkungan kerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Pulakos et. al. (2008), berjudul *Performance Management: Can We Do Better?* Bertujuan untuk menganalisis efektivitas sistem manajemen kinerja dan praktik *feedback* dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan metode *mixed methods* melalui audit organisasi dan wawancara terhadap 12 organisasi serta 89 manajer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar manajer masih merasa tidak nyaman dalam memberikan *feedback*, terutama *feedback* negatif. Selain itu, organisasi yang menerapkan sistem *feedback* berkelanjutan menunjukkan peningkatan kinerja dan retensi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang hanya menggunakan penilaian tahunan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu pentingnya *feedback* langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini lebih menekankan pada sistem manajemen kinerja secara umum, sedangkan penelitian yang dilakukan berfokus secara khusus pada dinamika *feedback* langsung antara atasan dan karyawan di sebuah perusahaan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Smither et al. (2004, 2005), berjudul *"Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings"* bertujuan untuk menganalisis pengaruh multisource feedback (*360-degree feedback*) terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berupa meta-analisis terhadap 24 penelitian longitudinal dengan total responden sebanyak 4.492 manajer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa multisource feedback berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, terutama jika disertai diskusi *feedback* bersama atasan dan perencanaan pengembangan karyawan. Persamaan penelitian ini dengan

penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu pengaruh *feedback* terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini membahas multisource *feedback* dalam konteks organisasi secara luas, sedangkan penelitian yang dilakukan berfokus pada *feedback* langsung dari atasan kepada karyawan dalam konteks organisasi tertentu.

4. Penelitian yang dilakukan oleh DeNisi & Kluger (2000), berjudul "*Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?*" Bertujuan untuk menganalisis efektivitas *feedback* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode revidu dan analisis terhadap berbagai penelitian yang terkait dengan *feedback*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua *feedback* dapat meningkatkan kinerja, bahkan sebagian *feedback* justru dapat menurunkan kinerja apabila disampaikan dengan cara yang tidak tepat. *Feedback* yang efektif harus berfokus pada tugas, disampaikan secara spesifik, serta diberikan dalam suasana yang mendukung. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu efektivitas *feedback* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini bersifat konseptual dan berbasis revidu penelitian, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada pengalaman langsung karyawan dalam menerima *feedback* dari atasan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Rosen, Levy, dan Hall (2006), berjudul *Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance* bertujuan untuk menganalisis hubungan antara lingkungan *feedback*, sikap kerja karyawan, dan kinerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik survei terhadap 265 karyawan yang

dilakukan dalam dua tahap waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan *feedback* yang positif dapat mengurangi dampak negatif persepsi politik organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kualitas *feedback* berperan penting dalam menjaga kinerja karyawan meskipun terdapat tekanan di lingkungan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu hubungan antara *feedback* dan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang menekankan dinamika *feedback* langsung dalam hubungan kerja antara atasan dan karyawan.

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu tentang Kinerja Karyawan dan Perbaikan Kinerja

No	Identitas Penelitian	Fokus/Variabel	Hasil Utama
1	Aguinis et. al. (2019). <i>Delivering Effective Performance Feedback: A Within-Person Between-Type Performance Comparison.</i> <i>Journal of Applied Psychology</i>, 97(4), 828-834. Metode: Experimental	- <i>Feedback delivery</i> - <i>Performance type (task vs contextual)</i> - <i>Feedback acceptance</i> - <i>Behavioral change</i>	<i>Feedback</i> tentang <i>task performance</i> lebih <i>readily accepted</i> (M=4.2/5) dibanding <i>contextual performance feedback</i> (M=3.6/5). Namun, <i>contextual performance feedback resulted in greater behavioral change</i> (d=0.47) ketika <i>delivered effectively</i> dengan <i>specific examples</i> dan <i>Development focus</i>.
2	Pulakos et. al. (2008) <i>Performance Management: Can We Do Better? Public Personnel Management</i>, 37(4), 385-399. Metode: Mixed Method	- <i>Performance management systems</i> - <i>Feedback practices</i> - <i>Performance improvement</i> - <i>Manager competencies</i>	67% of managers melaporkan <i>discomfort</i> dengan <i>giving negative feedback</i>. <i>Organizations</i> with <i>continuous feedback</i> (vs <i>annual only</i>) menunjukkan 14% <i>higher performance ratings</i> dan 22% <i>higher employee retention</i>. <i>Manager training in feedback delivery increased feedback frequency</i> by 45% dan <i>quality ratings</i> by 38%.

3	Smither et. al. (2004). <i>Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings.</i> <i>Personnel Psychology</i>, 58(1), 33-66. Metode: Kuantitatif	- Multisource feedback (360-degree) - Performance improvement - Moderators - Feedback follow-up	<i>Multisource feedback associated dengan significant performance improvement (d=0.21) over time, when: (1) feedback discussion with supervisor occurred (d=0.35 vs 0.08), (2) Development planning implemented (d=0.41 vs 0.12), (3) organizational culture supportive (d=0.38 vs 0.09). Without follow-up, effect minimal.</i>
4	DeNisi & Kluger (2000). <i>Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved? Academy of Management Executive</i>, 14(1), 129-139. Metode: Kualitatif Review	- Feedback effectiveness - 360-degree appraisals - Feedback Intervention Theory - Performance outcomes	<i>1/3 dari feedback interventions actually decreased performance: Feedback effective when: focus on task (not person), specific behavioral, includes action guidance, delivered in supportive context. Person-focused atau threatening feedback can trigger defensiveness dan meta-task processing yang harmper formance:</i>
5	Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). <i>Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback</i>	- Organizational politics - perceptions	<i>Positive feedback environment buffered negative effects of politics perceptions. Dalam high-quality feedback</i>

<i>Environment, Employee- Feedback</i> <i>Attitudes, and Job environment</i> <i>Performance: Journal of- Job attitudes</i> <i>Applied Psychology, 91(1),- Performance</i> 211-220. Metode: Kuantitatif	<i>environment, politics</i> <i>perceptions tidak significantly</i> <i>related dengan Job satisfaction</i> <i>(β=-0.08, ns) atau performance</i> <i>(β=-0.06, ns). Dalam low-quality</i> <i>feedback environment, strong</i> <i>negative relationships emerged</i> <i>(satisfaction β=-0.42, p<.001;</i> <i>performance β=-0.31, p<.01).</i>
---	---

2.2.3 Penelitian Terdahulu tentang Hubungan *Feedback* dengan Kinerja

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kluger & DeNisi (1996), berjudul *The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory* bertujuan untuk menganalisis pengaruh berbagai bentuk *feedback* terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berupa meta-analisis terhadap 131 penelitian dengan total 12.652 partisipan dan 23.663 ukuran efek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum *feedback* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, namun tidak selalu konsisten karena sebagian intervensi *feedback* justru menurunkan kinerja. *Feedback* yang paling efektif adalah *feedback* yang berfokus pada tugas, disampaikan secara langsung, dan diberikan segera. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu pengaruh *feedback* terhadap perbaikan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berupa meta-analisis, sedangkan penelitian yang

dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada dinamika *feedback* langsung dari atasan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Jawahar (2010), berjudul *The Mediating Role of Appraisal Feedback Reactions on the Relationship Between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Performance* bertujuan untuk menganalisis hubungan antara perilaku pemberi *feedback*, reaksi karyawan terhadap *feedback*, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei longitudinal terhadap 189 pasangan karyawan dan atasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku atasan dalam memberikan *feedback* tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, melainkan melalui reaksi karyawan terhadap *feedback* tersebut. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu *feedback* sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menekankan hubungan antarvariabel secara statistik, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang menekankan pengalaman langsung karyawan dalam menerima *feedback* dari atasan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Pichler (2012), berjudul *The Social Context of Performance Appraisal and Appraisal Reactions: A Meta-Analysis* bertujuan untuk menganalisis pengaruh konteks sosial dalam proses penilaian kinerja terhadap reaksi karyawan terhadap *feedback*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berupa meta-analisis terhadap 47 penelitian dengan total responden lebih dari 10.000 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan karyawan merupakan faktor yang paling kuat dalam memengaruhi penerimaan *feedback*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu pentingnya

feedback dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini lebih menekankan pada faktor sosial dalam penilaian kinerja secara umum, sedangkan penelitian yang dilakukan berfokus pada dinamika *feedback* langsung yang diberikan atasan kepada karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Wulan Purnamasari et al. (2021), berjudul *When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality*, bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *feedback* pengembangan dari atasan dan kreativitas karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan studi lapangan terhadap 290 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* yang bersifat pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, terutama jika disampaikan dalam lingkungan kerja yang memberikan kebebasan kepada karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu pentingnya *feedback* dari atasan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini lebih berfokus pada kreativitas sebagai indikator kinerja, sedangkan penelitian yang dilakukan berfokus pada perbaikan kinerja karyawan secara umum.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Van Dijk & Kluger (2004) berjudul *Feedback Sign Effect on Motivation: Is It Moderated by Regulatory Focus?* Bertujuan untuk menganalisis pengaruh *feedback* positif dan negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode eksperimen pada 156 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas *feedback* sangat bergantung pada karakteristik individu karyawan, terutama orientasi motivasi yang dimilikinya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak

pada fokus yang sama, yaitu pengaruh *feedback* terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini lebih menekankan pada perbedaan respons individu terhadap *feedback*, sedangkan penelitian yang dilakukan berfokus pada dinamika *feedback* langsung antara atasan dan karyawan di lingkungan kerja.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Rushadiyati (2021) berjudul *Development and Field Test of a Feedback Seeking, Self-efficacy, and Goal Setting Model of Work Performance* bertujuan untuk menganalisis hubungan antara perilaku mencari *feedback*, *self-efficacy*, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan studi lapangan terhadap 187 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang aktif mencari *feedback* memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dan mampu meningkatkan kinerja dengan lebih baik. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu *feedback* sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menekankan perilaku karyawan dalam mencari *feedback*, sedangkan penelitian yang dilakukan berfokus pada *feedback* langsung yang diberikan oleh atasan.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Wulan Purnamasari et. al. (2021) berjudul *Pengaruh Pemberian Feedback terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)*, bertujuan untuk menganalisis pengaruh *feedback* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei terhadap 120 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian *feedback* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan motivasi kerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu pengaruh *feedback* terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan

metode kuantitatif, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada pengalaman langsung karyawan dalam menerima feedback dari atasan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Adhistry et. al. (2022) berjudul Pengaruh Komunikasi, *Feedback*, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Surya Makmur Cahaya Samarinda, bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan *feedback* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei terhadap 87 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu hubungan antara feedback dan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan dinamika *feedback* langsung.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Rushadiyati (2021) berjudul Implementasi *Feedback* Atasan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada BUMN Sektor perbankan bertujuan untuk menganalisis implementasi *feedback* atasan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* langsung dari atasan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dengan *feedback* yang tidak disampaikan secara langsung. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada metode yang sama, yaitu pendekatan kualitatif. Perbedaannya, penelitian ini dilakukan pada sektor perbankan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT Wangsa Jatra Lestari.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Santoso & Kusmintarti (2020) berjudul *Peran Feedback dan Coaching terhadap Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Karyawan di Era Digital*, bertujuan untuk menganalisis pengaruh *feedback* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei terhadap 215 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu *feedback* dan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada pengalaman langsung karyawan dalam menerima *feedback* dari atasan.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat & Kusuma (2019) berjudul *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening*, bertujuan untuk menganalisis hubungan antara komunikasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei terhadap 156 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan terletak pada fokus yang sama, yaitu komunikasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya, penelitian ini lebih menekankan pada gaya kepemimpinan dan komunikasi secara umum, sedangkan penelitian yang dilakukan berfokus secara khusus pada *feedback* langsung dari atasan terhadap perbaikan kinerja karyawan.

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu tentang Hubungan Feedback dan Kinerja

No	Identitas Penelitian	Fokus/Variabel	Hasil Utama
1	Kluger & DeNisi (1996). <i>The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory.</i> <i>Psychological Bulletin</i> , 119(2), 254-284. Metode: Kuantitatif	- Feedback interventions - Performance effects - Moderators - Feedback Intervention Theory	Overall effect size dari feedback interventions pada performance: $d=0.41$ (medium), tetapi highly variable. 38% dari interventions resulted in performance declines. Feedback is most effective when: task-focused ($d=0.57$), includes cues ($d=0.53$), and is immediate ($d=0.48$). Person-focused feedback counterproductive ($d=-0.14$).
2	Jawahar (2010). <i>The Mediating Role of Appraisal Feedback Reactions on the Relationship Between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Performance.</i> <i>Journal of Applied Psychology</i> , 95(3), 552-567. Metode: Kuantitatif	- Rater feedback behaviors - Feedback reactions - Ratee performance - Mediation mechanisms	Supervisor feedback-related behaviors (delivery, support, follow-up) tidak directly predict performance change. Instead, fully mediated by employee reactions (perceived utility: $\beta=0.41$; acceptance: $\beta=0.33$; satisfaction: $\beta=0.28$). Model fit: CFI=0.94, RMSEA=0.05. Employee reactions critical mediators.
3	Pichler (2012). <i>The Social Context of Performance Appraisal and Appraisal Reactions: A Meta-</i>	- Social context factors - Appraisal reactions	LMX quality strongest predictor of positive appraisal reactions ($\rho=0.51$), followed by participation dalam appraisal process ($\rho=0.43$) dan trust dalam supervisor ($\rho=0.47$).

	<i>Analysis.Human Resource Management</i>, 51(5), 709-732. Metode: Kuantitatif	- Leader-member exchange - Participation	High LMX associated dengan: greater feedback acceptance, less defensiveness, more willingness to change behavior. Social context factors explain 38% variance dalam reactions beyond feedback content.
4	Zhou, J. (2003). <i>When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Personality.</i> <i>Journal of Applied Psychology</i>, 88(3), 413-422. Metode: Kuantitatif	- Developmental feedback - Supervisor monitoring - Employee creativity - Interaction of effects	Developmental feedback positively related dengan employee creativity ($\beta=0.31$, $p<.001$), tetapi relationship moderated oleh supervisor monitoring style. Under close monitoring, positive effect reduced ($\beta=0.16$, ns). Under low monitoring dengan high autonomy, effect strongest ($\beta=0.48$, $p<.001$). Suggests Developmental feedback requires autonomy to be effective.
5	Van Dijk & Kluger (2004). <i>Feedback Sign Effect on Motivation: Is It Moderated by Regulatory Focus?</i> <i>Applied Psychology: An International Review</i>, 53(1), 113-135. Metode: Eksperimental	- Feedback valence (positive vs negative) - Regulatory focus - Motivation - Performance goals	Positive feedback increased motivation untuk promotion-focused individuals ($M=5.8/7$) tetapi tidak untuk prevention-focused ($M=4.2/7$). Negative feedback increased motivation for prevention-focused individuals ($M=5.5/7$) tetapi decreased untuk promotion-focused ($M=3.6/7$). Interaction significant: $F(1,152)=18.42$, $p<.001$, $\eta^2=0.24$.

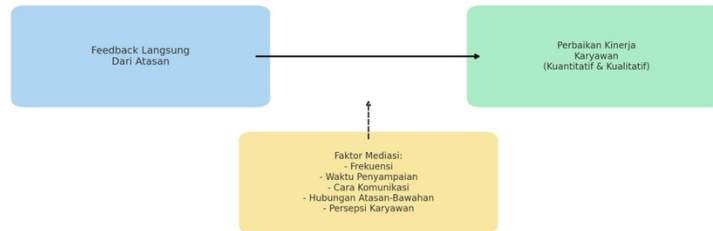
			<i>Feedback effectiveness depends on individual regulatory focus.</i>
6	Renn & Fedor (2001). - <i>Feedback Development and Field Test of a Feedback Seeking, Self-efficacy, and Goal Setting Model of Work Performance: Journal of Management</i>, 27(5), 563-583. Metode: Kuantitatif	- <i>Feedback seeking</i> - Self-efficacy - Goal setting - Work performance - Mediation model	<i>Feedback seeking at Time 1 predicted increased self-efficacy at Time 2 ($\beta=0.34$, $p<.01$), yang in turn predicted higher goal setting ($\beta=0.41$, $p<.001$) dan subsequently better performance ($\beta=0.29$, $p<.01$). Indirect effect of feedback seeking on performance through self-efficacy dan goal setting: $\beta=0.16$ ($p<.05$). Model fit: GFI=0.93, CFI=0.95.</i>
7	Wulan Purnamasari et. al. (2021). Pengaruh Pemberian <i>Feedback</i> terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). <i>Jurnal Ilmu Manajemen</i>, 9(1), 45-58. Metode: Kuantitatif	- Pemberian <i>feedback</i> - Perbaikan kinerja - Motivasi kerja - Kepuasan kerja	Pemberian <i>feedback</i> berpengaruh signifikan terhadap perbaikan kinerja ($\beta=0.521$, $p<0.001$) dan motivasi kerja ($\beta=0.463$, $p<0.001$). Motivasi memediasi hubungan <i>feedback</i>-kinerja (indirect effect=0.215, $p<0.05$). <i>Feedback</i> langsung dari atasan lebih efektif ($M=4.12/5$) dibanding <i>feedback</i> tertulis ($M=3.45/5$) dalam konteks budaya Indonesia. $R^2=0.487$.
8	Adhistry et. al. (2022). Pengaruh Komunikasi, <i>Feedback</i>, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	- Komunikasi organisasi - <i>Feedback</i> - Motivasi	Komunikasi ($\beta=0.287$, $p<0.01$) dan <i>feedback</i> ($\beta=0.412$, $p<0.001$) berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi memediasi parsial

	pada PT Surya Makmur Cahaya Samarinda. <i>Journal of Management</i>, 8(1), 1-15. Metode: Kuantitatif	- Kinerja karyawan	(<i>feedback</i>→motivasi $\beta=0.356$, $p<0.01$; motivasi→kinerja $\beta=0.325$, $p<0.01$). <i>Model</i> fit: GFI=0.903, AGFI=0.887, CFI=0.921. <i>Feedback</i> berkualitas tinggi meningkatkan kinerja 41.2% melalui <i>direct path</i> dan 11.6% melalui motivasi. Total effect=52.8%.
9	Rahayu & Rushadiyati (2021). Implementasi <i>Feedback</i> Atasan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada BUMN Sektor Perbankan. <i>Jurnal Bisnis dan Manajemen</i>, 7(2), 156-170. Metode: Kualitatif	- Implementasi <i>feedback</i> - Frekuensi <i>feedback</i> - Kualitas <i>feedback</i> - Peningkatan kinerja - Hambatan	<i>Feedback</i> langsung lebih disukai (93% responden) karena memungkinkan klarifikasi dan diskusi. Hambatan: keterbatasan waktu atasan (73%), ketidaknyamanan memberikan kritik (67%), budaya "sungkan" (53%). Karyawan yang menerima <i>feedback</i> regular (minimal 2x/bulan) menunjukkan improvement lebih cepat (3-4 bulan) vs <i>feedback</i> jarang (6-8 bulan). <i>Feedback</i> efektif when: spesifik, <i>private</i>, disampaikan dengan empati.
10	Santoso & Kusmintarti (2020). Peran <i>Feedback</i> dan <i>Coaching</i> terhadap Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Karyawan di Era	- <i>Feedback</i> - <i>Coaching</i> - Pengembangan kompetensi	<i>Feedback</i> ($\beta=0.381$, $p<0.001$) dan <i>coaching</i> ($\beta=0.429$, $p<0.001$) berpengaruh signifikan terhadap pengembangan kompetensi. Kompetensi memediasi penuh

	Digital. <i>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia</i>, 14(1), 78-92. Metode: Kuantitatif	- Kinerja karyawan - Era digital	hubungan dengan kinerja. <i>Feedback</i> digital (email, apps) <i>less effective</i> ($d=0.23$) dibanding <i>face-to-face</i> ($d=0.67$) untuk <i>complex tasks</i> dalam konteks Indonesia. <i>Model explains 58.3% variance</i> dalam kinerja.
11	Hidayat & Kusuma (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel <i>Intervening</i>. <i>Jurnal Riset Manajemen</i>, 6(3), 201-218. Metode: Kuantitatif	- Gaya kepemimpinan - Komunikasi (termasuk <i>feedback</i>) - Motivasi - Kinerja karyawan	Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi ($\beta=0.445$, $p<0.001$) dan kinerja ($\beta=0.332$, $p<0.01$). Motivasi memediasi sebagian ($\beta=0.287$, $p<0.05$). Dalam budaya paternalistik Indonesia, komunikasi atasan yang menghormati "<i>face</i>" karyawan (tidak mempermalukan di depan umum) <i>critical</i> untuk <i>effectiveness</i>. $R^2=0.524$ untuk kinerja.

2.3 Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, dapat dibangun kerangka berpikir penelitian sebagai berikut



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2026

Penelitian ini dibangun berdasarkan kerangka berpikir yang menghubungkan pemberian *feedback* langsung dari atasan dengan peningkatan kinerja perusahaan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Teori-teori yang digunakan dalam kerangka tersebut menyebutkan bahwa *feedback* merupakan instrumen yang berperan penting dalam memengaruhi perilaku kinerja karyawan, baik kedisiplinan, produktivitas, maupun motivasi.

Secara pelaksanaan, *feedback* dari atasan ialah berbentuk apresiasi, memberikan kritik yang baik, mengoreksi secara langsung, ataupun arahan yang terarah. *Feedback* yang efektif sangat memengaruhi berbagai faktor, misalnya cara penyampaian, intensitas komunikasi, ketepatan waktu, serta kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Maka demikian, adanya interaksi yang berjalan positif di antara kedua pihak dapat menunjang perbaikan dalam bermacam-macam aspek yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan

3.1.1 Pendekatan Kualitatif

Menurut Sugiyono dalam Adini et al. (2022), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena yang dialami subjek penelitian secara holistik melalui pendekatan deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa dalam konteks khusus yang alamiah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggali secara mendalam pengaruh *feedback* langsung dari atasan terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami pengalaman, pandangan, serta makna subjektif yang dibentuk karyawan atas *feedback* yang mereka terima dalam konteks kerja sehari-hari.

Dalam pendekatan ini, realitas dipahami sebagai sesuatu yang kompleks dan dibangun melalui interaksi sosial di tempat kerja, misalnya, cara atasan menyampaikan apresiasi, kritik yang membangun, maupun koreksi langsung terhadap kinerja bawahan (Suparba et al. 2023). Melalui metode kualitatif deskriptif, peneliti berupaya menggambarkan proses, pola komunikasi, serta dinamika hubungan atasan–bawahan yang muncul ketika *feedback* diberikan, sehingga dapat terlihat bagaimana *feedback* tersebut memengaruhi motivasi, disiplin, dan produktivitas karyawan.

Pendekatan ini juga memberikan ruang bagi peneliti untuk menangkap konteks sosial dan budaya organisasi di PT Wangsa Jatra Lestari. Setiap bentuk *feedback* tidak hanya dipandang sebagai instruksi kerja, tetapi juga sebagai bagian dari budaya kerja, cara membangun kepercayaan, serta upaya perusahaan untuk mempertahankan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemahaman yang

dihasilkan bersifat holistik, mencakup bagaimana karyawan memaknai *feedback* sebagai dukungan, motivasi, maupun tekanan dalam menjalankan tugas.

Secara keseluruhan, pendekatan kualitatif deskriptif ini dipandang paling sesuai karena fokus penelitian adalah memaknai pengalaman dan persepsi karyawan dan atasan terkait praktik pemberian *feedback* langsung, bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran rinci mengenai bentuk-bentuk *feedback*, intensitas dan cara penyampaiannya, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat menjadi dasar rekomendasi praktis bagi perusahaan.

3.1.2 Sumber dan Data Penelitian

Data dalam penelitian kualitatif ini berupa informasi naratif yang diperoleh dari pengalaman, pandangan, dan penjelasan para informan, serta dokumen terkait yang dimiliki perusahaan. Sumber data disusun untuk membantu peneliti memahami secara utuh bagaimana praktik *feedback* langsung berlangsung di PT Wangsa Jatra Lestari, baik dari sisi karyawan maupun atasan.

Secara umum, penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder (Balaka, 2022). Data primer diperoleh langsung dari karyawan dan atasan yang terlibat dalam proses pemberian dan penerimaan *feedback* melalui observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen internal perusahaan yang relevan dengan kinerja dan sistem evaluasi karyawan. Kombinasi kedua jenis data ini membantu memperkuat interpretasi peneliti terhadap fenomena yang diteliti.

1. Data primer

Data primer diperoleh dari karyawan dan atasan di beberapa departemen yang memiliki interaksi kerja intensif, terutama di Departemen Produksi, *Human Resource Development* (HRD), dan *Quality Assurance*. Para informan dipilih karena terlibat langsung dalam

praktik pemberian dan penerimaan *feedback* sehari-hari, sehingga dapat menjelaskan bentuk, frekuensi, cara penyampaian *feedback*, serta respons yang muncul setelahnya. Rincian karakteristik narasumber, seperti jabatan, departemen, jenis kelamin, usia, dan lama bekerja, disajikan pada Tabel 3.1: Deskripsi identitas narasumber.

Tabel 2. 4 Deskripsi Identitas Narasumber

Nama Narasumber	Jabatan / Departemen	Tanggal Wawancara
DD	GA Administrator	16 Desember 2025
YDP	Senior Sales	16 Desember 2025
MNR	Production Manager	16 Desember 2025
DP	Ast. Manager Produksi	16 Desember 2025
AF	Tax Supervisor	16 Desember 2025
DDS	Finance SPV	16 Desember 2025
DYP	Accounting SPV	16Desember 2025

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, seperti struktur organisasi, uraian tugas, serta laporan evaluasi kinerja karyawan. Dokumen-dokumen ini digunakan untuk memahami konteks organisasi, kebijakan manajemen SDM, serta prosedur formal yang berkaitan dengan penilaian kinerja dan pemberian *feedback*. Data sekunder juga berfungsi sebagai bahan pembanding terhadap temuan observasi dan

wawancara, sehingga hasil penelitian menjadi lebih kuat dan lebih tervalidasi.

3.1.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan karakteristik pendekatan kualitatif, yaitu berupaya menangkap makna dan proses secara mendalam melalui interaksi langsung di lapangan. Beberapa teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. **Observasi Partisipatif**

Peneliti melakukan observasi partisipatif dengan ikut terlibat dalam aktivitas kerja harian di lingkungan PT Wangsa Jatra Lestari. Melalui cara ini, peneliti dapat mengamati secara langsung bagaimana interaksi antara atasan dan karyawan terjadi, terutama ketika *feedback* diberikan, baik dalam bentuk apresiasi, teguran, maupun arahan kerja. Observasi ini membantu peneliti menangkap konteks situasi, bahasa tubuh, suasana kerja, serta pola komunikasi yang tidak selalu muncul dalam wawancara.

2. **Wawancara Semi-terstruktur**

Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan karyawan dan atasan sebagai informan utama. Peneliti menggunakan panduan pertanyaan, tetapi tetap memberi ruang bagi informan untuk bercerita secara bebas sesuai dengan pengalaman masing-masing. Melalui wawancara ini, peneliti menggali bagaimana karyawan menafsirkan *feedback* yang diterima, bagaimana perasaan mereka ketika mendapat kritik atau pujian, serta sejauh mana *feedback* tersebut dirasakan memengaruhi semangat, kedisiplinan, dan produktivitas kerja.

3. **Studi Dokumentasi**

Selain observasi dan wawancara, peneliti juga memanfaatkan dokumen internal perusahaan, seperti laporan evaluasi kinerja, dokumen prosedur kerja, serta dokumen kebijakan SDM lainnya. Dokumen ini digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data lapangan, khususnya terkait gambaran umum sistem penilaian kinerja serta posisi *feedback* dalam proses tersebut. Dengan demikian, data yang diperoleh tidak hanya bersumber dari persepsi subjek, tetapi juga dari catatan formal perusahaan.

3.1.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis tematik yang sejalan dengan karakteristik penelitian kualitatif deskriptif. Analisis tematik dilakukan dengan menelusuri tema, pola, dan kategori yang muncul dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen, kemudian menyusunnya menjadi narasi yang menggambarkan hubungan antara pemberian *feedback* langsung dan perubahan kinerja karyawan.

Secara operasional, peneliti mengikuti tahapan analisis data kualitatif yang dikemukakan Miles et, al. (2014), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi, mengelompokkan, dan menyederhanakan data dari transkrip wawancara serta catatan lapangan ke dalam kategori-kategori utama, misalnya jenis *feedback*, respons karyawan, dan dampaknya terhadap kinerja. Pada tahap penyajian data, hasil reduksi disusun dalam bentuk uraian naratif yang sistematis sehingga memudahkan peneliti untuk melihat hubungan antarkategori. Tahap terakhir adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan, yaitu menyusun temuan utama berdasarkan pola yang konsisten dan memeriksanya kembali terhadap data awal agar kesimpulan yang dihasilkan tetap dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam proses analisis, peneliti juga menerapkan teknik *open coding* dan *axial coding*, yaitu mengidentifikasi tema-tema penting dari data mentah, kemudian menelaah hubungan di antara tema-tema tersebut, misalnya, bagaimana jenis *feedback* tertentu berkaitan dengan perubahan motivasi atau disiplin kerja karyawan. Seluruh proses analisis dilakukan secara manual tanpa bantuan perangkat lunak karena jumlah data masih dalam lingkup yang dapat dikelola secara langsung dan tetap memungkinkan analisis yang mendalam.

3.2 Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data tidak diukur dengan uji statistik seperti pada penelitian kuantitatif, melainkan melalui pemenuhan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Penelitian ini mengacu pada pandangan Moleong (2017) mengenai keabsahan data kualitatif, sehingga temuan yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan.

Kredibilitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan dokumen internal perusahaan seperti laporan evaluasi kinerja. Jika informasi dari berbagai sumber tersebut menunjukkan kesesuaian, maka temuan tersebut dianggap lebih mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Selain itu, peneliti juga melakukan *member checking*, yakni mengonfirmasi kembali ringkasan hasil wawancara atau interpretasi tertentu kepada informan untuk memastikan bahwa makna yang ditangkap peneliti sesuai dengan pengalaman informan.

Transferabilitas dijaga dengan memberikan deskripsi yang rinci mengenai konteks penelitian, termasuk profil perusahaan, karakteristik unit analisis, serta situasi kerja saat *feedback* diberikan. Dengan penyajian konteks yang kaya (*thick description*), pembaca atau peneliti lain dapat menilai sejauh mana temuan penelitian ini dapat diterapkan atau dibandingkan dengan konteks organisasi lain yang memiliki karakteristik serupa.

Dependabilitas dan konfirmabilitas dijaga melalui penyusunan jejak audit (*audit trail*) yang jelas mengenai proses penelitian, mulai dari perencanaan, pengumpulan data, pengolahan, hingga penarikan kesimpulan. Peneliti mencatat prosedur yang ditempuh, perubahan yang terjadi di lapangan, serta pertimbangan dalam mengambil keputusan analitis. Dengan demikian, proses penelitian dapat direplikasi atau ditelusuri oleh peneliti lain dalam konteks yang sejenis, dan temuan yang dihasilkan tidak hanya bergantung pada subjektivitas peneliti, tetapi juga dapat dilacak kembali ke data asli yang dikumpulkan.

Melalui penerapan berbagai strategi keabsahan data tersebut, penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang kredibel, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga mampu memberikan kontribusi praktis maupun akademis terkait pengaruh *feedback* langsung dari atasan terhadap perbaikan kinerja karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

PENGALAMAN KARYAWAN DALAM MENERIMA *FEEDBACK*

4.1 Pendahuluan

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang menggambarkan pengalaman karyawan dalam menerima *feedback* langsung dari atasan dalam konteks pekerjaan sehari-hari di perusahaan, dengan menekankan bagaimana karyawan memahami makna *feedback*, merasakan proses penyampaiannya, serta merespons berbagai bentuk *feedback* yang mereka terima selama menjalankan tugas kerja. Dengan demikian, peneliti mampu menampilkan gambaran yang utuh mengenai praktik *feedback* langsung berdasarkan pengalaman nyata para informan yang berasal dari berbagai posisi dan latar belakang pekerjaan.

Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan tujuh informan yang memiliki peran sebagai *administrator*, *sales supervisor*, *supervisor* produksi, staf keuangan, hingga manajer produksi. Variasi pengalaman yang muncul memperlihatkan perbedaan cara pandang terhadap *feedback* langsung, baik dari segi frekuensi, bentuk penyampaian, maupun respons yang diberikan dalam situasi kerja yang beragam.

Peneliti memaparkan hasil penelitian secara deskriptif dengan menyusun temuan berdasarkan tema-tema utama yang muncul dari data lapangan, yang meliputi pengertian *feedback* menurut karyawan, frekuensi penerimaan *feedback*, bentuk penyampaian *feedback*, serta pengalaman karyawan ketika menerima berbagai jenis *feedback*, baik yang bersifat positif dan korektif maupun yang kurang jelas, sehingga seluruh pemaparan dalam bab ini berfokus pada perspektif informan tanpa mengaitkan temuan dengan teori agar hasil yang disajikan benar-benar merepresentasikan kondisi empiris yang terjadi di lingkungan kerja.

4.2 Pengertian *Feedback* Langsung Menurut Karyawan

Subbab ini membahas pemahaman karyawan mengenai pengertian *feedback* langsung dari atasan berdasarkan pandangan dan pengalaman masing-masing informan. Pemahaman tersebut mencerminkan bagaimana karyawan memaknai *feedback* langsung dalam konteks pekerjaan sehari-hari.

“Tanggapan/masukan atas pekerjaan yang telah dilakukan atau kendala yang dialami” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

Pernyataan informan DD menunjukkan bahwa *feedback* langsung dipahami sebagai bentuk respons atasan terhadap hasil kerja maupun kendala yang dihadapi karyawan dalam menjalankan tugas. Pemaknaan ini menekankan fungsi *feedback* sebagai sarana komunikasi dua arah yang membantu karyawan memahami apakah pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan harapan atasan atau masih terdapat kekurangan yang perlu diperbaiki. Selain itu, *feedback* juga dipandang sebagai alat bantu untuk menyelesaikan permasalahan kerja, sehingga karyawan tidak dibiarkan menghadapi kendala secara mandiri tanpa arahan. Hal ini mengindikasikan bahwa *feedback* langsung berperan penting dalam mendukung kelancaran proses kerja dan pengambilan keputusan pada tingkat operasional.

“Feedback langsung merupakan tanggapan yang diberikan secara langsung atau segera setelah terjadinya tindakan, perilaku, atau pesan yang disampaikan.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

Pandangan YDP menekankan aspek waktu dalam pemberian *feedback* langsung, yaitu diberikan segera setelah suatu tindakan atau perilaku terjadi. Pemahaman ini menunjukkan bahwa efektivitas *feedback* sangat bergantung pada ketepatan waktu penyampaiannya, karena karyawan masih memiliki ingatan yang jelas terhadap situasi atau pekerjaan yang sedang mereka lakukan. Dengan *feedback* yang diberikan secara langsung dan cepat, karyawan dapat segera melakukan refleksi dan perbaikan tanpa harus menunggu evaluasi formal yang bersifat periodik. Hal ini menggambarkan bahwa *feedback* langsung dipandang sebagai mekanisme pembelajaran yang berkelanjutan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

“Feedback yang diberikan atasan secara langsung, biasanya bersifat harian atau real time.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

Informan MNR memaknai *feedback* secara langsung sebagai *feedback* yang rutin dan real-time, terutama dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pemahaman ini mencerminkan bahwa *feedback* tidak selalu harus bersifat formal atau menunggu momen tertentu, melainkan dapat diberikan secara spontan sesuai dengan dinamika pekerjaan. *Feedback* harian memungkinkan karyawan untuk terus menyesuaikan cara kerja mereka agar tetap sejalan dengan target dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, *feedback* langsung dipandang sebagai bagian dari proses kerja itu sendiri, bukan sekadar alat untuk menilai kinerja.

Feedback langsung dari atasan adalah feedback, komentar, atau lebih sering berupa evaluasi yang disampaikan oleh atasan secara pribadi, segera, dan face-to-face (atau secara virtual langsung) setelah suatu kejadian, kinerja, atau proyek terjadi.” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

Pernyataan DP memberikan definisi yang lebih komprehensif mengenai *feedback* langsung, mencakup bentuk penyampaian, waktu, serta media komunikasi yang digunakan. *Feedback* dipahami sebagai evaluasi yang disampaikan secara personal, baik secara tatap muka maupun daring. Pemaknaan ini menunjukkan bahwa aspek kedekatan dan interaksi langsung antara atasan dan bawahan menjadi elemen penting dalam pemberian *feedback*. Dengan penyampaian yang personal dan segera setelah kejadian berlangsung, *feedback* dapat lebih mudah diterima dan dipahami oleh karyawan.

“Feedback langsung dari atasan adalah tanggapan atau penilaian langsung dari atasan atas pekerjaan atau job yang sudah kita kerjakan.” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF memandang *feedback* langsung sebagai bentuk penilaian atasan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan. Penilaian ini menjadi acuan bagi karyawan untuk mengetahui sejauh mana hasil kerja mereka telah memenuhi ekspektasi atasan. Pemahaman tersebut menunjukkan bahwa *feedback* langsung

berfungsi sebagai alat evaluasi yang praktis dan aplikatif, karena berkaitan langsung dengan pekerjaan nyata yang dilakukan. Dengan adanya *feedback* semacam ini, karyawan dapat melakukan koreksi dan meningkatkan kualitas kerja secara berkelanjutan.

“Feedback langsung adalah masukan atau tanggapan secara langsung dari atasan kepada bawahan, biasanya dalam konteks tatap muka atau melalui komunikasi atau pesan atas hasil kerja yang diperoleh.” (DDS, Supervisor Finance, 16 Desember 2025).

Pandangan DDS menekankan fleksibilitas media dalam penyampaian *feedback* secara langsung, baik tatap muka maupun melalui media komunikasi seperti pesan. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* langsung tidak selalu harus disampaikan secara formal atau bertemu secara langsung, selama komunikasi berlangsung secara langsung dan relevan dengan hasil kerja karyawan. Pemahaman ini mencerminkan adaptasi terhadap perkembangan teknologi komunikasi di lingkungan kerja, di mana *feedback* tetap dapat diberikan secara efektif meskipun melalui media digital.

“Feedback menurut saya adalah komentar, saran, dan masukan yang diberikan atasan mengenai pekerjaan, perilaku, dan kinerja untuk perbaikan agar tercapai tujuan perusahaan.” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP memaknai *feedback* langsung sebagai komentar dan saran yang tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada perilaku dan kinerja secara keseluruhan. Pemahaman ini menunjukkan bahwa *feedback* dipandang sebagai sarana pembinaan yang bertujuan untuk perbaikan dan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya *feedback* yang mencakup aspek teknis dan perilaku, karyawan dapat memahami peran mereka secara lebih holistik dalam organisasi. Hal ini menegaskan bahwa *feedback* langsung tidak hanya berorientasi pada kesalahan, tetapi juga pada pengembangan karyawan dan peningkatan kontribusi bagi organisasi.

4.3 Frekuensi Penerimaan *Feedback* Langsung dari Atasan

Subbab ini menguraikan seberapa sering karyawan menerima *feedback* langsung dari atasan serta apakah terdapat pola atau jadwal tertentu dalam pemberian *feedback* tersebut. Frekuensi dan pola pemberian *feedback* mencerminkan bagaimana praktik komunikasi antara atasan dan bawahan dijalankan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

“Spontan dan terjadwal saat penilaian akhir tahun.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

Pernyataan DD menunjukkan bahwa *feedback* diterima secara langsung melalui dua mekanisme, yaitu secara spontan dan terjadwal. *Feedback* spontan biasanya muncul sebagai respons langsung terhadap situasi atau pekerjaan tertentu, sedangkan *feedback* terjadwal diberikan dalam momen formal seperti penilaian kinerja akhir tahun. Pola ini menunjukkan adanya keseimbangan antara *feedback* informal yang bersifat situasional dan *feedback* formal yang bersifat evaluatif. Dengan adanya kedua jenis *feedback* tersebut, karyawan memiliki kesempatan untuk menerima arahan jangka pendek sekaligus evaluasi menyeluruh terhadap kinerja mereka.

“Bersifat spontan dan hampir setiap hari, baik secara lisan maupun melalui wag.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP mengungkapkan bahwa *feedback* langsung diterima dengan frekuensi yang sangat tinggi, bahkan hampir setiap hari. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung secara intens dan berkelanjutan. *Feedback* yang disampaikan secara lisan maupun melalui WhatsApp Group (WAG) mencerminkan fleksibilitas media komunikasi yang digunakan dalam lingkungan kerja. Frekuensi yang tinggi ini memungkinkan karyawan untuk terus mendapatkan arahan, koreksi, dan penguatan secara langsung, sehingga dapat menyesuaikan kinerjanya dengan cepat dan berkelanjutan.

“Tidak sering, tidak ada pola tertentu (spontan).” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

Berbeda dengan informan sebelumnya, MNR menyampaikan bahwa *feedback* langsung diterima dengan frekuensi yang tidak terlalu sering dan tanpa pola yang jelas.

Feedback cenderung diberikan secara spontan sesuai kebutuhan atau situasi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian *feedback* lebih bersifat reaktif daripada terjadwal, yakni muncul ketika atasan menilai ada hal yang perlu disampaikan. Meskipun frekuensinya rendah, *feedback* tetap memiliki peran penting sebagai alat koreksi dan pengingat ketika diperlukan.

“Sering, lebih sering bersifat spontan dan di lapangan.” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menjelaskan bahwa *feedback* langsung cukup sering diterima, terutama dalam konteks pekerjaan di lapangan. *Feedback* yang bersifat spontan ini biasanya muncul saat aktivitas kerja sedang berlangsung, sehingga arahan dan koreksi dapat langsung diterapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa *feedback* menjadi bagian dari proses kerja itu sendiri, bukan hanya diberikan setelah pekerjaan selesai. Dengan adanya *feedback* di lapangan, karyawan dapat segera menyesuaikan tindakan mereka sesuai arahan atasan.

“Atasan sering sekali memberikan feedback langsung atas pekerjaan saya dan pola pada tanggal tertentu, tetapi juga ada yang bersifat spontan. Hal ini bertujuan sekaligus sebagai koreksi atas pekerjaan saya.” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF mengungkapkan bahwa *feedback* diterima secara rutin melalui kombinasi pola terjadwal dan spontan. Adanya *feedback* pada tanggal tertentu menunjukkan bahwa perusahaan atau atasan memiliki mekanisme evaluasi berkala, sementara *feedback* spontan berfungsi sebagai alat koreksi langsung terhadap pekerjaan yang sedang atau telah dilakukan. Pola ini memberikan keuntungan bagi karyawan karena mereka mendapatkan arahan yang berkesinambungan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, untuk meningkatkan kualitas kerja.

“Biasanya seminggu sekali dengan menghadap atasan langsung, kita sampaikan kondisi departemen kita dan seringnya bersifat spontan.” (DDS, Supervisor Finance, 16 Desember 2025).

Pernyataan DDS menunjukkan bahwa *feedback* langsung umumnya diterima secara mingguan melalui pertemuan langsung dengan atasan. Dalam pertemuan tersebut, karyawan menyampaikan kondisi departemen sekaligus menerima masukan dari atasan. Meskipun terdapat frekuensi mingguan, *feedback* tetap bersifat spontan tergantung pada isu atau permasalahan yang dibahas. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* tidak hanya bersifat satu arah, tetapi juga menjadi bagian dari diskusi dan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.

“Kadang-kadang, tidak ada pola dan jadwal tertentu, malah lebih bersifat spontan ketika ada suatu masalah/kasus.” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menyampaikan bahwa *feedback* langsung tidak diterima secara rutin, melainkan muncul ketika terdapat masalah atau kasus tertentu. *Feedback* dalam konteks ini bersifat situasional dan berfokus pada penyelesaian permasalahan yang sedang terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* digunakan sebagai alat manajemen untuk menangani isu-isu spesifik, bukan sebagai aktivitas yang terjadwal secara formal. Meskipun demikian, *feedback* tetap memiliki peran penting dalam membantu karyawan memahami kesalahan dan menemukan solusi yang tepat.

4.4 Bentuk Penyampaian dan Pengalaman Menerima *Feedback* Langsung

4.4.1 Bentuk *Penyampaian Feedback* Langsung

Subbab ini menjelaskan berbagai bentuk penyampaian *feedback* langsung yang diterima karyawan, baik secara formal maupun informal, serta melalui media komunikasi yang berbeda. Bentuk penyampaian *feedback* mencerminkan fleksibilitas komunikasi antara atasan dan bawahan dalam menyesuaikan diri dengan kondisi kerja serta kebutuhan organisasi.

“Percakapan formal dan informal, serta briefing.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

Pernyataan DD menunjukkan bahwa *feedback* langsung disampaikan melalui beragam bentuk komunikasi, mulai dari percakapan formal, informal, hingga briefing. Hal ini menandakan bahwa *feedback* tidak selalu harus disampaikan dalam suasana resmi, tetapi dapat disesuaikan dengan konteks dan urgensi permasalahan yang dihadapi. Briefing menjadi salah satu sarana yang efektif untuk menyampaikan arahan dan evaluasi secara singkat namun terarah, terutama dalam kegiatan operasional. Keberagaman bentuk penyampaian ini memudahkan karyawan menerima *feedback* secara lebih fleksibel dan kontekstual.

“Semua bisa terjadi, tergantung konteksnya, karena departemen marketing ini cukup dinamis. Setiap hari ada komunikasi atau informasi yang perlu disampaikan, baik melalui percakapan informal, email, maupun WhatsApp. Untuk meeting formal, dilakukan 2 minggu sekali.”
(YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menjelaskan bahwa bentuk penyampaian *feedback* sangat bergantung pada konteks pekerjaan, khususnya di departemen marketing yang memiliki dinamika tinggi. *Feedback* dapat disampaikan melalui percakapan informal, email, maupun grup WhatsApp sebagai sarana komunikasi sehari-hari. Sementara itu, meeting formal tetap dilakukan secara berkala, yaitu setiap dua minggu sekali, untuk membahas evaluasi yang lebih terstruktur. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mengombinasikan komunikasi formal dan informal guna memastikan informasi dan *feedback* dapat tersampaikan secara efektif dan tepat waktu.

“Feedback langsung biasanya dalam bentuk meeting, via phone/WA.”
(MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

Menurut MNR, *feedback* langsung umumnya disampaikan melalui meeting maupun melalui media komunikasi seperti telepon dan WhatsApp. Pemilihan media ini menunjukkan bahwa *feedback* tidak selalu harus dilakukan secara tatap muka, tetapi dapat disesuaikan dengan kondisi dan ketersediaan waktu. Media

komunikasi jarak jauh menjadi solusi praktis untuk menyampaikan arahan dan koreksi dengan cepat, terutama ketika atasan dan bawahan tidak berada di lokasi yang sama. Hal ini mencerminkan pemanfaatan teknologi komunikasi untuk mendukung efektivitas *feedback* di lingkungan kerja.

“Feedbaack disampaikan dalam bentuk lisan dan percakapan informal.” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP memandang bahwa *feedback* langsung lebih sering disampaikan secara lisan melalui percakapan informal. Bentuk penyampaian ini memungkinkan komunikasi yang lebih santai dan terbuka antara atasan dan bawahan, sehingga pesan dapat diterima tanpa tekanan yang berlebihan. Percakapan informal juga memberi ruang bagi karyawan untuk bertanya atau memberikan klarifikasi secara langsung. Dengan demikian, *feedback* menjadi lebih mudah dipahami dan diterima sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan semata-mata sebagai kritik.

“Feedback langsung dari atasan biasanya disampaikan dalam percakapan informal dan juga melalui media lain, seperti Whatsapp.” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menekankan bahwa *feedback* langsung tidak hanya disampaikan secara lisan dalam percakapan informal, tetapi juga melalui media komunikasi seperti WhatsApp. Hal ini menunjukkan adanya fleksibilitas dalam cara penyampaian *feedback*, menyesuaikan dengan kebutuhan dan situasi kerja. Penggunaan media digital memungkinkan *feedback* diberikan secara cepat dan terdokumentasi, sementara percakapan informal tetap menjaga kedekatan interpersonal antara atasan dan bawahan. Kombinasi kedua bentuk ini mendukung efektivitas komunikasi di lingkungan kerja.

“Sering kali melalui percakapan tatap muka, kadang juga melalui komunikasi atau pesan.” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

Pernyataan DDS menunjukkan bahwa *feedback* langsung lebih sering disampaikan melalui percakapan tatap muka, meskipun komunikasi melalui pesan juga digunakan dalam kondisi tertentu. Tatap muka memungkinkan karyawan menangkap pesan secara lebih utuh, termasuk ekspresi dan intonasi dari atasan. Sementara itu, komunikasi melalui pesan menjadi alternatif ketika tatap muka tidak memungkinkan. Hal ini menunjukkan bahwa pemilihan bentuk penyampaian *feedback* disesuaikan dengan situasi serta efektivitas dalam menyampaikan pesan.

“Tidak tentu, kadang tatap muka, WA, dan percakapan informal.”
(DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menyampaikan bahwa tidak terdapat bentuk penyampaian *feedback* yang bersifat tetap, karena *feedback* dapat disampaikan melalui berbagai cara seperti tatap muka, WhatsApp, maupun percakapan informal. Fleksibilitas ini menunjukkan bahwa perusahaan atau atasan menyesuaikan cara penyampaian *feedback* dengan kondisi kerja dan kebutuhan komunikasi. Dengan adanya variasi bentuk penyampaian, karyawan memiliki kesempatan untuk menerima *feedback* yang lebih adaptif dan relevan dengan situasi yang dihadapi.

4.4.2 Pengalaman Pertama Kali Menerima *Feedback* Langsung

Subbab ini menguraikan pengalaman pertama kali karyawan menerima *feedback* langsung dari atasan sejak mulai bekerja di perusahaan, baik berupa arahan, teguran, maupun apresiasi. Pengalaman awal ini menjadi penting karena dapat membentuk persepsi karyawan terhadap pola komunikasi, budaya kerja, serta hubungan antara atasan dan bawahan di lingkungan perusahaan.

“Saat saya salah membuat surat jalan (komplain dari customer saat menerima barang: surat jalannya tidak sesuai), saya kemudian dipanggil oleh atasan bersama supervisornya untuk melakukan tindakan perbaikan: dari bagian FGS harus menyertakan

kanban/label; dari pihak administrator, cek kanban/label dan fisik barang jadi.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

Pengalaman DD menunjukkan bahwa *feedback* pertama kali diterima dalam bentuk korektif akibat kesalahan kerja yang berdampak langsung pada pelanggan. *Feedback* disampaikan secara langsung oleh atasan bersama supervisor dengan fokus pada solusi dan tindakan perbaikan yang jelas. Hal ini mencerminkan bahwa *feedback* tidak hanya berfungsi sebagai teguran, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran yang disertai arahan teknis untuk mencegah kesalahan serupa di kemudian hari. Pengalaman ini menunjukkan bahwa sejak awal bekerja, karyawan sudah diperkenalkan pada pentingnya ketelitian dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

“Feedback langsung yang diberikan atasan saat pertama kali bergabung di perusahaan ini adalah ketika memperkenalkan diri. Beliau merespons dengan sangat baik dan memberikan arahan tentang tugas-tugas yang harus saya kerjakan.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP mengungkapkan bahwa pengalaman pertama menerima *feedback* bersifat positif dan berkaitan dengan pekerjaan. *Feedback* diberikan dalam bentuk arahan dan penjelasan tugas sejak awal bergabung dengan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* juga berfungsi sebagai sarana untuk mengenalkan peran dan ekspektasi kerja kepada karyawan baru. Penyampaian *feedback* yang ramah dan suportif di awal masa kerja dapat membantu karyawan merasa diterima, memahami tanggung jawabnya, serta lebih siap menjalankan tugas yang diberikan.

“Biasanya ucapan terima kasih atau mengingatkan hal tertentu.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

Pernyataan MNR menunjukkan bahwa pengalaman pertama menerima *feedback* tidak selalu berupa kritik atau teguran, melainkan juga dapat berupa apresiasi atau pengingat sederhana. Ucapan terima kasih dari atasan dapat

memberikan kesan positif dan menumbuhkan rasa dihargai sejak awal bekerja. Sementara itu, pengingat terhadap hal-hal tertentu menunjukkan perhatian atasan terhadap detail pekerjaan. Pengalaman ini mencerminkan bahwa *feedback* awal dapat bersifat ringan namun tetap bermakna dalam membangun hubungan kerja yang baik.

“Pengalaman pertama menerima feedback adalah berupa teguran karena suatu kesalahan kerja, dan itu kemudian membuat saya lebih berhati-hati dalam bekerja serta berusaha mencari cara-cara yang lebih baik dan praktis agar tidak terjadi kesalahan serupa.” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menyampaikan bahwa *feedback* pertama yang diterimanya berupa teguran akibat kesalahan dalam bekerja. Meskipun bersifat korektif, *feedback* tersebut memberikan dampak positif karena mendorong karyawan untuk lebih berhati-hati dan mencari cara kerja yang lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* korektif, apabila disampaikan dengan tujuan perbaikan, dapat menjadi sarana pembelajaran yang konstruktif. Pengalaman ini juga menunjukkan bahwa *feedback* sejak awal bekerja berperan dalam membentuk sikap profesional dan tanggung jawab karyawan.

“Pertama kali menerima feedback langsung dari atasan adalah saat menerima tugas pertama kali. Saat itu saya kurang teliti dan kurang jelas dalam mendengarkan perintah, sehingga pada tugas tersebut terdapat beberapa kesalahan. Kemudian saya mendapat feedback langsung bahwa ada kesalahan pada pekerjaan saya dan harus direvisi. Karena masih dalam status karyawan baru, saya merasa sedikit takut atau khawatir tentang pekerjaan saya selanjutnya.” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

Pengalaman AF menunjukkan bahwa *feedback* pertama kali diterima dalam kondisi sebagai karyawan baru yang masih beradaptasi dengan lingkungan kerja. *Feedback* yang bersifat korektif awalnya menimbulkan rasa takut dan

khawatir, namun tetap menjadi bagian dari proses pembelajaran. Hal ini mencerminkan bahwa *feedback* awal dapat memunculkan reaksi emosional tertentu, terutama bagi karyawan baru. Namun demikian, *feedback* tersebut tetap berperan penting dalam membantu karyawan memahami kesalahan dan meningkatkan ketelitian dalam bekerja ke depannya.

“Pengalaman pertama dapat feedback dari atasan sekitar tahun 2000 oleh manager HRD Bapak Rihatin beliau berterima kasih terselesaikannya input gaji karyawan harian pada tahun itu sekitar 700 - 800 orang dgn sistem penggajian harian memakai program excel yg masih memakai absensi manual dan pada saat pembagian gaji ke karyawan tidak ada salah itung (kelebihan / kekurangan), dari ucapan terima kasih dari atasan langsung disitu saya merasa bangga, senang, lebih dihargai lembur samapi jam 11 malam waktu itu dan menambah semangat dalam bekerja untuk kedepannya.” (DDS, Supervisor Finance, 16 Desember 2025).

DDS menceritakan pengalaman pertama menerima *feedback* berupa apresiasi atas pencapaian kerja yang cukup kompleks dan menantang. Ucapan terima kasih dari atasan memberikan dampak emosional yang positif, seperti rasa bangga, senang, dan merasa dihargai. Pengalaman ini menunjukkan bahwa *feedback* positif di awal masa kerja dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan, bahkan ketika pekerjaan dilakukan dalam kondisi yang menuntut seperti lembur. *Feedback* apresiatif ini berperan penting dalam membangun loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

“Saat penilaian PA, kelebihan dan kekurangan disampaikan, dan solusi untuk kekurangan tersebut didiskusikan.” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menjelaskan bahwa pengalaman pertama menerima *feedback* terjadi dalam konteks penilaian kinerja (PA). *Feedback* disampaikan dengan membahas kelebihan dan kekurangan karyawan, kemudian dilanjutkan dengan

diskusi mengenai solusi perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* pertama kali diberikan secara terstruktur dan bersifat dua arah. Pendekatan ini membantu karyawan memahami posisi dan kinerjanya secara lebih objektif serta memberikan kesempatan untuk berkembang melalui solusi yang disepakati bersama.

4.5 Pengalaman Karyawan dalam Menerima *Feedback* Langsung

Subbab ini menggambarkan pengalaman karyawan saat menerima *feedback* positif dari atasan serta dampak yang dirasakan terhadap perasaan dan kinerja selanjutnya. *Feedback* positif menjadi salah satu bentuk penguatan yang dapat meningkatkan motivasi, rasa dihargai, serta komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

4.5.1 Pengalaman Menerima *Feedback* Positif

Subbab ini menggambarkan pengalaman karyawan saat menerima *feedback* positif dari atasan serta dampak yang dirasakan terhadap perasaan dan kinerja selanjutnya. *Feedback* positif menjadi salah satu bentuk penguatan yang dapat meningkatkan motivasi, rasa dihargai, serta komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

“Diberikan apresiasi dalam penilaian kinerja akhir tahun dengan predikat : Meet Expectation, serta dicatat hal-hal positif yang telah dilakukan.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

Pengalaman DD menunjukkan bahwa *feedback* positif diterima dalam konteks penilaian kinerja formal pada akhir tahun. Pemberian apresiasi dengan predikat tertentu serta pencatatan hal-hal positif yang telah dilakukan memberikan pengakuan resmi atas kontribusi karyawan. Hal ini dapat memperkuat rasa dihargai dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan terhadap hasil kerja mereka. *Feedback* positif dalam evaluasi formal juga berfungsi sebagai penguatan atas perilaku dan kinerja yang sudah sesuai dengan

standar perusahaan, sehingga mendorong karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan performa kerja di masa mendatang.

“Atasan memberikan apresiasi saat saya mendapatkan order besar dari perusahaan yang cukup bonafid. Ini cukup membuat saya lebih bersemangat untuk bekerja dengan lebih baik lagi.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP mengungkapkan bahwa *feedback* positif berupa apresiasi diberikan ketika berhasil memperoleh order besar dari klien yang bonafid. Pengalaman ini menunjukkan bahwa *feedback* positif yang diberikan secara langsung atas pencapaian konkret dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Apresiasi tersebut menjadi bentuk pengakuan atas usaha dan kompetensi karyawan, sehingga mendorongnya untuk terus meningkatkan kualitas kerja dan kontribusinya dalam pencapaian target perusahaan.

“Ketika mendapat teguran dari atasan, saya akan lebih berhati-hati dalam bekerja.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

Meskipun pernyataan ini tidak secara eksplisit menyebutkan apresiasi, informan MNR menunjukkan bahwa respons terhadap *feedback* dari atasan, termasuk yang bersifat evaluatif, dapat memunculkan sikap kehati-hatian dalam bekerja. Dalam konteks pengalaman menerima *feedback* positif, hal ini menunjukkan bahwa perhatian dan respons atasan terhadap pekerjaan karyawan tetap berdampak pada perilaku kerja. Karyawan menjadi lebih waspada dan berupaya menjaga kualitas pekerjaannya agar tetap sesuai dengan ekspektasi atasan.

“Feedback positif dari atasan adalah ketika suatu saat ada proyek cetak KPU yang mengaplikasikan security printing dan berjalan dengan baik. Dan atasan memberi feedback positif untuk saya, dan itu membuat saya semakin semangat untuk banyak belajar hal baru di

dunia percetakan.” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menceritakan pengalaman menerima *feedback* positif atas keberhasilan menjalankan proyek yang cukup kompleks dan menantang. Apresiasi dari atasan tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga mendorong keinginan untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* positif dapat berfungsi sebagai pendorong pengembangan diri, terutama ketika dikaitkan dengan pencapaian yang memerlukan keahlian khusus. Pengalaman ini menunjukkan bahwa umpan balik positif berkontribusi pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan.

“Saat menerima feedback positif dari atasan, pekerjaan bisa saya selesaikan sesuai target atau tepat waktu. Perasaan saya saat itu adalah senang, sekaligus menjadi lebih bersemangat dan giat dalam menyelesaikan pekerjaan selanjutnya.” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menyampaikan bahwa *feedback* positif diterima ketika mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan tepat waktu. Pengalaman ini menimbulkan perasaan senang dan meningkatkan semangat kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* positif berperan sebagai bentuk penguatan yang mendorong konsistensi kinerja. Dengan adanya apresiasi atas pencapaian target, karyawan terdorong untuk mempertahankan disiplin dan produktivitas dalam bekerja.

“Ucapan terima kasih dari atasan atas tercapainya koleksi AR. Perasaan senang, puas, dan bangga terhadap dampak dalam pekerjaan dapat menambah semangat saya dalam bekerja dengan meningkatkan penagihan kepada customer.” (DDS, Supervisor Finance, 16 Desember 2025).

DDS mengungkapkan bahwa *feedback* positif berupa ucapan terima kasih dari atasan memberikan dampak emosional yang signifikan, seperti rasa senang,

kepuasan, dan kebanggaan. Apresiasi tersebut berdampak langsung pada peningkatan semangat kerja, khususnya dalam upaya meningkatkan penagihan kepada pelanggan. Pengalaman ini menunjukkan bahwa *feedback* positif dapat memperkuat motivasi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dan berkontribusi secara optimal terhadap tujuan departemen maupun perusahaan.

“Saat promosi kenaikan jabatan, perasaan senang mendapat kepercayaan dari atasan dan manajemen.” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menjelaskan bahwa *feedback* positif juga diwujudkan dalam bentuk kepercayaan melalui promosi jabatan. Pengalaman ini memberikan perasaan senang dan meningkatkan rasa percaya diri karyawan. Promosi sebagai bentuk *feedback* positif menunjukkan bahwa atasan dan manajemen mengakui kemampuan serta kinerja karyawan. Hal ini tidak hanya berdampak pada motivasi kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk menunjukkan tanggung jawab dan kinerja yang lebih baik sesuai dengan peran barunya.

4.5.2 Pengalaman Menerima *Feedback* Korektif

Subbab ini menguraikan pengalaman karyawan saat menerima *feedback* yang bersifat korektif atau kritik membangun, serta reaksi dan tindakan yang dilakukan setelah menerima *feedback* tersebut.

“Saat saya membuat laporan stok opname ATK, saya diajarkan cara yang lebih praktis, ya saya terima dan kerjakan karena memang cara tersebut lebih mudah dipahami.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

Pengalaman DD menunjukkan bahwa *feedback* korektif diterima dalam bentuk arahan teknis untuk memperbaiki metode kerja. Alih-alih bersifat menyalahkan, *feedback* yang diberikan justru menawarkan cara yang lebih praktis dan mudah dipahami. Respons DD yang menerima dan langsung

menerapkan arahan tersebut menunjukkan sikap terbuka terhadap kritik serta kemauan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* korektif yang disampaikan secara konstruktif dapat diterima dengan baik dan berdampak positif pada proses kerja sehari-hari.

“Pada saat saya melakukan kelalaian dalam pengecekan Sales Order, beliau langsung menegur saya agar lebih teliti dan hati-hati karena hal itu berpotensi menyebabkan kesalahan dalam proses produksi. Saya segera meminta maaf dan melakukan perbaikan, serta lebih hati-hati saat melakukan pengecekan Sales Order agar tidak terjadi kesalahan lagi” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menjelaskan bahwa *feedback* korektif diberikan secara langsung ketika terjadi kelalaian yang berpotensi menimbulkan dampak serius terhadap proses produksi. Teguran dari atasan mendorong karyawan untuk segera melakukan evaluasi diri, meminta maaf, dan memperbaiki kesalahan. Pengalaman ini menunjukkan bahwa *feedback* korektif yang diberikan tepat waktu dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya ketelitian serta mencegah terulangnya kesalahan yang sama di masa depan.

Feedback yang saya terima cukup jelas dan tinggal mengambil langkahnya. Jika positif, bisa dipertahankan atau ditingkatkan, dan jika negatif, bisa diperbaiki.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR menekankan pentingnya kejelasan dalam *feedback* korektif. Menurut informan, *feedback* yang jelas memudahkan karyawan untuk menentukan langkah selanjutnya, apakah mempertahankan aspek positif atau memperbaiki kekurangan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa efektivitas *feedback* korektif sangat bergantung pada kejelasan pesan yang disampaikan oleh atasan. Dengan pemahaman yang jelas, karyawan dapat merespons *feedback* secara rasional dan terarah untuk meningkatkan kinerja.

“Feedback korektif diberikan oleh atasan berupa kritik terhadap sikap dan komunikasi saya yang dinilai kurang komunikatif, dan hal itu memicu saya untuk melakukan introspeksi diri secara mendalam serta memperbaiki cara berkomunikasi agar lebih baik.” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP mengungkapkan bahwa *feedback* korektif tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga dengan sikap dan komunikasi. Kritik yang diberikan atasan mendorong informan untuk melakukan introspeksi diri dan memperbaiki cara berkomunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* korektif dapat berperan dalam pengembangan soft skills karyawan, khususnya kemampuan komunikasi interpersonal yang penting di lingkungan kerja.

“Saat menerima feedback yang bersifat korektif atau kritik membangun di awal, saya merasa insecure, tetapi setelahnya kritik tersebut menjadi motivasi agar ke depannya saya bisa lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menggambarkan respons emosional awal berupa rasa tidak aman ketika menerima kritik. Namun, seiring waktu, *feedback* korektif tersebut justru menjadi sumber motivasi untuk meningkatkan kinerja. Pengalaman ini menunjukkan bahwa meskipun *feedback* korektif dapat menimbulkan reaksi emosional negatif di awal, jika dipahami secara konstruktif, *feedback* tersebut dapat mendorong pertumbuhan dan meningkatkan kualitas kerja karyawan.

“Tenang dan dengarkan untuk memahami kritikan yang disampaikan, kemudian jangan menganggap kritikan korektif sebagai personal, lalu gunakan kritik tersebut sebagai evaluasi perbaikan di masa depan.” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menekankan sikap dewasa dalam menerima *feedback* korektif, yaitu dengan tetap tenang, mendengarkan, dan tidak menganggap kritik sebagai serangan pribadi. Pendekatan ini memungkinkan karyawan memanfaatkan kritik

sebagai bahan evaluasi dan perbaikan di masa depan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa cara karyawan memaknai *feedback* korektif sangat memengaruhi dampak yang dihasilkan terhadap pengembangan diri dan kinerja.

“Saat penilaian untuk lebih teliti dalam mengerjakan tugas, perasaan ya, kita terima dengan senang hati untuk menjadi lebih baik.” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menjelaskan bahwa *feedback* korektif yang diterima dalam proses penilaian kinerja disikapi secara positif. Anjuran untuk lebih teliti diterapkan sebagai motivasi agar menjadi lebih baik dalam menjalankan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* korektif yang disampaikan dalam konteks evaluasi formal dapat diterima dengan baik apabila dipahami sebagai upaya pengembangan, bukan sekadar kritik.

4.5.3 Pengalaman Menerima *Feedback* yang Tidak Jelas

Subbab ini membahas pengalaman karyawan ketika menerima *feedback* yang dirasa kurang jelas atau membingungkan serta cara yang dilakukan untuk mengatasi situasi tersebut. *Feedback* yang tidak jelas berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, ketidakpastian dalam bekerja, serta menghambat proses perbaikan kinerja apabila tidak segera diklarifikasi oleh karyawan.

“Pernah ada, karena feedback diberikan secara lisan dan saya lupa, kemudian saya tanyakan kembali dan dicatat.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD mengungkapkan bahwa ketidakjelasan *feedback* terjadi karena disampaikan secara lisan tanpa pencatatan, sehingga informasi tersebut mudah dilupakan. Untuk mengatasi hal tersebut, informan secara aktif menanyakan kembali kepada atasan dan mencatat *feedback* yang diberikan. Pengalaman ini menunjukkan bahwa ketidakjelasan *feedback* tidak selalu disebabkan oleh isi pesan, tetapi juga oleh cara penyampaiannya. Inisiatif karyawan untuk

mengklarifikasi dan mendokumentasikan *feedback* merupakan langkah penting agar arahan kerja dapat dipahami dan dijalankan dengan baik.

“Pernah terjadi dan saya langsung menanyakan kepada beliau seperti apa yang dimaksud agar tidak terjadi miscommunication.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menyampaikan bahwa *feedback* yang kurang jelas pernah dialaminya, namun segera ditangani dengan bertanya langsung kepada atasan. Pengalaman ini menggambarkan adanya komunikasi dua arah yang cukup terbuka antara atasan dan bawahan, di mana karyawan merasa memiliki ruang untuk meminta penjelasan lebih lanjut ketika *feedback* belum dipahami secara utuh.

“Bagi saya sama saja.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

Pernyataan MNR menunjukkan sikap yang cenderung netral terhadap *feedback* yang tidak jelas. Informan tidak merasakan perbedaan yang signifikan antara *feedback* yang jelas dan yang kurang jelas. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa informan telah terbiasa menafsirkan *feedback* secara mandiri atau memiliki pengalaman kerja yang cukup lama sehingga mampu memahami maksud atasan meskipun pesan yang disampaikan tidak terlalu rinci. Namun demikian, sikap ini juga dapat menunjukkan potensi risiko apabila ketidakjelasan *feedback* tidak disikapi dengan klarifikasi.

“Ada, cara saya menangani hal itu adalah dengan menanyakan kepada atasan agar lebih jelas dan saya tidak salah paham terhadap feedback tersebut.” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menjelaskan bahwa *feedback* yang tidak jelas pernah diterimanya dan disikapi dengan melakukan klarifikasi atau tabayun kepada atasan. Langkah ini dilakukan untuk menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan *feedback* yang diberikan. Pengalaman ini menunjukkan bahwa klarifikasi menjadi strategi

penting untuk memastikan pesan *feedback* dapat dipahami dengan tepat, sehingga karyawan dapat melakukan perbaikan sesuai dengan harapan atasan.

“Pernah saya merasa agak bingung dengan feedback yang saya terima dari atasan, kemudian untuk mengatasinya saya menanyakan ulang ke atasan apa yang dimaksud supaya saya bisa melakukan koreksi.” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF mengungkapkan bahwa rasa bingung sempat muncul saat menerima *feedback* yang kurang jelas. Untuk mengatasi kebingungan tersebut, informan memilih untuk menanyakan ulang kepada atasan agar dapat memahami maksud *feedback* dan melakukan koreksi pekerjaan dengan tepat. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpastian dalam bekerja, namun dapat diatasi melalui komunikasi yang terbuka dan keberanian karyawan untuk meminta penjelasan lebih lanjut.

“Selama yang saya alami, feedback semuanya jelas; jika ada yang kurang jelas, saya mengajukan pertanyaan untuk klarifikasi.” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menyampaikan bahwa secara umum *feedback* yang diterimanya cukup jelas. Namun, apabila terdapat hal yang kurang dipahami, informan secara aktif mengajukan pertanyaan untuk memperoleh klarifikasi. Sikap ini menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya kejelasan *feedback* dalam mendukung kinerja. Klarifikasi dipandang sebagai bagian dari proses komunikasi kerja yang wajar dan diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara arahan atasan dan pelaksanaan tugas.

“Pernah masih belum jelas dalam pe, untuk menangani situasi ini, ya kembali menghadap untuk berkonsultasi lagi.” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menjelaskan bahwa ia pernah menerima *feedback* yang belum jelas, terutama dalam konteks penilaian. Untuk mengatasi hal tersebut, informan memilih untuk kembali menghadap atasan guna berkonsultasi. Tindakan ini

menunjukkan bahwa konsultasi ulang menjadi cara yang efektif untuk memperjelas *feedback* yang ambigu serta membantu karyawan memahami aspek yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan dalam pekerjaannya.

4.5.4 Perbandingan *Feedback* Tatap Muka dan Media

Subbab ini menguraikan pandangan karyawan dalam membandingkan *feedback* yang disampaikan secara tatap muka dengan *feedback* yang disampaikan melalui media lain seperti *WhatsApp* atau email. Perbandingan ini penting untuk memahami efektivitas penyampaian *feedback* dalam konteks kerja yang semakin dinamis dan didukung oleh teknologi komunikasi.

“Esensinya sama, karena belum tentu bisa ketemu tatap muka setiap saat karena kesibukan/keterbatasan waktu.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD memandang bahwa secara esensial, *feedback* yang disampaikan secara tatap muka maupun melalui media memiliki makna yang sama. Informan menekankan bahwa keterbatasan waktu dan kesibukan kerja sering kali menjadi kendala untuk melakukan pertemuan langsung, sehingga media komunikasi menjadi alternatif yang realistis. Pandangan ini menunjukkan bahwa efektivitas *feedback* tidak hanya ditentukan oleh bentuk penyampaian, tetapi juga oleh fleksibilitas serta konteks situasi kerja yang dihadapi oleh karyawan dan atasan.

“Feedback langsung yang disampaikan secara tatap muka: kita bisa melihat langsung ekspresi dan bahasa tubuh dari atasan, sedangkan kalau melalui email atau WA tidak, tetapi pada dasarnya sama saja, semua bisa diterima dengan baik.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP membedakan *feedback* tatap muka dan media dari sisi kehadiran, ekspresi, serta bahasa tubuh atasan. Menurut informan, komunikasi tatap muka memberikan kelebihan berupa kejelasan nonverbal, namun *feedback* melalui

media tetap dapat diterima dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan dalam cara penyampaian, karyawan tetap mampu menyesuaikan diri dan menerima *feedback* selama pesan yang disampaikan jelas serta relevan dengan pekerjaan.

“Tidak pernah.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

Pernyataan singkat dari MNR mengindikasikan bahwa informan tidak memiliki pengalaman atau tidak merasakan perbedaan yang signifikan antara *feedback* tatap muka dan *feedback* melalui media. Hal ini dapat menunjukkan bahwa informan jarang menerima *feedback* melalui variasi media atau menganggap semua bentuk *feedback* sebagai hal yang biasa dalam aktivitas kerja sehari-hari, sehingga tidak membandingkannya secara khusus.

“Feedback langsung atau melalui media menurut saya sama saja, karena pada era sekarang ini teknologi sudah bisa mewakili sepenuhnya apa yang ingin kita sampaikan...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP berpendapat bahwa perkembangan teknologi komunikasi saat ini mampu menggantikan peran tatap muka dalam penyampaian *feedback*. Informan menilai bahwa pesan, arahan, maupun evaluasi dapat disampaikan secara efektif melalui media komunikasi tanpa mengurangi makna yang ingin disampaikan. Pandangan ini mencerminkan adaptasi karyawan terhadap kemajuan teknologi serta penerimaan terhadap penggunaan media digital dalam komunikasi kerja.

“Menurut saya, feedback yang disampaikan lebih maksimal atau lebih efektif jika disampaikan secara tatap muka dibandingkan melalui media lain karena dengan media lain kadang kala kita kurang mengerti apa yang dimaksud dalam feedback tersebut.” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menilai bahwa *feedback* tatap muka lebih efektif dibandingkan dengan *feedback* melalui media. Informan merasa bahwa penyampaian melalui media terkadang menimbulkan ketidakjelasan atau salah penafsiran, sehingga

pesan yang disampaikan tidak sepenuhnya dipahami. Pengalaman ini menunjukkan bahwa interaksi langsung masih dianggap penting oleh sebagian karyawan untuk memastikan kejelasan pesan serta meminimalkan risiko miskomunikasi.

“Lebih jelas feedback langsung/tatap muka daripada melalui media, kalau feedback secara langsung bisa kita dengar, bisa kita lihat orangnya, penyampaianya juga langsung bisa diterima...” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menegaskan bahwa *feedback* tatap muka dirasa lebih jelas karena memungkinkan karyawan untuk mendengar secara langsung, melihat ekspresi atasan, serta menerima pesan secara utuh. Menurut informan, komunikasi langsung mempermudah pemahaman terhadap maksud *feedback* yang disampaikan. Hal ini menunjukkan bahwa unsur interaksi langsung masih memiliki peran penting dalam memastikan efektivitas komunikasi *feedback* di lingkungan kerja.

4.5.5 Perasaan Tidak Nyaman saat Menerima *Feedback*

Subbab ini menjelaskan pengalaman karyawan terkait perasaan tidak nyaman atau tertekan yang pernah dirasakan saat menerima *feedback* dari atasan. Perasaan tidak nyaman ini dapat muncul akibat tekanan pekerjaan, situasi tertentu, maupun cara penyampaian *feedback* yang diterima oleh karyawan.

Pernah, saat ada proyek pengerjaan kalender dengan quantity besar dari salah satu partai politik, dengan waktu yang singkat, dan surat jalan vs fisik barang harus sesuai (dengan armada lebih dari 5 truk).” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD mengungkapkan bahwa perasaan tidak nyaman muncul saat menerima *feedback* dalam situasi kerja yang penuh tekanan, khususnya pada proyek besar dengan tenggat waktu yang sangat ketat. Kondisi pekerjaan yang

menuntut ketepatan administrasi dan koordinasi logistik dalam skala besar membuat *feedback* yang diberikan terasa lebih menekan. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan tidak nyaman tidak semata-mata disebabkan oleh *feedback* itu sendiri, tetapi juga oleh situasi kerja dan tingkat tanggung jawab yang dihadapi karyawan.

“Pernah, ketika terjadi kesalahan produksi, saya sampaikan ke atasan dan saya yang dipersalahkan, padahal sebenarnya itu bukan sepenuhnya kesalahan saya.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP merasakan ketidaknyamanan saat menerima *feedback* dalam kondisi yang menurutnya tidak sepenuhnya adil. Informan merasa tertekan karena harus menerima tanggung jawab atas kesalahan yang tidak sepenuhnya berasal darinya. Pengalaman ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam pemberian *feedback* sangat memengaruhi kenyamanan karyawan dan *feedback* yang dianggap tidak proporsional dapat menimbulkan perasaan tertekan atau kecewa

“Tidak nyaman pasti, terutama feedback yang bersifat mengkritisi, secara normalnya pasti akan membuat sedikit tidak nyaman, namun kembali lagi kepada setiap pribadi masing-masing...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP memandang bahwa perasaan tidak nyaman merupakan reaksi yang wajar ketika menerima *feedback* yang bersifat kritis. Namun, informan menekankan bahwa tingkat ketidaknyamanan tersebut sangat bergantung pada karakter dan kesiapan pribadi masing-masing karyawan. Pandangan ini menunjukkan bahwa respons emosional terhadap *feedback* bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh sikap individu dalam menerima kritik sebagai bagian dari proses pembelajaran dan perbaikan diri.

“Saya tidak merasa tertekan saat menerima feedback dari atasan, hanya kadang apabila feedback tersebut bersifat kritik, saya merasa agak tidak nyaman...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menyampaikan bahwa secara umum dirinya tidak merasa tertekan saat menerima *feedback*, namun tetap merasakan ketidaknyamanan ketika *feedback* yang diberikan berupa kritik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan dapat menerima *feedback* sebagai bagian dari pekerjaan, aspek emosional tetap muncul terutama ketika *feedback* menyoroti kekurangan atau kesalahan. Perasaan ini menggambarkan proses adaptasi karyawan dalam menghadapi evaluasi kerja dari atasan.

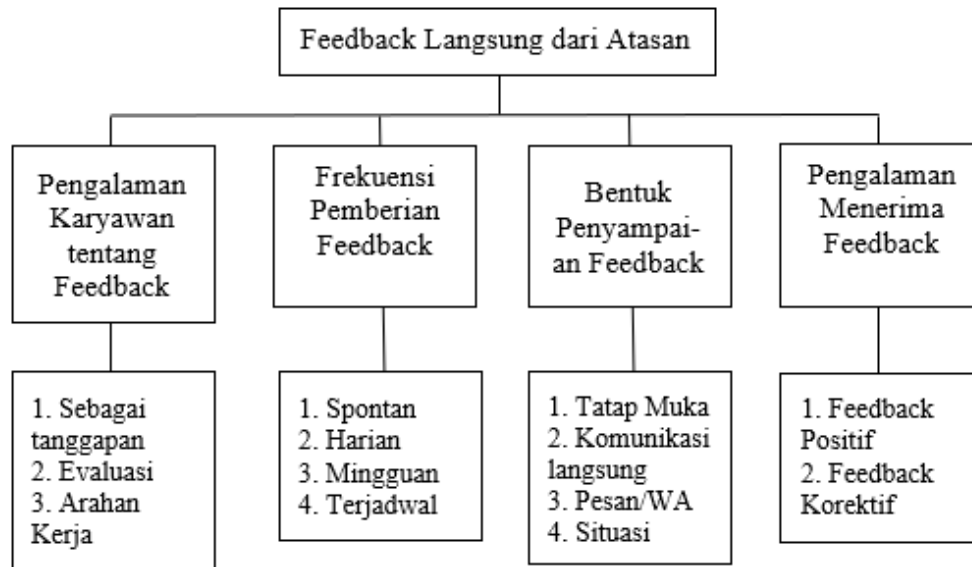
“Jika feedback diberikan secara langsung, tatap muka, kita bisa melihat ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan nada suara, serta mengurangi risiko salah paham...” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS memandang bahwa *feedback* yang disampaikan secara tatap muka justru dapat mengurangi rasa tidak nyaman. Menurut informan, kejelasan ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan intonasi suara atasan membantu karyawan memahami maksud *feedback* secara lebih utuh, sehingga meminimalkan kesalahpahaman. Pandangan ini menunjukkan bahwa cara penyampaian *feedback* turut berperan dalam membentuk kenyamanan karyawan saat menerimanya.

“Tidak.” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menyatakan bahwa dirinya tidak pernah merasa tidak nyaman saat menerima *feedback* dari atasan. Hal ini menunjukkan bahwa informan memiliki penerimaan yang baik terhadap *feedback* dan mampu memandang *feedback* sebagai bagian dari proses kerja dan pengembangan diri. Sikap ini mencerminkan tingkat kedewasaan emosional dan kesiapan karyawan dalam menghadapi evaluasi dari atasan tanpa merasa tertekan.

4.6 Ringkasan Penelitian



Gambar 4. 1 Ringkasan Penelitian *Feedback* Langsung dari Atasan

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2026

4.7 Pengertian Dampak *Feedback* terhadap Motivasi Kerja

Penelitian ini menyajikan hasil yang menyoroti pengalaman karyawan dalam menerima *feedback* langsung dari atasan dalam aktivitas kerja sehari-hari, sehingga mampu menggambarkan bagaimana karyawan memahami, merasakan, dan merespons *feedback* dalam berbagai situasi kerja yang dihadapi. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan dengan latar belakang jabatan yang berbeda, sehingga data yang diperoleh menunjukkan keragaman pengalaman karyawan dalam menghadapi praktik pemberian *feedback* di lingkungan kerja.

Pembahasan mencakup pemahaman karyawan mengenai *feedback* langsung, sekaligus menjelaskan frekuensi penerimaan *feedback* serta bentuk penyampaian yang digunakan atasan dalam interaksi kerja. Kemudian, peneliti juga menguraikan

pengalaman awal karyawan ketika pertama kali menerima *feedback* sejak mulai bekerja, serta menggambarkan bagaimana karyawan menghadapi berbagai jenis *feedback* yang bersifat positif, korektif, maupun yang kurang jelas dalam pelaksanaan tugas.

Peneliti menyajikan hasil berdasarkan pengalaman langsung para informan tanpa mengaitkan temuan dengan teori pada tahap ini, sehingga data yang ditampilkan mencerminkan sudut pandang karyawan sebagai subjek penelitian. Diharapkan pemaparan ini mampu memberikan gambaran nyata mengenai praktik *feedback* langsung dalam organisasi serta menjadi dasar untuk pembahasan lanjutan yang mengkaji dampak dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas *feedback* terhadap kinerja karyawan.

4.8 Dampak *Feedback* Langsung terhadap Kinerja Karyawan

4.8.1 Dampak terhadap Kualitas Kerja

Karyawan memandang bahwa *feedback* langsung dari atasan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas kerja karena melalui *feedback* tersebut karyawan memperoleh arahan yang lebih jelas mengenai standar pekerjaan yang harus dicapai sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih teliti, lebih tepat, dan lebih sesuai dengan ekspektasi perusahaan dalam setiap tugas yang dikerjakan.

“Sangat membantu, contoh: dibuatkan work instructions.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD menjelaskan bahwa *feedback* langsung yang diberikan oleh atasan tidak hanya bersifat lisan, tetapi juga diwujudkan dalam bentuk panduan kerja yang konkret, seperti work instructions, sehingga informan merasa memiliki acuan yang jelas untuk menjalankan tugas sehari-hari. Kondisi ini membuat proses kerja menjadi lebih terarah sekaligus mampu meminimalkan kesalahan karena setiap langkah pekerjaan sudah memiliki standar yang harus diikuti.

“Bisa membantu, misalnya saya bisa lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaan, terutama dalam menuangkan informasi ke produksi agar tidak terjadi kesalahan.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menegaskan bahwa *feedback* yang diterima dari atasan mendorong peningkatan kehati-hatian dalam bekerja karena informan menjadi lebih sadar akan potensi kesalahan yang dapat terjadi, terutama dalam penyampaian informasi kepada bagian produksi. Dengan demikian, *feedback* tersebut tidak hanya memperbaiki kesalahan, tetapi juga membentuk kebiasaan kerja yang lebih teliti dan bertanggung jawab.

“Cukup membantu. Bagi saya, feedback secara emosional akan berdampak secara tidak langsung.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR mengungkapkan bahwa *feedback* yang diterimanya tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap hasil kerja, tetapi lebih pada pengaruh emosional yang mendorong refleksi diri sehingga perubahan kualitas kerja terjadi secara bertahap melalui peningkatan kesadaran terhadap cara bekerja dan sikap yang ditunjukkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

“Sangat bisa, karena setiap kita butuh feedback dari orang lain untuk menjadi lebih baik...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP memandang bahwa *feedback* merupakan kebutuhan penting dalam proses kerja karena setiap individu memiliki keterbatasan dalam menilai dirinya sendiri. Oleh karena itu, masukan dari atasan menjadi sarana untuk melihat kekurangan yang tidak disadari, dan kondisi ini mendorong informan untuk terus memperbaiki cara kerja agar kualitas hasil pekerjaan dapat meningkat

“Feedback langsung dari atasan menurut saya bisa membantu meningkatkan kualitas kerja saya, misalnya saat saya membuat laporan keuangan fiskal...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menjelaskan bahwa *feedback* langsung sangat membantu dalam pekerjaan yang membutuhkan tingkat ketelitian tinggi karena adanya koreksi dan arahan dari atasan, sehingga informan dapat segera mengetahui kesalahan yang terjadi. Dengan demikian, proses perbaikan dapat dilakukan lebih cepat dan hasil kerja menjadi lebih akurat serta sesuai dengan standar yang ditetapkan.

“Dengan feedback langsung dari atasan, saya dapat meningkatkan kualitas kerja saya, seperti bagaimana saya harus bisa mencapai target penagihan ataupun pembayaran ke supplier...” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menyampaikan bahwa *feedback* dari atasan membantu memahami prioritas kerja serta cara mencapai target yang telah ditentukan, sehingga informan dapat bekerja dengan lebih terarah dan meningkatkan kualitas kerja melalui pengelolaan tugas yang lebih efektif.

“Ya, lebih berhati-hati dan teliti dalam bekerja agar data yang disajikan lebih tepat dan akurat..” (DYP, Accounting SPV, 16 Desember 2025).

DYPR menjelaskan bahwa *feedback* mendorong peningkatan ketelitian dalam bekerja, khususnya dalam penyajian data, sehingga informan menjadi lebih berhati-hati dalam mengolah informasi agar hasil yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4.8.2 Perubahan Cara Kerja setelah *Feedback*

Karyawan mengalami perubahan cara kerja setelah menerima *feedback* dari atasan, yang terlihat dari meningkatnya kepatuhan terhadap prosedur kerja,

meningkatnya ketelitian, serta munculnya kesadaran untuk bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

“Selalu berpedoman pada SOP dan WI, bekerja lebih cepat karena di perusahaan ada slogan ‘1 detik 3 langkah’.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD menjelaskan bahwa *feedback* mendorong dirinya untuk lebih disiplin dalam mengikuti SOP dan WI, sehingga setiap pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sekaligus meningkatkan kecepatan kerja karena adanya dorongan untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan yang menekankan efisiensi.

“Lebih teliti, lebih berhati-hati.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menyampaikan bahwa *feedback* membuat dirinya lebih teliti dan berhati-hati dalam bekerja karena adanya kesadaran akan pentingnya menghindari kesalahan yang dapat berdampak pada proses kerja secara keseluruhan.

“Feedback positif akan menambah semangat dalam bekerja dan feedback negatif akan membuat saya lebih berhati-hati dalam bekerja.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR menjelaskan bahwa *feedback* memberikan dua jenis pengaruh yang berbeda namun saling melengkapi, karena *feedback* positif meningkatkan semangat kerja, sedangkan *feedback* negatif berfungsi sebagai pengingat untuk lebih berhati-hati, sehingga keduanya sama-sama berkontribusi dalam memperbaiki cara kerja.

“Bekerja lebih hati-hati dan lebih baik, kemudian mencoba belajar lebih banyak lagi tentang apa yang menjadi feedback untuk memperbaiki diri.” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menunjukkan bahwa *feedback* tidak hanya berdampak pada perubahan perilaku kerja, tetapi juga mendorong keinginan untuk belajar dari kesalahan, sehingga informan berusaha memahami setiap masukan yang diberikan guna meningkatkan kualitas diri secara berkelanjutan.

“Perubahan konkret yang saya lakukan setelah menerima feedback adalah saya bisa menerapkan target kerja saya dan juga menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang sudah ditentukan...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menjelaskan bahwa *feedback* membantu mengatur target kerja dan manajemen waktu, sehingga informan menjadi lebih terarah dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

“Meningkatkan penagihan secara intens, baik tatap muka, via telepon, email, maupun pesan, serta mencari solusi atas setiap kendala yang ada di departemen kita.” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menyampaikan bahwa *feedback* mendorong perubahan cara kerja yang lebih proaktif karena informan tidak hanya menunggu instruksi, tetapi juga aktif mencari solusi atas kendala yang dihadapi dalam pekerjaan.

“Data yang disajikan bisa lebih tepat dan akurat.” (DYP, Accounting SPV, 16 Desember 2025).

DYPR menjelaskan bahwa *feedback* meningkatkan ketelitian dalam bekerja sehingga hasil pekerjaan menjadi lebih akurat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4.8.3 Pengaruh *Feedback* terhadap Motivasi Kerja

Feedback dari atasan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan karena melalui feedback tersebut karyawan merasa diperhatikan, dihargai, serta memiliki dorongan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

“Cukup berpengaruh dalam hal ketelitian dan kecepatan, sehingga menjadi lebih cepat dan tepat” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD menjelaskan bahwa *feedback* tidak hanya mendorong peningkatan kecepatan kerja, tetapi juga memperbaiki ketelitian dalam menyelesaikan tugas, sehingga karyawan tidak sekadar bekerja lebih cepat, tetapi juga mampu menjaga kualitas hasil kerja karena adanya dorongan internal untuk memperbaiki kesalahan serta memenuhi ekspektasi atasan secara lebih optimal.

“Ya, dalam hal mencari pasar baru dan customer baru agar bisa meningkatkan penjualan untuk mencapai target perusahaan.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menyampaikan bahwa *feedback* mampu mendorong munculnya inisiatif untuk mencari peluang baru yang sebelumnya mungkin tidak dilakukan, sehingga karyawan tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga berusaha memperluas kontribusi terhadap perusahaan melalui pencapaian target penjualan yang lebih tinggi.

“Memengaruhi motivasi kerja, merasa dihargai.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR menjelaskan bahwa perasaan dihargai yang muncul dari *feedback* memberikan dampak psikologis yang signifikan karena karyawan merasa keberadaannya diakui dalam organisasi, sehingga hal tersebut memperkuat keterikatan terhadap pekerjaan serta meningkatkan semangat untuk bekerja dengan lebih baik.

“Feedback positif sangat memengaruhi motivasi kerja, terutama dalam pencapaian suatu pekerjaan ...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menegaskan bahwa *feedback* positif berperan sebagai penguat perilaku kerja yang baik karena apresiasi yang diberikan atasan mendorong karyawan untuk mempertahankan, bahkan meningkatkan performa kerja,

sehingga tercipta dorongan yang konsisten untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

“Feedback dari atasan sangat memengaruhi motivasi kerja saya karena dengan adanya feedback saya merasa hasil kerja saya dinilai dan dihargai...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menjelaskan bahwa penilaian dari atasan melalui *feedback* memberikan kejelasan mengenai kualitas pekerjaan yang telah dilakukan, sehingga karyawan tidak bekerja dalam ketidakpastian, melainkan memiliki acuan yang jelas untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

“Feedback dari atasan sangat memengaruhi motivasi dalam bekerja, baik individu maupun tim... pengaruhnya sebesar 80%.” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menyampaikan bahwa besarnya pengaruh *feedback* terhadap motivasi menunjukkan bahwa *feedback* memiliki peran dominan dalam membentuk sikap kerja baik secara individu maupun dalam konteks tim, sehingga *feedback* dapat menjadi faktor utama dalam menciptakan semangat kerja kolektif.

“Memengaruhi, percaya diri, lebih bersemangat, merasa dihargai dan bisa terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan.” (DYPR, Accounting SPV, 16 Desember 2025).

DYPR menjelaskan bahwa *feedback* tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat rasa keterlibatan karyawan terhadap tujuan organisasi, sehingga karyawan merasa memiliki peran penting dalam pencapaian target perusahaan dan terdorong untuk berkontribusi secara lebih aktif.

4.8.4 Dampak terhadap Ketepatan Waktu dan Target

Feedback langsung membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta mencapai target karena memberikan arahan yang jelas dan meningkatkan motivasi kerja.

“Bisa meningkatkan pemahaman dan mengarahkan perbaikan sehingga saya bisa lebih tepat waktu.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD menjelaskan bahwa *feedback* berfungsi sebagai alat klarifikasi yang membantu karyawan memahami pekerjaan secara lebih mendalam, sehingga kesalahan dapat diminimalkan dan proses kerja menjadi lebih efisien, yang pada akhirnya berdampak pada ketepatan waktu penyelesaian tugas.

“Ketika atasan memberikan deadline, saya harus mengejar semua lini untuk mempercepat produksi dan pengiriman.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menyampaikan bahwa *feedback* dalam bentuk penegasan target waktu menciptakan dorongan untuk meningkatkan koordinasi serta mempercepat kerja di berbagai lini, sehingga karyawan lebih fokus dalam mengelola waktu dan sumber daya agar target dapat tercapai.

“Dengan feedback langsung, motivasi dan semangat bekerja akan tumbuh, dan kita akan merasa diperhatikan. Ini juga akan membawa energi positif dalam bekerja.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR menjelaskan bahwa energi positif yang muncul dari *feedback* berkontribusi pada peningkatan semangat kerja, sehingga karyawan mampu mempertahankan ritme kerja yang konsisten dan menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditetapkan.

“Feedback langsung bisa menjadi semacam dopamin (pemacu semangat) sehingga kita dalam bekerja lebih ikhlas dan juga lebih baik...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP memandang *feedback* sebagai stimulus yang memperkuat motivasi intrinsik sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga terdorong secara internal untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan mencapai target secara optimal.

“Adanya feedback langsung dari atasan saya membuat saya mendapatkan banyak motivasi sehingga bisa menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menjelaskan bahwa *feedback* membantu menjaga fokus kerja sehingga karyawan dapat mengatur prioritas dengan lebih baik dan memastikan setiap tugas dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan.

“Kita harus bisa memenuhi dan menyelesaikan tugas yang diberikan atasan sesuai waktu dan target sesuai dengan tanggung jawab kita.” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menekankan bahwa *feedback* memperkuat kesadaran akan tanggung jawab kerja sehingga karyawan terdorong untuk menyelesaikan tugas secara disiplin dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

“Dengan feedback, kita bisa mengenali kelebihan dan kekurangan kita sehingga kita bisa bertindak lebih baik untuk mencapai target.” (DYPR, Accounting SPV, 16 Desember 2025).

DYPR menjelaskan bahwa *feedback* memungkinkan karyawan melakukan evaluasi diri secara berkelanjutan sehingga mereka dapat menyesuaikan strategi kerja untuk mencapai target dengan lebih efektif.

4.8.5 Pengaruh terhadap Kepercayaan Diri dan Inisiatif

Feedback yang jelas dan konstruktif meningkatkan kepercayaan diri karyawan serta mendorong munculnya inisiatif dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.

“Iya, karena ada panduan kerja (SOP & WI), tidak mengulangi kesalahan.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD menjelaskan bahwa adanya panduan kerja yang diperkuat melalui *feedback* membuat karyawan memiliki acuan yang jelas dalam bekerja sehingga mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan keyakinan dalam menjalankan tugas tanpa rasa ragu.

“Ya, karena ada dukungan dan guideline yang jelas.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menyampaikan bahwa dukungan dari atasan melalui *feedback* menciptakan rasa aman dalam bekerja, sehingga karyawan lebih percaya diri dalam mengambil langkah dan keputusan yang diperlukan dalam pekerjaannya.

“Feedback yang jelas dan konstruktif adalah alat pengembangan yang vital. Ia berfungsi sebagai kompas yang memandu pengambilan keputusan...” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR memandang *feedback* sebagai alat strategis yang memberikan arah dalam bekerja sehingga karyawan dapat menentukan tindakan yang tepat berdasarkan arahan yang telah diberikan oleh atasan.

“Ya, karena feedback yang jelas juga bisa menjadikan kita lebih terarah dalam mengambil keputusan yang krusial...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menjelaskan bahwa kejelasan dalam *feedback* membantu karyawan dalam menghadapi situasi kerja yang kompleks, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih terarah dan minim kesalahan.

“Saya merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat feedback...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menyampaikan bahwa *feedback* memberikan validasi terhadap kemampuan kerja sehingga karyawan merasa lebih yakin dalam mengambil inisiatif tanpa takut melakukan kesalahan.

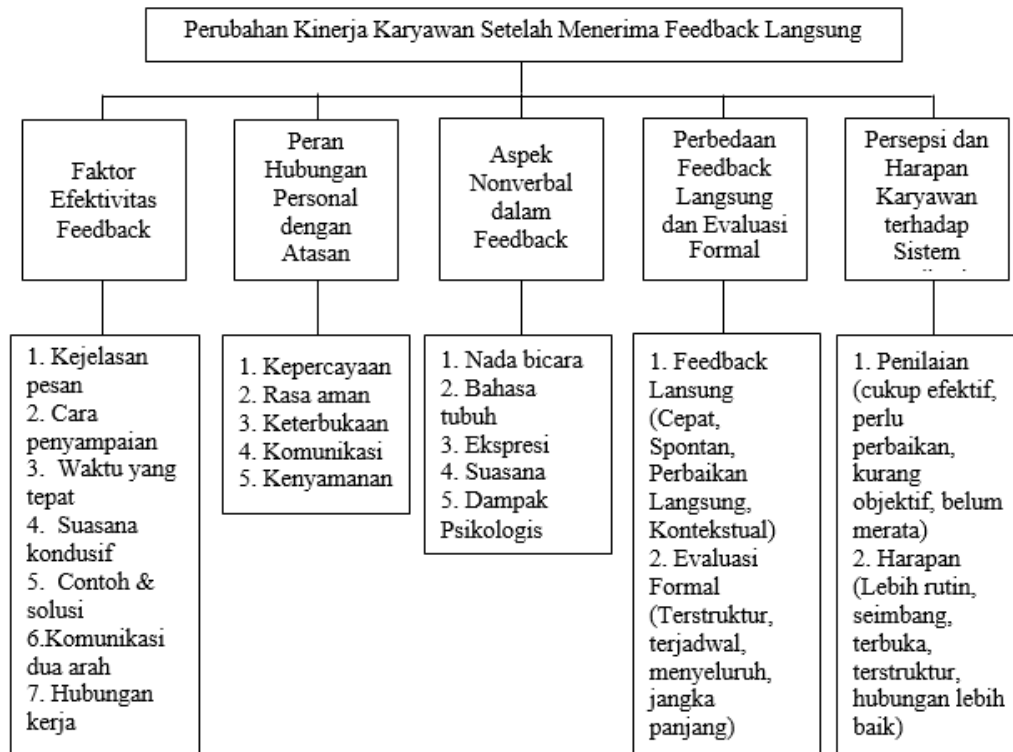
“Dengan mendapat feedback langsung dari atasan, kita merasa lebih dihargai dan menjadi lebih percaya diri...” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menjelaskan bahwa rasa dihargai yang muncul dari *feedback* meningkatkan kepercayaan diri sehingga karyawan lebih berani berkontribusi dan menyampaikan ide dalam pekerjaan.

“Iya, dengan adanya feedback kita bisa menyadari perilaku dan tindakan kita dalam memengaruhi orang lain...” (DYPR, Accounting SPV, 16 Desember 2025).

DYPR menjelaskan bahwa *feedback* membantu meningkatkan kesadaran diri sehingga karyawan mampu mengevaluasi perilaku dan dampaknya terhadap lingkungan kerja yang pada akhirnya mendorong munculnya inisiatif yang lebih konstruktif.

4.9 Ringkasan Penelitian



Gambar 4. 2 Ringkasan Penelitian Feedback Langsung terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2026

4.10 Pengertian Perubahan Kinerja Setelah Menerima *Feedback*

Penelitian ini menguraikan perubahan kinerja karyawan setelah menerima *feedback* langsung dari atasan dengan menyoroti bagaimana *feedback* tersebut memengaruhi cara kerja, pemahaman tugas, serta sikap karyawan dalam menjalankan tanggung jawab sehari-hari di lingkungan perusahaan. Pengalaman yang disampaikan oleh para informan menunjukkan bahwa *feedback* tidak hanya berfungsi sebagai sarana evaluasi, tetapi juga sebagai alat yang membantu karyawan menyesuaikan diri dalam bekerja secara lebih cepat dan terarah sesuai dengan ekspektasi atasan.

Hasil wawancara menggambarkan bahwa perubahan kinerja yang terjadi tidak terlepas dari berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas *feedback*, seperti kejelasan penyampaian, waktu pemberian *feedback*, hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, serta penggunaan nada bicara dan bahasa tubuh dalam proses komunikasi. Selain itu, karyawan juga membedakan antara *feedback* langsung dan evaluasi formal berdasarkan fungsi dan dampaknya terhadap kinerja, di mana keduanya memiliki peran yang saling melengkapi dalam mendukung pengembangan karyawan.

Penelitian ini juga menampilkan persepsi karyawan terhadap sistem *feedback* yang saat ini diterapkan di perusahaan serta harapan mereka terhadap perbaikan sistem di masa mendatang. Persepsi tersebut menunjukkan adanya variasi penilaian, mulai dari yang menilai sistem sudah berjalan dengan baik hingga yang menganggap masih perlu dilakukan perbaikan terutama dalam aspek konsistensi, objektivitas, dan hubungan interpersonal. Melalui pemaparan ini, diperoleh gambaran menyeluruh mengenai bagaimana *feedback* langsung berkontribusi terhadap perubahan kinerja karyawan serta faktor-faktor yang mendukung efektivitasnya dalam praktik kerja.

4.11 Faktor Efektivitas *Feedback*

Subbab ini menguraikan pandangan karyawan mengenai faktor-faktor yang membuat *feedback* dari atasan menjadi efektif, mudah dipahami, serta mudah diterapkan dalam pekerjaan. Berdasarkan pengalaman informan, efektivitas *feedback* tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh cara penyampaian, waktu, suasana, serta kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

“Disampaikan dengan spesifik sehingga mudah dipahami.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD menekankan bahwa spesifikasi dalam penyampaian *feedback* merupakan faktor utama yang membuat *feedback* efektif. *Feedback* yang disampaikan secara spesifik membantu karyawan memahami dengan jelas bagian mana dari pekerjaannya yang perlu dipertahankan atau diperbaiki. Dengan kejelasan tersebut, karyawan tidak

perlu menebak-nebak maksud atasan, sehingga *feedback* dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

“Disampaikan dengan jelas, dalam keadaan tenang, pada situasi yang kondusif.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menyampaikan bahwa kejelasan pesan yang disampaikan dalam kondisi emosional yang stabil dan situasi yang kondusif sangat memengaruhi efektivitas *feedback*. Ketika *feedback* disampaikan dengan tenang, karyawan dapat menerima pesan tersebut dengan lebih terbuka tanpa merasa tertekan. Suasana yang kondusif juga membantu karyawan fokus pada substansi *feedback*, bukan pada emosi atau tekanan yang menyertainya.

“Spesifik & jelas, contoh konkret, bukan generalisasi, relevan & terukur...” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR menekankan pentingnya *feedback* yang spesifik, jelas, dan disertai contoh konkret. Menurutnya, *feedback* yang bersifat umum atau terlalu abstrak akan sulit diterapkan dalam praktik kerja. Dengan adanya contoh nyata serta saran yang relevan dan terukur, karyawan dapat mengetahui langkah tindak lanjut yang harus dilakukan sehingga *feedback* menjadi lebih fungsional dan berdampak langsung pada kinerja.

“Beberapa faktor yang membuat feedback atasan menjadi efektif adalah cara penyampaian yang jelas dan terperinci...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP memaparkan bahwa efektivitas *feedback* dipengaruhi oleh fokus penyampaian yang menekankan pada “apa” yang perlu diperbaiki, bukan pada “siapa” yang melakukan kesalahan. Pendekatan ini membuat *feedback* tidak terasa menyerang secara personal sehingga lebih mudah diterima. Selain itu, *feedback* yang disampaikan secara dua arah menciptakan ruang dialog, sehingga karyawan dapat bertanya, melakukan klarifikasi, serta menyampaikan sudut pandangnya terkait situasi kerja.

“Faktor yang membuat feedback menjadi efektif adalah cara penyampaian feedback yang jelas dari atasan...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menjelaskan bahwa kejelasan cara penyampaian *feedback* membantu karyawan memahami ekspektasi perusahaan dan atasan. Selain itu, waktu penyampaian *feedback* juga menjadi faktor penting, karena *feedback* yang diberikan pada waktu yang tepat dapat langsung memengaruhi cara kerja karyawan. Dengan demikian, *feedback* tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai panduan perbaikan yang tepat sasaran.

“Faktor yang membuat feedback lebih efektif dan mudah diterapkan, menurut saya, adalah cara penyampaian dan waktu.” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menegaskan bahwa cara penyampaian dan pemilihan waktu merupakan dua faktor kunci dalam efektivitas *feedback*. *Feedback* yang disampaikan dengan cara yang tepat dan pada waktu yang sesuai akan lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun isi *feedback* penting, aspek kontekstual dalam penyampiannya juga sangat menentukan keberhasilan *feedback*.

“Membangun hubungan interpersonal yang positif antara atasan dan bawahan...” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menyoroti pentingnya hubungan interpersonal yang positif antara atasan dan bawahan dalam meningkatkan efektivitas *feedback*. Hubungan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan lebih terbuka terhadap *feedback* yang diberikan. Fokus *feedback* pada perilaku, bukan pada aspek personal, serta penggunaan bahasa tubuh dan cara penyampaian yang sopan membuat *feedback* lebih mudah diterima dan diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

4.12 Peran Hubungan Personal dengan Atasan

Subbab ini membahas pandangan karyawan mengenai pentingnya hubungan personal dengan atasan dalam memengaruhi cara karyawan menerima dan merespons *feedback*. Hubungan personal yang baik antara atasan dan bawahan dipandang sebagai

faktor penting yang dapat menciptakan rasa aman, kepercayaan, serta keterbukaan dalam proses komunikasi *feedback*.

“*Penting.*” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD secara singkat menegaskan bahwa hubungan personal dengan atasan merupakan hal yang penting dalam konteks penerimaan *feedback*. Pernyataan ini menunjukkan bahwa tanpa hubungan yang baik, proses *feedback* berpotensi tidak berjalan secara optimal. Hubungan personal menjadi dasar bagi karyawan untuk merasa lebih nyaman dan terbuka terhadap arahan maupun evaluasi yang diberikan oleh atasan.

“*Sangat penting, jika hubungan kita dengan atasan baik, kita akan berani menyampaikan pendapat...*” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menjelaskan bahwa hubungan personal yang baik dengan atasan mendorong keberanian karyawan untuk menyampaikan pendapat dan berdiskusi secara terbuka saat menerima *feedback*. Kondisi ini membuat komunikasi menjadi dua arah dan lebih efektif, sehingga *feedback* tidak hanya diterima secara pasif, tetapi juga dapat didiskusikan untuk menemukan solusi terbaik atas permasalahan kerja.

“*Sangat penting, hubungan personal membangun kepercayaan (trust) dan rasa aman psikologis...*” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR memandang hubungan personal sebagai fondasi terbentuknya kepercayaan dan rasa aman secara psikologis. Tanpa adanya hubungan yang baik, *feedback* yang diberikan atasan berisiko diabaikan atau ditanggapi secara defensif, meskipun substansi *feedback* tersebut benar. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan personal sangat memengaruhi sikap karyawan dalam merespons *feedback*.

“*Hubungan personal yang kuat antara saya dan atasan sangat penting untuk membangun kepercayaan...*” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menyampaikan bahwa hubungan personal yang kuat dengan atasan memberikan rasa nyaman bagi karyawan untuk melakukan klarifikasi atas *feedback* yang diterima. Selain itu, hubungan yang baik juga membantu mengurangi kecemasan

yang muncul saat menerima *feedback* korektif atau bersifat negatif. Dengan demikian, hubungan personal berperan sebagai penyangga emosional dalam proses penerimaan *feedback*.

“Hubungan personal antara saya dan atasan sangat penting karena apabila kita tidak memiliki hubungan personal...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menjelaskan bahwa ketiadaan hubungan personal dengan atasan dapat memunculkan persepsi yang berbeda terhadap *feedback* yang diberikan. Tanpa adanya kedekatan atau pemahaman personal, karyawan berpotensi salah menafsirkan maksud *feedback*, sehingga pesan yang disampaikan tidak diterima secara utuh. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan personal membantu membangun kesamaan persepsi antara atasan dan bawahan.

“Sangat penting karena hubungan personal yang baik dengan atasan adalah salah satu kunci utama untuk hasil atau performa kerja yang baik.” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menilai bahwa hubungan personal yang baik dengan atasan berkontribusi langsung terhadap hasil dan kinerja kerja. Hubungan yang harmonis menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan lebih mudah menerima arahan, termotivasi, dan mampu merespons *feedback* secara positif untuk meningkatkan kinerja.

“Penting sekali, hubungan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menegaskan bahwa hubungan personal yang baik menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Lingkungan tersebut membuat karyawan lebih terbuka terhadap *feedback* dan tidak merasa tertekan saat menerima evaluasi dari atasan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan personal menjadi faktor penting dalam membangun iklim kerja yang sehat dan mendukung efektivitas *feedback*.

4.13 Aspek Nonverbal dalam *Feedback*

Subbab ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pengaruh nada bicara, bahasa tubuh, dan suasana saat *feedback* disampaikan terhadap penerimaan pesan *feedback*. Hasil wawancara menunjukkan bahwa aspek nonverbal dalam penyampaian *feedback* berperan penting dalam menentukan bagaimana pesan tersebut dipahami, diterima, serta direspons oleh karyawan.

“Iya berpengaruh.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD menyatakan bahwa nada bicara dan bahasa tubuh atasan berpengaruh terhadap proses penerimaan *feedback*. Meskipun disampaikan secara singkat, pernyataan ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menilai isi pesan *feedback*, tetapi juga memperhatikan cara penyampaiannya. Cara atasan menyampaikan *feedback* dapat memengaruhi kenyamanan dan kesiapan karyawan dalam menerima evaluasi.

“Ya.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP juga menegaskan bahwa nada bicara dan bahasa tubuh berpengaruh terhadap penyampaian *feedback*. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa aspek nonverbal menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses komunikasi antara atasan dan bawahan, sehingga memengaruhi bagaimana *feedback* dimaknai dan diinternalisasi oleh karyawan.

“Sangat memengaruhi. Nada bicara, bahasa tubuh, dan suasana dapat mengubah makna pesan feedback...” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR menjelaskan secara lebih mendalam bahwa nada bicara, bahasa tubuh, dan suasana dapat mengubah makna pesan *feedback* itu sendiri, terlepas dari kata-kata yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa pesan yang sama dapat ditafsirkan berbeda-beda tergantung pada ekspresi nonverbal dan situasi saat *feedback* diberikan. Dengan demikian, aspek nonverbal berpotensi memperkuat atau justru melemahkan pesan *feedback*.

“Ya, semua faktor nonverbal ini berpengaruh terhadap aspek psikologis maupun interaksi...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menyoroti pengaruh faktor nonverbal terhadap kondisi psikologis serta kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Nada bicara dan bahasa tubuh atasan dapat memengaruhi perasaan karyawan, seperti rasa nyaman atau tertekan, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas penerimaan *feedback*. Interaksi yang positif akan memudahkan karyawan memahami maksud *feedback* dengan lebih baik.

“Nada bicara, bahasa tubuh atau suasana memengaruhi saya saat menerima pesan...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menjelaskan bahwa nada bicara yang tinggi atau suasana yang kurang kondusif dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman saat menerima *feedback*. Kondisi tersebut berpotensi menghambat pemahaman pesan dan memunculkan perasaan defensif. Sebaliknya, penyampaian *feedback* dengan nada tenang dan suasana yang mendukung akan membuat karyawan lebih terbuka terhadap evaluasi yang diberikan.

“Sangat memengaruhi karena nada bicara yang bisa dimengerti, bahasa tubuh yang bisa kita lihat dan suasana yang tepat...” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menyampaikan bahwa nada bicara yang mudah dipahami, bahasa tubuh yang jelas, serta suasana yang tepat membuat *feedback* lebih mudah diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi pesan verbal dan nonverbal yang selaras dapat meningkatkan kejelasan serta efektivitas *feedback* dalam lingkungan kerja.

“Sangat memengaruhi.” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menegaskan kembali bahwa nada bicara, bahasa tubuh, dan suasana sangat memengaruhi penerimaan *feedback*. Pernyataan ini memperkuat temuan bahwa aspek nonverbal merupakan faktor penting yang tidak dapat diabaikan dalam proses komunikasi *feedback* antara atasan dan karyawan.

4.14 Perbedaan *Feedback* Langsung dan Evaluasi Formal

Subbab ini menguraikan pandangan karyawan mengenai perbedaan efektivitas *feedback* yang diberikan secara langsung setelah suatu kejadian dengan *feedback* yang disampaikan dalam sesi evaluasi formal. Berdasarkan hasil wawancara, karyawan menilai bahwa kedua bentuk *feedback* tersebut memiliki fungsi, kelebihan, dan tujuan yang berbeda, namun saling melengkapi dalam mendukung kinerja dan pengembangan karyawan.

“Sama-sama efektif.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD menilai bahwa baik *feedback* langsung maupun evaluasi formal sama-sama efektif apabila disampaikan dengan jelas dan sesuai konteks. Pernyataan ini menunjukkan bahwa efektivitas *feedback* tidak hanya ditentukan oleh bentuk penyampaiannya, tetapi juga oleh relevansi dan kejelasan pesan yang disampaikan kepada karyawan.

“Ya, ketika feedback diberikan secara langsung, akan segera terselesaikan dan tidak berlarut-larut.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menekankan keunggulan *feedback* langsung dalam hal kecepatan penyelesaian masalah. *Feedback* yang diberikan segera setelah kejadian memungkinkan karyawan untuk langsung melakukan koreksi sehingga kesalahan tidak berulang dan pekerjaan tidak tertunda. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* langsung efektif untuk perbaikan jangka pendek dan operasional.

“Feedback langsung optimal untuk perubahan perilaku segera, sementara feedback formal baik untuk strategi pengembangan yang lebih terencana...” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR membedakan fungsi kedua jenis *feedback* secara lebih strategis. *Feedback* langsung dinilai efektif untuk mendorong perubahan perilaku secara cepat, sedangkan evaluasi formal berperan dalam perencanaan pengembangan karyawan jangka panjang. Pandangan ini menunjukkan bahwa kombinasi *feedback* langsung dan evaluasi formal menjadi pendekatan yang paling ideal dalam manajemen kinerja.

“Feedback langsung lebih efektif karena diberikan saat ingatan masih segar... namun evaluasi formal juga tetap penting...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menyampaikan bahwa *feedback* langsung lebih mudah dipahami karena disampaikan ketika konteks kejadian masih jelas diingat oleh karyawan. Namun demikian, evaluasi formal tetap dianggap penting karena berfungsi untuk melihat gambaran kinerja secara menyeluruh, menjadi dasar pengambilan keputusan administratif, serta mendukung pengembangan karier karyawan secara sistematis.

“Feedback yang disampaikan secara langsung menurut saya lebih efektif karena saya bisa langsung mengoreksi...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menegaskan bahwa *feedback* langsung memungkinkan tindakan perbaikan dilakukan segera. Hal ini membantu karyawan menyesuaikan cara kerja sesuai arahan atasan, sehingga meningkatkan efektivitas kerja sehari-hari. *Feedback* langsung juga dinilai lebih praktis dalam konteks pekerjaan operasional.

“Ada perbedaannya, kalau feedback langsung disampaikan secara jelas dan to the point... sedangkan feedback formal...” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS melihat perbedaan yang jelas antara *feedback* langsung dan evaluasi formal. *Feedback* langsung cenderung lebih spesifik, *to the point*, dan fokus pada permasalahan yang sedang dihadapi, sedangkan *feedback* dalam evaluasi formal biasanya lebih terstruktur dan mencakup penilaian kinerja secara keseluruhan dalam periode tertentu.

“Feedback langsung situasinya lebih santai dan spontan... sedangkan feedback formal situasinya lebih resmi...” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menjelaskan bahwa perbedaan suasana juga memengaruhi penerimaan *feedback*. *Feedback* langsung umumnya disampaikan dalam suasana yang lebih santai dan spontan sehingga terasa lebih ringan, sementara evaluasi formal dilakukan dalam

situasi resmi, terjadwal, dan sering dikaitkan dengan penilaian kompetensi serta capaian kinerja.

4.15 Persepsi dan Harapan Karyawan terhadap Sistem *Feedback*

Bagian ini menyajikan hasil wawancara mengenai persepsi karyawan terhadap sistem pemberian *feedback* yang saat ini berjalan di perusahaan serta harapan dan saran karyawan terhadap perbaikan sistem *feedback* di masa mendatang. Persepsi dan harapan ini mencerminkan sejauh mana sistem *feedback* yang ada dirasakan efektif, adil, serta mampu mendukung peningkatan kinerja dan hubungan kerja antara atasan dan bawahan.

4.15.1 Penilaian terhadap Sistem *Feedback* Saat Ini

Subbab ini menguraikan penilaian karyawan terhadap sistem pemberian *feedback* yang saat ini diterapkan di perusahaan, termasuk aspek yang sudah berjalan dengan baik serta hal-hal yang masih perlu diperbaiki.

“Yang sudah baik: spesifik, formal & informal, dapat ditindaklanjuti.” (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD menilai bahwa sistem *feedback* yang berjalan saat ini sudah memiliki beberapa keunggulan, terutama dari segi kejelasan dan keberagaman bentuk penyampaian. *Feedback* yang spesifik serta disampaikan baik secara formal maupun informal dinilai memudahkan karyawan memahami arahan atasan dan menindaklanjutinya dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *feedback* yang konkret dan aplikatif menjadi kekuatan utama dalam sistem *feedback* yang ada.

“Sudah baik.” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP secara umum memberikan penilaian positif terhadap sistem *feedback* yang diterapkan di perusahaan. Pernyataan singkat ini menunjukkan bahwa sistem yang ada telah mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan

dalam menerima arahan, evaluasi, dan penilaian kinerja, meskipun aspek mana yang paling menonjol tidak dijelaskan secara rinci.

“Masih perlu diperbaiki karena sebaik apa pun sistem, pasti ada kelemahannya dan perlu perbaikan secara konsisten.” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR berpandangan bahwa sistem *feedback* yang ada belum sepenuhnya ideal dan memerlukan perbaikan berkelanjutan. Pandangan ini menunjukkan kesadaran bahwa sistem organisasi bersifat dinamis dan harus terus dievaluasi agar tetap relevan dengan kebutuhan karyawan serta perubahan lingkungan kerja. Konsistensi dalam perbaikan dipandang sebagai kunci efektivitas jangka panjang.

“Pemberian feedback di perusahaan saya, saya rasa masih kurang dan banyak hal yang perlu diperbaiki...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menyoroti kelemahan sistem evaluasi formal yang dinilai kurang mencerminkan kondisi kinerja aktual di lapangan. Ketidaksesuaian antara pencapaian kerja dan skor penilaian menimbulkan persepsi ketidakadilan dan berpotensi menurunkan motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya sistem *feedback* yang objektif, realistis, dan selaras dengan pencapaian aktual.

“Menurut saya pemberian feedback oleh atasan ... sudah bagus dan efektif...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF menilai sistem *feedback* yang berjalan sudah efektif, khususnya karena *feedback* sering diberikan secara langsung. *Feedback* langsung dinilai dapat mempercepat pencapaian *output* kerja yang diharapkan, karena karyawan dapat segera memahami dan memperbaiki pekerjaan sesuai arahan atasan. Hal ini menegaskan peran penting *feedback* langsung dalam mendukung efektivitas kerja.

“Feedback yang saya amati selama ini di PT Wangsa masih kurang efektif...” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menilai bahwa sistem *feedback* masih kurang efektif karena belum diterapkan secara merata dan objektif kepada seluruh karyawan. Ia menekankan pentingnya keadilan dan konsistensi dalam pemberian *feedback* agar tujuan peningkatan produktivitas dan perbaikan organisasi dapat tercapai secara optimal.

“Masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan, terutama dengan membangun hubungan interpersonal...” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menilai bahwa perbaikan sistem *feedback* perlu difokuskan pada pembangunan hubungan interpersonal yang harmonis antara atasan dan bawahan. Hubungan yang baik diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga *feedback* dapat diterima dengan lebih positif tanpa dipengaruhi oleh faktor personal atau subjektivitas.

4.15.2 Harapan dan Saran terhadap Pemberian *Feedback*

Subbab ini menyajikan harapan serta saran dari karyawan kepada atasan maupun manajemen terkait cara pemberian *feedback* agar dapat berjalan lebih efektif di masa mendatang.

*“Menggabungkan *feedback* positif & korektif.”* (DD, GA Administrator, 16 Desember 2025).

DD berharap agar *feedback* tidak hanya berfokus pada koreksi kesalahan, tetapi juga diimbangi dengan *feedback* positif. Kombinasi keduanya dinilai penting untuk menjaga motivasi karyawan sekaligus mendorong perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

“Mungkin bisa ditingkatkan kembali respons cepat terhadap segala permasalahan...” (YDP, Senior Sales, 16 Desember 2025).

YDP menyarankan peningkatan kecepatan respons atasan dalam memberikan *feedback*. Respons yang cepat dinilai dapat mencegah masalah

berkembang menjadi lebih besar serta membantu karyawan segera mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.

“Segera & rutin berikan feedback tepat waktu...” (MNR, Production Manager, 16 Desember 2025).

MNR memberikan saran yang komprehensif, menekankan pentingnya *feedback* yang rutin, tepat waktu, spesifik, dan berorientasi pada solusi. Selain itu, *feedback* sebaiknya disampaikan secara dua arah dan empatik agar karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses perbaikan.

“Gunakan feedback model yang terstruktur...” (DP, Assistant Manager Produksi, 16 Desember 2025).

DP menyarankan penggunaan model *feedback* yang terstruktur untuk mengurangi subjektivitas dan meningkatkan fokus pada fakta yang dapat diamati. Ia juga menekankan pentingnya penyampaian *feedback* secara tatap muka agar karyawan merasa lebih dihargai.

“Menerapkan feedback langsung dan sesi evaluasi formal...” (AF, Tax Supervisor, 16 Desember 2025).

AF mengusulkan penerapan dua metode *feedback* secara bersamaan, yaitu *feedback* langsung dan evaluasi formal. Pendekatan ini dinilai lebih fleksibel dan efektif, terutama bagi atasan dengan jumlah bawahan yang banyak, sekaligus tetap menjaga hubungan personal dengan para karyawan.

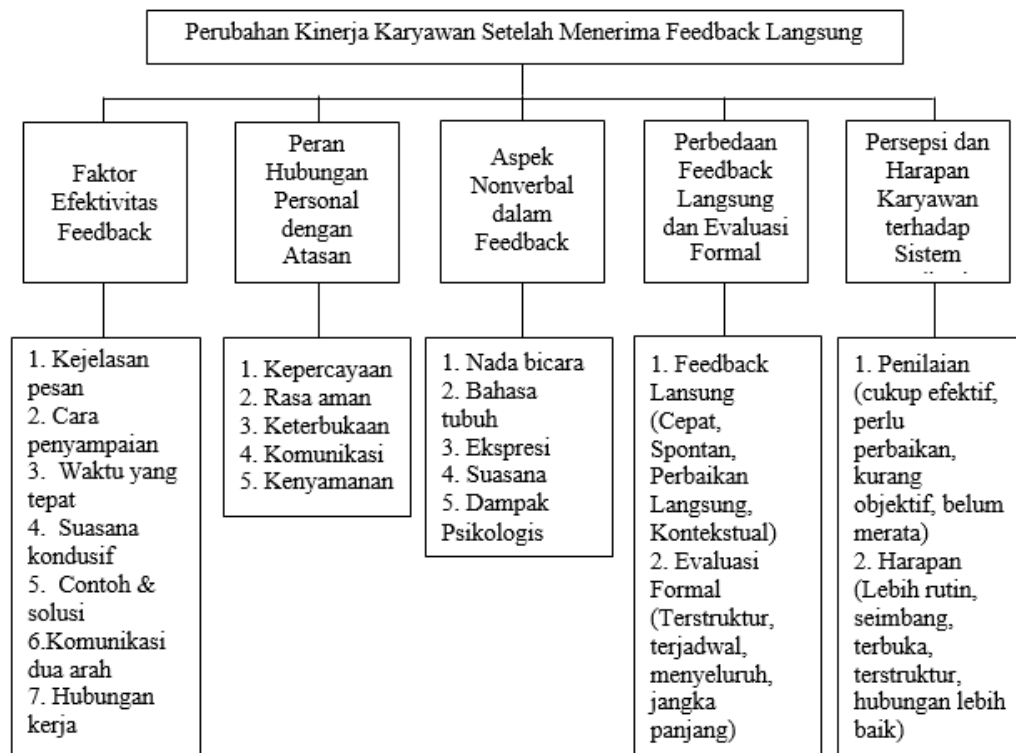
“Memberikan feedback secara terbuka dan jujur...” (DDS, Supervisor Finance, 17 Desember 2025).

DDS menekankan pentingnya keterbukaan dan kejujuran dalam memberikan *feedback*. Sikap ini diyakini dapat membangun hubungan yang lebih baik antara atasan dan karyawan serta meningkatkan kepercayaan di lingkungan kerja.

“Memberikan masukan segera setelah masalah muncul...” (DYP, Accounting Supervisor, 16 Desember 2025).

DYP menyarankan agar *feedback* diberikan segera setelah masalah muncul, disertai intonasi, bahasa tubuh, dan sikap yang tepat. Pemberian kepercayaan kepada bawahan juga dinilai penting untuk menciptakan sinergi dalam mencapai tujuan perusahaan.

4.16 Ringkasan Penelitian



Gambar 4. 3 Ringkasan Penelitian Perubahan Kinerja Karyawan Setelah Menerima Feedback Langsung

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2026

BAB V

PEMBAHASAN

Pembahasan ini bertujuan untuk menginterpretasikan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada Bab IV sampai dengan Bab VII dengan mengaitkannya secara sistematis dengan rumusan masalah penelitian pada Bab I, kerangka konseptual, serta teori dan penelitian terdahulu pada Bab II. Fokus pembahasan diarahkan pada tiga aspek utama, yaitu pengaruh *feedback* langsung terhadap kinerja karyawan, faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas *feedback*, serta persepsi dan harapan karyawan terhadap sistem *feedback* yang diterapkan di perusahaan.

5.1 Pembahasan Pengaruh *Feedback* Langsung terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* langsung dari atasan memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik dari aspek kualitas kerja, perubahan cara kerja, motivasi, ketepatan waktu, maupun kepercayaan diri serta inisiatif dalam bekerja. Temuan ini memperkuat berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *feedback* merupakan salah satu mekanisme utama dalam proses peningkatan kinerja individu di dalam organisasi. Namun demikian, penelitian ini memberikan penekanan tambahan bahwa karakteristik “langsung” atau immediate dari *feedback* menjadi faktor pembeda yang memperkuat dampaknya terhadap kinerja karyawan dalam konteks operasional sehari-hari.

Dari aspek kualitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* langsung membantu karyawan bekerja lebih teliti, akurat, dan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan merasa lebih mudah memahami kesalahan serta melakukan perbaikan ketika *feedback* diberikan secara spesifik dan segera setelah pekerjaan selesai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Aguinis et. al. (2019), yang menyatakan bahwa *feedback* berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran. Namun, penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan

menunjukkan bahwa kecepatan pemberian *feedback* juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran kerja. Dengan kata lain, tidak hanya isi *feedback* yang menentukan kualitas kerja, tetapi juga kapan *feedback* tersebut diberikan.

Dalam hal perubahan cara kerja, hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan perilaku kerja yang lebih sistematis, disiplin, dan terstruktur setelah karyawan menerima *feedback* langsung dari atasan. Karyawan menjadi lebih berhati-hati dalam bekerja serta lebih memperhatikan prosedur yang berlaku. Temuan ini konsisten dengan teori perubahan perilaku yang dikemukakan oleh (London, 2003), namun penelitian ini menambahkan bahwa perubahan tersebut cenderung terjadi lebih cepat dan lebih nyata ketika *feedback* diberikan secara langsung dalam konteks pekerjaan yang sedang berlangsung. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* langsung memiliki efek praktis yang lebih kuat dibandingkan *feedback* yang bersifat tertunda.

Dari sisi motivasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* langsung memberikan dampak positif terhadap perasaan dihargai, diperhatikan, dan diakui oleh atasan. Kondisi ini mendorong meningkatnya motivasi intrinsik karyawan dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg, khususnya pada aspek motivator seperti pengakuan dan pencapaian, serta didukung oleh penelitian (Anseel et al., 2015). Namun, penelitian ini memberikan perspektif tambahan bahwa hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan turut memperkuat efek motivasional dari *feedback*, sehingga motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh isi *feedback* tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja.

Selain itu, *feedback* langsung juga terbukti berpengaruh terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan serta pencapaian target kerja. Karyawan menyatakan bahwa kejelasan arahan yang diberikan secara langsung membantu mereka bekerja lebih fokus dan terarah. Temuan ini mendukung penelitian Wulan Purnamasari et al. (2021), yang menunjukkan bahwa *feedback* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini memperkaya hasil tersebut dengan menunjukkan bahwa *feedback* langsung tidak hanya membantu meningkatkan kinerja,

tetapi juga berperan dalam mencegah terjadinya kesalahan berulang serta meningkatkan efisiensi kerja secara keseluruhan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback* yang diberikan secara jelas dan konsisten mampu meningkatkan kepercayaan diri serta inisiatif karyawan dalam mengambil keputusan. Karyawan menjadi lebih yakin terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan pekerjaan. Temuan ini selaras dengan teori *self-efficacy* (Bandura, 1997), yang menyatakan bahwa *feedback* berperan penting dalam membentuk keyakinan individu terhadap kemampuannya. Dalam konteks ini, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa *feedback* langsung merupakan salah satu faktor yang memperkuat *self-efficacy* di lingkungan kerja.

5.2 Pembahasan Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas *Feedback*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas *feedback* tidak hanya ditentukan oleh isi pesan yang disampaikan, tetapi juga oleh berbagai faktor lain seperti cara penyampaian, waktu pemberian, hubungan interpersonal, serta aspek komunikasi nonverbal. Temuan ini memperkuat pandangan dalam literatur bahwa *feedback* merupakan proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai dimensi yang saling berkaitan. Dengan demikian, efektivitas *feedback* tidak dapat dipahami secara sederhana hanya dari isi pesan, tetapi harus dilihat secara menyeluruh dalam konteks penyampaiannya.

Karyawan menilai bahwa *feedback* akan lebih efektif apabila disampaikan secara spesifik, jelas, relevan dengan pekerjaan, serta disertai solusi atau arahan tindak lanjut. Hal ini sejalan dengan *model feedback* efektif yang dikemukakan oleh Hattie & Timperley (2007). Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya, karyawan lebih menekankan aspek aplikatif dari *feedback*, yaitu sejauh mana *feedback* tersebut dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan adanya

kecenderungan bahwa karyawan lebih membutuhkan *feedback* yang bersifat praktis dibandingkan yang bersifat konseptual.

Hubungan personal antara atasan dan bawahan juga muncul sebagai faktor yang sangat menentukan efektivitas *feedback*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang baik menciptakan rasa aman psikologis dan keterbukaan dalam menerima *feedback*. Temuan ini menguatkan teori *Leader–Member Exchange* (LMX) serta penelitian (Utami & Adawiyah, 2024). Namun, penelitian ini memberikan pemahaman tambahan bahwa hubungan personal tidak hanya memengaruhi penerimaan *feedback*, tetapi juga memengaruhi bagaimana *feedback* tersebut ditafsirkan oleh karyawan, sehingga dapat memengaruhi respons yang diberikan.

Selain itu, aspek nonverbal seperti nada bicara, bahasa tubuh, dan suasana saat *feedback* disampaikan juga terbukti berpengaruh signifikan. Temuan ini sejalan dengan teori komunikasi interpersonal serta penelitian (Morrison dan Milliken, 2020). Namun, penelitian ini memperlihatkan bahwa dalam konteks kerja, karyawan sering kali lebih sensitif terhadap cara penyampaian dibandingkan dengan isi pesan itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa aspek emosional dan psikologis berperan penting dalam proses penerimaan *feedback*.

Perbedaan antara *feedback* langsung dan evaluasi formal juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini. *Feedback* langsung dinilai lebih efektif untuk perbaikan cepat, sedangkan evaluasi formal lebih berperan dalam penilaian jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan konsep *continuous performance management* yang dikemukakan oleh Pulakos et. al. (2008). Namun, penelitian ini menambahkan bahwa kombinasi keduanya menjadi pendekatan yang paling efektif dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

5.3 Pembahasan Persepsi Karyawan terhadap Sistem *Feedback*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap sistem *feedback* yang diterapkan di perusahaan bersifat beragam, mencerminkan perbedaan

pengalaman dan penilaian antarkaryawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem *feedback* yang ada belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan seluruh karyawan secara merata. Dengan demikian, efektivitas sistem tidak hanya ditentukan oleh desainnya, tetapi juga oleh implementasinya di lapangan.

Sebagian karyawan menilai bahwa sistem *feedback* sudah berjalan dengan baik, terutama karena adanya *feedback* langsung yang cepat dan mudah diterapkan. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *feedback* informal lebih efektif dalam konteks operasional. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa masih terdapat kelemahan dalam sistem formal terutama terkait objektivitas dan konsistensi.

Karyawan juga menilai bahwa evaluasi formal belum sepenuhnya mencerminkan kinerja aktual yang terjadi di lapangan. Temuan ini sejalan dengan penelitian DeNisi & Kluger (2000), yang mengkritik sistem penilaian yang terlalu administratif. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara penilaian formal dan kondisi nyata dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan.

Selain itu, karyawan menyampaikan harapan agar sistem *feedback* dapat lebih objektif, terbuka, konsisten, serta memberikan ruang komunikasi dua arah. Temuan ini selaras dengan konsep *employee voice* dan *psychological safety*, di mana karyawan membutuhkan lingkungan yang memungkinkan mereka menyampaikan pendapat tanpa rasa takut. Penelitian ini menegaskan bahwa sistem *feedback* yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana komunikasi yang mendukung hubungan kerja yang sehat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap karyawan mengenai praktik *feedback* langsung dari atasan, dapat disimpulkan beberapa hal utama yang disusun sesuai dengan rumusan masalah penelitian. Kesimpulan ini menggambarkan bagaimana *feedback* langsung dipahami, diterapkan, serta dampaknya dirasakan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan sehari-hari.

1. *Feedback* Langsung dari Atasan dalam Praktik Kerja Karyawan

Berdasarkan rumusan masalah pertama, penelitian ini menyimpulkan bahwa *feedback* langsung dari atasan telah menjadi bagian dari praktik komunikasi kerja sehari-hari di perusahaan. *Feedback* langsung dipahami dan dialami karyawan sebagai bentuk respons atasan terhadap pekerjaan, perilaku, maupun hasil kerja yang diberikan secara segera, baik secara formal maupun informal.

Secara lebih rinci, praktik *feedback* langsung tersebut dapat dilihat melalui beberapa aspek berikut:

a. Pemahaman karyawan terhadap *feedback* langsung

Karyawan memaknai *feedback* langsung sebagai masukan, arahan, evaluasi, maupun tanggapan yang diberikan atasan secara cepat setelah suatu pekerjaan selesai. *Feedback* tidak hanya dipersepsikan sebagai kritik, tetapi juga sebagai sarana pembinaan, klarifikasi tugas, serta penguatan komunikasi antara atasan dan bawahan.

b. Frekuensi dan pola pemberian *feedback*

Feedback langsung umumnya diberikan secara spontan dan situasional, terutama ketika terjadi kesalahan, kendala, atau kebutuhan untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, *feedback* juga diberikan pada momen

tertentu yang terjadwal, seperti evaluasi kinerja secara formal. Pola ini menunjukkan bahwa *feedback* langsung berfungsi sebagai mekanisme koreksi cepat dalam aktivitas kerja sehari-hari.

c. Bentuk dan media penyampaian *feedback*

Feedback disampaikan melalui berbagai bentuk, mulai dari percakapan tatap muka, briefing, hingga media komunikasi seperti WhatsApp, telepon, dan email. Meskipun media digital mempermudah penyampaian pesan, karyawan menilai bahwa *feedback* tatap muka lebih efektif karena memungkinkan pemahaman yang lebih jelas serta komunikasi dua arah.

2. Pengalaman dan Persepsi Karyawan dalam Menerima *Feedback* Langsung

Menjawab rumusan masalah kedua, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengalaman karyawan dalam menerima *feedback* langsung dari atasan sangat beragam dan membentuk persepsi yang berbeda terhadap *feedback* itu sendiri. Pengalaman tersebut mencakup *feedback* positif, *feedback* korektif, hingga *feedback* yang dirasa kurang jelas.

Beberapa poin penting yang dapat disimpulkan antara lain:

a. Pengalaman menerima *feedback* positif

Feedback positif berupa apresiasi, pengakuan, atau kepercayaan dari atasan memberikan dampak emosional yang positif bagi karyawan. Karyawan merasa dihargai, bangga, dan lebih termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja mereka.

b. Pengalaman menerima *feedback* korektif

Feedback korektif pada awalnya dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman, cemas, atau insecure. Namun, sebagian besar karyawan menilai *feedback* korektif sebagai kritik membangun yang mendorong introspeksi diri, kehati-hatian, serta perbaikan cara kerja agar kesalahan tidak terulang.

c. Pengalaman menerima *feedback* yang kurang jelas

Feedback yang disampaikan secara lisan atau tidak spesifik berpotensi menimbulkan kebingungan. Dalam kondisi tersebut, karyawan cenderung melakukan klarifikasi kepada atasan agar dapat memahami maksud *feedback* dan menghindari kesalahan lanjutan.

d. Perbandingan *feedback* tatap muka dan melalui media

Karyawan menilai *feedback* tatap muka lebih efektif dibandingkan *feedback* melalui media karena memungkinkan pemahaman konteks, ekspresi, dan bahasa tubuh dari atasan. Namun demikian, *feedback* melalui media tetap dianggap relevan dalam kondisi tertentu.

3. Dampak *Feedback* Langsung terhadap Kinerja dan Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan rumusan masalah ketiga, penelitian ini menyimpulkan bahwa *feedback* langsung dari atasan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan. Dampak tersebut dirasakan baik secara teknis maupun psikologis.

Secara rinci, dampak *feedback* langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Dampak terhadap kualitas dan cara kerja

Feedback langsung membantu karyawan bekerja lebih teliti, sistematis, dan sesuai dengan SOP serta target yang telah ditetapkan. Karyawan mampu melakukan perbaikan kerja dengan cepat karena arahan yang diterima bersifat langsung dan spesifik.

b. Dampak terhadap motivasi kerja

Feedback membuat karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan kontribusinya diakui. Perasaan tersebut mendorong peningkatan motivasi kerja, semangat, serta keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

c. Dampak terhadap ketepatan waktu dan pencapaian target

Feedback langsung membantu karyawan memahami prioritas kerja dan tenggat waktu, sehingga tugas dapat diselesaikan lebih tepat waktu dan sesuai dengan target yang diharapkan.

d. Dampak terhadap kepercayaan diri dan inisiatif kerja

Feedback yang jelas dan konstruktif meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam mengambil keputusan dan berinisiatif bekerja. Karyawan merasa memiliki panduan yang jelas serta dukungan dari atasan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *feedback* langsung dari atasan terhadap kinerja karyawan, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan sebagai berikut. Saran-saran tersebut disusun berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa *feedback* langsung dari atasan berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja, motivasi, ketepatan penyelesaian tugas, serta kepercayaan diri karyawan. Berikut beberapa saran yang diajukan :

1. Untuk Perusahaan

Disarankan agar perusahaan membuat prosedur operasi standar (SOP) atau panduan tertulis untuk menyampaikan *feedback* kepada karyawan. Hal ini akan memastikan bahwa proses *feedback* dilaksanakan secara sistematis dan terarah. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahwa budaya komunikasi yang terbuka dan saling mendukung dapat terus dikembangkan. Hal ini juga memungkinkan karyawan menerima *feedback* yang membangun dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kualitas kerja.

2. Untuk Supervisor atau Pemimpin

Supervisor harus memastikan bahwa *feedback* disampaikan dengan jelas, spesifik, dan objektif, serta diberikan secara konstruktif. *Feedback* juga harus disesuaikan dengan situasi dan karyawan. Pemberian *feedback* untuk evaluasi kinerja harus dilakukan secara tatap muka karena pendekatan ini efektif untuk

memastikan pemahaman, membangun kepercayaan, serta mendorong komunikasi dua arah.

3. Untuk Karyawan

Penting bagi karyawan untuk mulai memahami feedback sebagai peluang belajar dan pertumbuhan pribadi, alih-alih memandangnya sebagai kritik atas kesalahan mereka. Hal ini memungkinkan mereka tetap termotivasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan kinerja hingga tingkat tertinggi yang dapat dicapai.

4. Untuk Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *feedback* langsung dari atasan dapat meningkatkan kualitas kerja, motivasi, ketepatan waktu, dan kepercayaan diri karyawan. Oleh karena itu, manajemen PT Wangsa Jatra Lestari perlu menerapkan sistem *feedback* yang lebih terstruktur, konsisten, dan komunikatif melalui penyusunan SOP serta mendorong budaya komunikasi terbuka agar proses perbaikan kinerja karyawan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

5. Untuk Peneliti Masa Depan

Mengembangkan studi ini akan memerlukan penelitian di masa depan yang melibatkan jumlah informan yang lebih besar, memperluas cakupan penelitian untuk mencakup berbagai organisasi atau sektor industri, dan/atau mengintegrasikan metode kuantitatif untuk mengkaji hubungan antara *feedback* langsung dari supervisor, motivasi, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diharapkan temuan penelitian ini dapat menjadi lebih luas dan lebih komprehensif.

Penulis menyadari bahwa laporan tugas akhir ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis memohon maaf apabila masih terdapat kekurangan, kesalahan, maupun ketidaksempurnaan dalam penyusunan laporan ini. Penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun sebagai bahan evaluasi dan perbaikan di masa mendatang. Semoga laporan ini bermanfaat bagi

PT Wangsa Jatra Lestari, Universitas Islam Indonesia, serta pihak-pihak yang membutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhisty, R. A., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2022). Pengaruh komunikasi, feedback, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Surya Makmur Cahaya Samarinda. *Journal of Management*, 8(1), 1–15.
- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Jurnal Edumaspul*, 6(1), 974–980.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). Kogan Page.
- Balaka, M. Y. (2022). *Metodologi penelitian teori dan aplikasi*.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Chummar, S., Singh, P., & Ezzedeen, S. R. (n.d.). Exploring the differential impact of work passion on life satisfaction and Job performance via the work–family interface. *Personnel Review*, 48(5), 1100–1119.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–139.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2015). *Using feedback in organizational consulting*. American Psychological Association.

- Guo, Y., Xiong, G., Shaw, K. H., Liao, J., Zhang, Z., & Yi, F. (2023). Why does Developmental feedback foster employee Job performance? *The Mediating Role of Job Crafting*, 13(3), 1–9.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
- Hidayat, R., & Kusuma, A. R. (2019). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Manajemen*, 6(3), 201–218.
- Ikhwana, A., & Maulana, D. A. (2023). Strategi perbaikan kinerja UMKM melalui pendekatan supply chain management. *Jurnal Kalibrasi*, 21(1), 29–39.
- Jawahar, I. M. (2010). The mediating Role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 552–567.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Khofi, M., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Pentingnya feedback konstruktif di dalam lingkungan kerja. *Ebisman*, 2(1), 147–159.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful Theory of goal setting and task motivatio. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.).
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.).
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Oktaviannur, M. (2020). Budaya organisasi, fleksibilitas kerja, dan feedback terhadap prestasi kerja transportasi GOJEK di Palembang. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 4(2), 368–374.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions. Human Resource Management. *Human Resource Management*, 51(5), 709–732.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & O’Leary, R. S. (2008). Performance management: Can we do better? *Public Personnel Management*, 37(4), 385–399.
- Rahayu, S., & Rushadiyati, D. (2021). Implementasi feedback atasan dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 156–170.
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563–583.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Santoso, B., & Kusmintarti, A. (2020). Peran feedback dan coaching terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan di era digital. *Jurnal MSDM*, 14(1), 78–92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.).
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2004). Does performance improve following multisource feedback? *Personnel Psychology*, 165–184.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale. *Educational and Psychological Measurement*.

- Utami, S. S., & Adawiyah, W. R. (2024). Pengaruh performance management, reaction to feedback dan Job characteristic terhadap Job satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*, 7(3), 221–234.
- Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). (2004). Feedback sign effect on motivation. *Applied Psychology*, 53(1), 113–135.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). Feedback environment and Role clarity model of Job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570–591.
- Wulan Purnamasari, S., Supriyanto, A. S., & Asmony, T. (2021). Pengaruh pemberian feedback terhadap perbaikan kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 45–58.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: Surat Penerimaan Magang



PT WANGSA JATRA LESTARI
(a member of **TIGA SERANGKAI GROUP**)
Jl. Pajang Kartasura Km. 8 Pabelan, Kartasura, Sukoharjo 57169 Jawa Tengah
Telp. (0271) 744068, Fax. (0271) 744124 email : wajatri@wajatri.co.id, Website : www.wajatri.co.id

Nomor : 152/WJL/HRD/XII/2024
Hal : Penerimaan Kegiatan Magang

Kepada Yth,
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis & Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
Di Tempat

Dengan hormat,

Menindaklanjuti surat No. 2708/Ka.ProdiMnj/60/Prodi.Mnj/XII/2024 tentang
Permohonan Izin Magang, dengan ini kami sampaikan bahwa :

No.	Nama	NIM
1.	Najwa Shafira Devina	22311279

Diterima untuk melaksanakan kegiatan magang di PT Wangsa Jatra Lestari
terhitung mulai tanggal 03 Februari - 03 Juni 2025.
Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya
diucapkan terima kasih.

Sukoharjo, 16 Desember 2024
PT Wangsa Jatra Lestari


JALAN PAJANG - KARTASURA KM.8 57144068
PABELAN - KARTASURA - SUKOHARJO 57169
Manajemen
HR & GA Manager

LAMPIRAN 2: Laporan Daftar Hadir Magang

DAFTAR HADIR MAGANG

Februari - Juni 2025

Nama Instansi: PT Wangsa Jatra Lestari

Nama Mahasiswa: Najwa Shafira Devina

Asal Perguruan Tinggi: Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lamakerja(jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	3 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Tour kantor (tempat produksi dan office), mengantar surat ke bagian keuangan, fotokopi surat-surat atau berkas-berkas, <i>scan</i> surat atau berkas.
2	4 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	<i>Filling</i> data, fotokopi surat-surat atau berkas- berkas, menghancurkan arsip-arsip yang sudah tidak dibutuhkan.
3	5 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	<i>Scan</i> surat atau berkas, memfotokopi resi, mengantar surat ke bagian keuangan, mengantar surat dan meminta tanda tangan ke bagian marketing.
4	6 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	<i>Scan</i> KTP karyawan, memfotokopi resi, mengantar surat resi ke bagian keuangan, memasukkan uang gaji karyawan harian ke amplop, memberi cap pada surat.
5	7 Februari	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Fotokopi berkas, mengantar surat ke bagian keuangan, memasukkan kartu keluarga karyawan ke dalam binder.

6	10 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi resi, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, serta menyortir berkas-berkas.
7	11 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi resi, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, serta menyortir berkas-berkas.
8	12 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi resi, fotokopi berkas, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, memberi stempel pada beberapa berkas.
9	13 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi resi, fotokopi berkas, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, memasukkan uang gaji karyawan harian ke amplop, memberi cap pada surat.
10	14 Februari	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Fotokopi resi, fotokopi berkas, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi.
11	17 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi berkas, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan.
12	18 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi berkas, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, filing data.
13	19 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi berkas, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, filing data.

14	20 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi berkas, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, mengabsen saat kegiatan pembukaan rekening Bank BSI.
15	21 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi resi, fotokopi berkas, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi.
16	24 Februari	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Fotokopi berkas, mengantar fotokopi resi dan beberapa berkas ke bagian keuangan, serta memasukkan uang gaji karyawan harian ke dalam amplop.
17	25 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Mengabsen saat kegiatan pembukaan rekening Bank BSI, serta mengantar data ke bagian keuangan.
18	26 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi berkas, mengantar berkas ke bagian keuangan, <i>scan</i> data untuk diinput.
19	27 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi berkas, fotokopi resi, mengantar berkas ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi.
20	28 Februari	07.30 – 16.30 (8 jam)	Ikut serta dalam penukaran <i>payroll</i> ke Bank BSI untuk penggajian karyawan.

No	Tanggal	Lamakerja(jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	3 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Memfotokopi berkas-berkas Perusahaan, mengantar berkas ke bagian keuangan, serta mempelajari struktur Perusahaan.
2	4 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Mengisi data, memasukkan berkas-berkas ke dalam map, memfotokopi berkas, dan mengantarkan berkas ke bagian keuangan.
3	5 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi resi, mengantar resi ke bagian ekspedisi, dan mengantar berkas ke bagian keuangan.
4	6 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Memasukkan gaji karyawan mingguan ke dalam amplop, memfotokopi resi, mengantar resi ke bagian ekspedisi, dan mengantar resi ke bagian keuangan.
5	7 Maret	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Mengantar berkas ke bagian keuangan, mengantar file fotokopi ke bagian HR.
6	10 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Mempelajari SOP HR, berdiskusi dengan supervisor terkait masalah yang akan diteliti, fotokopi resi, mengantar fotokopi resi ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, mengantar berkas ke bagian marketing.
7	11 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi laporan dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, fotokopi surat keterangan K3 pemeriksaan dan pengujian, mengantar berkas laporan ke bagian HR.
8	12 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi resi, mengantar resi ke bagian ekspedisi, mengantar berkas ke bagian keuangan.

9	13 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Memasukkan gaji karyawan mingguan ke dalam amplop, fotokopi resi, mengantar resi ke bagian ekspedisi, mengantar resi ke bagian keuangan.
10	14 Maret	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Mengikuti pembagian gaji karyawan harian di bagian produksi, fotokopi berkas surat jalan pengiriman produk, <i>filing</i> surat perintah jalan (pengiriman).
11	17 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Mempelajari <i>job description</i> karyawan.
12	18 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Mengantar rincian dana surat jalan ke bagian keuangan, membantu membagikan sembako karyawan.
13	19 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi berkas surat jalan, mengantar surat jalan ke bagian keuangan, <i>filing</i> berkas surat jalan.
14	20 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi resi, mengantar fotokopi resi ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, ikut serta dalam setor <i>payroll</i> THR ke Bank BSI, memasukkan uang THR karyawan harian ke dalam amplop.
15	21 Maret	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Fotokopi berkas-berkas perusahaan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, mengantar resi ke bagian keuangan.
16	24 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi resi, mengantar resi ke bagian ekspedisi, mengantar berkas ke bagian keuangan.
17	25 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	(Izin)

18	26 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	Fotokopi berkas-berkas perusahaan, mengantar surat ke bagian keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, <i>filing</i> dokumen perusahaan.
19	27 Maret	07.30 – 16.30 (8 jam)	(Izin)
20	28 Maret	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	(Izin)

No	Tanggal	Lamakerja(jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	1 April		(Libur Lebaran)
2	2 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	(Libur Lebaran)
3	3 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	(Libur Lebaran)
4	4 April	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	(Libur Lebaran)
5	7 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Ikut serta dalam penyortiran parcel untuk karyawan, <i>filing</i> dokumen karyawan.
6	8 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Merekap data karyawan dengan Excel, melakukan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025 karyawan.
7	9 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Melanjutkan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025 karyawan, membantu memfotokopi berkas perusahaan, serta mengantar berkas perusahaan ke bagian keuangan dan ekspedisi.
8	10 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Melanjutkan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025 karyawan, mengantar berkas rincian pengeluaran surat jalan karyawan ke bagian keuangan.

9	11 April	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Mengikuti kegiatan wajib perusahaan setiap Jumat (olahraga), membantu memasukkan gaji ke dalam amplop untuk gaji karyawan harian, melanjutkan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025.
10	14 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Melanjutkan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025, membantu merekap data Kartu Indonesia Sehat karyawan.
11	15 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap surat pernyataan PT Wangsa Jatra Lestari, melanjutkan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025.
12	16 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan, melanjutkan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025.
13	17 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Melanjutkan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025, membantu memasukkan gaji ke dalam amplop untuk gaji karyawan harian.
14	18 April	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	(Tanggal Merah)
15	21 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu memfotokopi berkas perusahaan, membantu memfotokopi berkas perusahaan, membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan.
16	22 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Melanjutkan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025, membantu memfotokopi berkas perusahaan, mengantar berkas perusahaan ke bagian keuangan dan ekspedisi.

17	23 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Melanjutkan pengabsenan tanda terima PKB 2024/2025, membantu mengantarkan berkas ke bagian keuangan.
18	24 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu memasukan uang ke amplop untuk karyawan mingguan, membantu memberikan berkas perusahaan ke bagian ekspedisi.
19	25 April	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Mengikuti kegiatan wajib perusahaan setiap jumat (olahraga), membantu membagikan gaji karyawan mingguan.
20	28 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	(Izin)
21	29 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu menyiapkan surat perjanjian kerja, mengantar berkas perusahaan ke bagian keuangan dan ekspedisi.
22	30 April	07.30 – 16.30 (8 jam)	Ikut serta dalam penyetoran <i>payroll</i> ke Bank BSI, ikut serta ke kantor Tiga Serangkai, membantu memasukkan gaji karyawan mingguan ke amplop.

No	Tanggal	Lamakerja(jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	1 Mei		
2	2 Mei	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Mengikuti kegiatan wajib perusahaan (pengajian), membantu mengantarkan berkas perusahaan ke bagian keuangan dan ekspedisi, mengantar resi ke bagian ekspedisi, membantu memasukkan gaji karyawan harian ke dalam amplop.
3	5 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan, fotokopi berkas perusahaan, mengantar berkas ke bagian marketing.
4	6 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan.
5	7 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Ikut serta dalam penyetoran payroll ke Bank BSI.
6	8 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu memasukkan gaji karyawan mingguan ke dalam amplop, membantu merekap pengeluaran surat jalan karyawan.
7	9 Mei	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Ikut serta dalam pembagian gaji karyawan harian, mengantar berkas ke bagian marketing.
8	12 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap cuti karyawan, membantu <i>filing</i> dokumen perusahaan.
9	13 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan, membantu merekap cuti karyawan, mengantar berkas perusahaan ke bagian keuangan dan marketing.

10	14 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, membantu merekap cuti karyawan.
11	15 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan, mengantar berkas perusahaan ke bagian keuangan, membantu memasukkan gaji karyawan harian ke dalam amplop.
12	16 Mei	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Mengikuti kegiatan wajib perusahaan (kerja bakti), ikut serta membagikan gaji karyawan harian.
13	19 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	(Izin)
14	20 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Mengantar berkas perusahaan ke bagian marketing dan keuangan, mengantar resi ke bagian ekspedisi, membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan.
15	21 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan, membantu fotokopi surat jalan karyawan, mengantar berkas surat jalan karyawan ke bagian keuangan.
16	22 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu menstempel surat penyesuaian gaji karyawan, membantu memasukkan gaji karyawan harian ke dalam amplop, membantu fotokopi surat jalan karyawan.
17	23 Mei	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Mengikuti kegiatan wajib perusahaan (olahraga), membantu membagikan gaji karyawan harian.
18	26 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan, mengantar berkas perusahaan ke

			bagian keuangan, membantu fotokopi surat jalan karyawan.
19	27 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap cuti karyawan, Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan.
20	28 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Ikut serta dalam penyetoran <i>payroll</i> ke Bank BSI.
21	29 Mei	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu merekap cuti karyawan, membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan, membantu memasukkan gaji harian karyawan ke amplop.
22	30 Mei	07.00 – 16.30 (8 jam 30 menit)	Mengikuti kegiatan wajib karyawan (olahraga), membantu membagikan gaji karyawan harian, mengantar berkas ke bagian marketing.
23	2 Juni	07.30 – 16.30 (8 jam)	Membantu fotokopi resi, mengantar berkas perusahaan ke bagian ekspedisi, membantu merekap cuti karyawan, Membantu merekap rincian pengeluaran surat jalan karyawan.
24	3 Juni	07.30 – 16.30 (8 jam)	(Izin)

LAMPIRAN 3: Panduan Wawancara

Panduan Wawancara Penelitian

Judul Penelitian:

Dampak Feedback Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari

Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Pemahaman tentang *Feedback* Langsung

1. Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan *feedback* langsung dari atasan? Bisakah Anda menjelaskan dengan kata-kata Anda sendiri?
2. Seberapa sering Anda menerima *feedback* langsung dari atasan Anda? Apakah ada pola atau jadwal tertentu, atau lebih bersifat spontan?
3. Dalam bentuk apa biasanya *feedback* tersebut disampaikan? (misalnya: meeting formal, percakapan informal, email, atau cara lain)
4. Bisakah Anda menceritakan pengalaman pertama kali menerima *feedback* langsung dari atasan sejak bekerja di perusahaan ini?

2. Pengalaman Menerima *Feedback*

1. Ceritakan salah satu contoh konkret saat Anda menerima *feedback* positif dari atasan. Bagaimana perasaan Anda saat itu dan apa dampaknya terhadap pekerjaan Anda selanjutnya?
2. Sebaliknya, ceritakan juga pengalaman Anda saat menerima *feedback* yang bersifat korektif atau kritik yang membangun. Bagaimana reaksi Anda dan apa yang Anda lakukan setelahnya?
3. Apakah ada situasi di mana *feedback* yang Anda terima tidak jelas atau membingungkan? Bagaimana Anda menangani situasi tersebut?

4. Bagaimana Anda membandingkan *feedback* langsung yang disampaikan secara tatap muka dengan *feedback* yang disampaikan melalui media lain (seperti WhatsApp atau email)?
5. Pernahkah Anda merasa tidak nyaman atau tertekan saat menerima *feedback* dari atasan? Kalau ya, bisa diceritakan situasinya seperti apa?

3. Dampak *Feedback* terhadap Kinerja

1. Menurut pengalaman Anda, apakah *feedback* langsung dari atasan benar-benar membantu meningkatkan kualitas kerja Anda? Bisakah berikan contoh spesifik?
2. Setelah menerima *feedback*, perubahan konkret apa saja yang Anda lakukan dalam cara kerja Anda?
3. Apakah *feedback* dari atasan memengaruhi motivasi kerja Anda? Dalam hal apa dan seberapa besar pengaruhnya?
4. Bagaimana *feedback* langsung memengaruhi kemampuan Anda dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target?
5. Apakah Anda merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat *feedback* yang jelas dari atasan? Mengapa?

4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas *Feedback*

1. Menurut Anda, faktor apa saja yang membuat *feedback* dari atasan menjadi efektif dan mudah diterapkan? (misalnya: cara penyampaian, waktu, kejelasan pesan, dll)
2. Seberapa penting hubungan personal antara Anda dengan atasan dalam memengaruhi cara Anda menerima dan merespons *feedback*?
3. Apakah nada bicara, bahasa tubuh, atau suasana saat *feedback* disampaikan memengaruhi cara Anda menerima pesan tersebut?

4. Menurut Anda, apakah ada perbedaan efektivitas *feedback* yang diberikan secara langsung setelah kejadian dibandingkan dengan *feedback* yang diberikan dalam sesi evaluasi formal?

5. Persepsi dan Harapan

1. Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai sistem pemberian *feedback* yang saat ini berjalan di perusahaan? Apa yang sudah baik dan apa yang masih perlu diperbaiki?
2. Jika Anda bisa memberikan saran kepada atasan atau manajemen tentang cara memberikan *feedback* yang lebih efektif, apa saran Anda?

C. Penutup

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan waktu dan informasi yang sangat berharga untuk penelitian ini. Seluruh data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

LAMPIRAN 4: Transkripsi Wawancara

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN SATU

Identitas Narasumber : DD
Jabatan : GA Administrator
Tanggal dan Waktu Wawancara : 16 Desember 2025, via zoom
Tempat Wawancara : PT Wangsa Jatra Lestari (PT WJL)

Tabel Transkrip

Inisial	Pertanyaan dan Jawaban
NSD	Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan <i>feedback</i> langsung dari atasan? Bisakah Anda menjelaskan dengan kata-kata Anda sendiri?
DD	Tanggapan/masukan atas pekerjaan yang dilakukan atau atas kendala yang dialami
NSD	Seberapa sering Anda menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan Anda? Apakah ada pola atau jadwal tertentu, atau lebih bersifat spontan?
DD	Spontan dan terjadwal saat penilaian akhir tahun
NSD	Dalam bentuk apa biasanya <i>feedback</i> tersebut disampaikan? (misalnya: meeting formal, percakapan informal, email, atau cara lain)
DD	percakapan formal dan informal, serta briefing
NSD	Bisakah Anda menceritakan pengalaman pertama kali menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan sejak bekerja di perusahaan ini?
DD	Saat saya salah membuat surat jalan (komplain dari customer saat menerima barang, surat jalannya tidak sesuai), kemudian dipanggil oleh atasan bersama supervisornya untuk melakukan tindakan perbaikan: dari bagian FGS harus menyertakan kanban/label, dari pihak administrator cek kanban/label dan fisik barang jadi.

NSD	Ceritakan salah satu contoh konkret ketika Anda menerima <i>feedback</i> positif dari atasan. Bagaimana perasaan Anda saat itu dan apa dampaknya terhadap pekerjaan Anda selanjutnya?
DD	Diberikan apresiasi di penilaian kinerja akhir tahun dengan predikat: <i>Meet Expectation</i> , dicatat hal-hal positif yang sudah dilakukan.
NSD	Sebaliknya, ceritakan juga pengalaman ketika Anda menerima <i>feedback</i> yang bersifat korektif atau kritik membangun. Bagaimana reaksi Anda dan apa yang Anda lakukan setelahnya?
DD	Saat saya membuat laporan stok opname ATK, diajarkan ke cara yang lebih praktis, ya saya terima dan kerjakan karena memang cara tersebut lebih mudah dipahami.
NSD	Apakah ada situasi di mana <i>feedback</i> yang Anda terima tidak jelas atau membingungkan? Bagaimana Anda menangani situasi tersebut?
DD	Pernah ada, karena <i>feedback</i> diberikan secara lisan dan saya lupa, kemudian saya tanyakan kembali dan dicatat.
NSD	Bagaimana Anda membandingkan <i>feedback</i> langsung yang disampaikan secara tatap muka dengan <i>feedback</i> yang disampaikan melalui media lain (seperti WhatsApp atau email)?
DD	Esensinya sama, karena belum tentu bisa ketemu tatap muka setiap saat karena kesibukan/keterbatasan waktu.
NSD	Pernahkah Anda merasa tidak nyaman atau tertekan saat menerima <i>feedback</i> dari atasan? Jika ya, bisa diceritakan situasinya seperti apa?
DD	Pernah, saat ada proyek pengerjaan kalender dengan quantity besar dari salah satu partai politik, dengan waktu yang singkat, dan surat jalan vs fisik barang harus sesuai (dengan armada lebih dari 5 truk)
NSD	Menurut pengalaman Anda, apakah <i>feedback</i> langsung dari atasan benar-benar membantu meningkatkan kualitas kerja Anda? Bisa berikan contoh spesifik?
DD	Sangat membantu, contoh: dibuatkan work instructions

NSD	Setelah menerima <i>feedback</i> , perubahan konkret apa saja yang Anda lakukan dalam cara kerja Anda?
DD	Selalu berpedoman pada SOP dan WI, bekerja lebih cepat karena di perusahaan ada slogan “1 detik 3 langkah”
NSD	Apakah <i>feedback</i> dari atasan memengaruhi motivasi kerja Anda? Dalam hal apa dan seberapa besar pengaruhnya?
DD	Cukup berpengaruh dalam hal ketelitian dan kecepatan, sehingga menjadi lebih cepat dan tepat.
NSD	Bagaimana <i>feedback</i> langsung memengaruhi kemampuan Anda dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target?
DD	Bisa meningkatkan pemahaman dan mengarahkan perbaikan sehingga saya bisa lebih tepat waktu
NSD	Apakah Anda merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat <i>feedback</i> yang jelas dari atasan? Mengapa?
DD	Iya, karena ada panduan kerja (SOP & WI) sehingga tidak mengulangi kesalahan berulang.
NSD	Menurut Anda, faktor apa saja yang membuat <i>feedback</i> dari atasan menjadi efektif dan mudah diterapkan?
DD	Disampaikan dengan spesifik sehingga mudah dipahami
NSD	Seberapa penting hubungan personal antara Anda dengan atasan dalam memengaruhi cara Anda menerima dan merespons <i>feedback</i> ?
DD	penting
NSD	Apakah nada bicara, bahasa tubuh, atau suasana saat <i>feedback</i> disampaikan memengaruhi bagaimana Anda menerima pesan tersebut?
DD	Iya berpengaruh
NSD	Menurut Anda, apakah ada perbedaan efektivitas <i>feedback</i> yang diberikan secara langsung setelah kejadian dengan <i>feedback</i> yang diberikan dalam sesi evaluasi formal?

DD	Sama-sama efektif
NSD	Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai sistem pemberian <i>feedback</i> yang saat ini berjalan di perusahaan? Apa yang sudah baik dan apa yang masih perlu diperbaiki?
DD	Yang sudah baik : spesifik, formal&informal, dapat di tindaklanjuti
NSD	Jika Anda bisa memberikan saran kepada atasan atau manajemen tentang cara memberikan <i>feedback</i> yang lebih efektif, apa saran Anda?
DD	Menggabungkan <i>feedback</i> positif & korektif

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN DUA

Identitas Narasumber : YDP
Jabatan : Senior Sales
Tanggal dan Waktu Wawancara : 16 Desember 2026
Tempat Wawancara : PT Wangsa Jatra Lestari (PT WJL)

Tabel Transkrip

Initial	Pertanyaan dan Jawaban
NSD	Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan <i>feedback</i> langsung dari atasan? Bisakah Anda menjelaskan dengan kata-kata Anda sendiri?
YDP	<i>Feedback</i> langsung merupakan tanggapan yang diberikan secara langsung atau segera setelah terjadinya sebuah tindakan, perilaku atau pesan yang disampaikan.
NSD	Seberapa sering Anda menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan Anda? Apakah ada pola atau jadwal tertentu, atau lebih bersifat spontan?
YDP	Bersifat spontan dan hampir setiap hari, baik secara lisan maupun melalui wag
NSD	Dalam bentuk apa biasanya <i>feedback</i> tersebut disampaikan? (misalnya: meeting formal, percakapan informal, email, atau cara lain)
YDP	Semua bisa terjadi tergantung konteksnya karena di departemen marketing ini cukup dinamis. Setiap hari ada komunikasi atau informasi yang perlu disampaikan, baik melalui percakapan informal, email, atau WA. Meeting formal dilakukan 2 minggu sekali.
NSD	Bisakah Anda menceritakan pengalaman pertama kali menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan sejak bekerja di perusahaan ini?
YDP	<i>Feedback</i> langsung yang diberikan atasan ketika pertama kali bergabung di perusahaan ini adalah pada saat memperkenalkan diri, beliau merespon

	dengan sangat baik dan memberikan arahan tentang tugas2 yang harus saya kerjakan
NSD	Ceritakan salah satu contoh konkret ketika Anda menerima <i>feedback</i> positif dari atasan. Bagaimana perasaan Anda saat itu dan apa dampaknya terhadap pekerjaan Anda selanjutnya?
YDP	Atasan memberikan apresiasi pada saat saya mendapatkan order besar dari perusahaan yang cukup bonafid, ini cukup membuat saya lebih bersemangat untuk bekerja dengan lebih baik lagi
NSD	Sebaliknya, ceritakan juga pengalaman ketika Anda menerima <i>feedback</i> yang bersifat korektif atau kritik membangun. Bagaimana reaksi Anda dan apa yang Anda lakukan setelahnya?
YDP	Pada saat saya melakukan sebuah kelalaian dalam pengecekan <i>Sales Order</i> , beliau langsung menegur saya untuk lebih teliti dan hati-hati karena itu akan berpotensi terjadi kesalahan dalam proses produksi. Saya segera minta maaf dan melakukan perbaikan serta lebih hati-hati lagi pada saat melakukan pengecekan <i>Sales Order</i> agar tidak terjadi kesalahan lagi.
NSD	Apakah ada situasi di mana <i>feedback</i> yang Anda terima tidak jelas atau membingungkan? Bagaimana Anda menangani situasi tersebut?
YDP	Pernah terjadi dan saya langsung menanyakan kepada beliau seperti apa yang dimaksud agar tidak terjadi <i>miscommunication</i> .
NSD	Bagaimana Anda membandingkan <i>feedback</i> langsung yang disampaikan secara tatap muka dengan <i>feedback</i> yang disampaikan melalui media lain (seperti WhatsApp atau email)?
YDP	<i>Feedback</i> langsung yang disampaikan secara tatap muka, kita bisa melihat langsung ekspresi dan bahasa tubuh dari atasan, sedangkan kalau melalui email atau WA tidak, tetapi pada dasarnya sama saja semua bisa diterima dengan baik.
NSD	Pernahkah Anda merasa tidak nyaman atau tertekan saat menerima <i>feedback</i> dari atasan? Jika ya, bisa diceritakan situasinya seperti apa?

YDP	Pernah, ketika terjadi kesalahan produksi, saya sampaikan ke atasan dan saya yang dipersalahkan, padahal sebenarnya itu bukan sepenuhnya kesalahan saya.
NSD	Menurut pengalaman Anda, apakah <i>feedback</i> langsung dari atasan benar-benar membantu meningkatkan kualitas kerja Anda? Bisa berikan contoh spesifik?
YDP	Bisa membantu, misal saya bisa lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaan terutama dalam menuangkan informasi ke produksi agar tidak terjadi kesalahan.
NSD	Setelah menerima <i>feedback</i> , perubahan konkret apa saja yang Anda lakukan dalam cara kerja Anda?
YDP	Lebih teliti, lebih berhati-hati
NSD	Apakah <i>feedback</i> dari atasan memengaruhi motivasi kerja Anda? Dalam hal apa dan seberapa besar pengaruhnya?
YDP	Ya, dalam hal mencari pasar baru dan customer baru agar bisa meningkatkan penjualan untuk mencapai target perusahaan.
NSD	Bagaimana <i>feedback</i> langsung memengaruhi kemampuan Anda dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target?
YDP	Ketika atasan memberikan deadline sehingga, saya harus mengejar semua lini untuk percepatan produksi dan pengiriman.
NSD	Apakah Anda merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat <i>feedback</i> yang jelas dari atasan? Mengapa?
YDP	Ya, karena ada dukungan dan guideline yang jelas
NSD	Menurut Anda, faktor apa saja yang membuat <i>feedback</i> dari atasan menjadi efektif dan mudah diterapkan?
YDP	disampaikan dengan jelas, dalam keadaan tenang , pada situasi yang kondusif
NSD	Seberapa penting hubungan personal antara Anda dengan atasan dalam memengaruhi cara Anda menerima dan merespons <i>feedback</i> ?

YDP	Sangat penting, jika hubungan kita dengan atasan baik, kita akan berani menyampaikan pendapat saat atasan memberikan <i>feedback</i> kepada kita jadi komunikasi bisa berjalan dengan baik .
NSD	Apakah nada bicara, bahasa tubuh, atau suasana saat <i>feedback</i> disampaikan memengaruhi bagaimana Anda menerima pesan tersebut?
YDP	Ya
NSD	Menurut Anda, apakah ada perbedaan efektivitas <i>feedback</i> yang diberikan secara langsung setelah kejadian dengan <i>feedback</i> yang diberikan dalam sesi evaluasi formal?
YDP	Ya, ketika <i>feedback</i> diberikan secara langsung, akan segera terselesaikan dan tidak berlarut2
NSD	Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai sistem pemberian <i>feedback</i> yang saat ini berjalan di perusahaan? Apa yang sudah baik dan apa yang masih perlu diperbaiki?
YDP	Sudah baik
NSD	Jika Anda bisa memberikan saran kepada atasan atau manajemen tentang cara memberikan <i>feedback</i> yang lebih efektif, apa saran Anda?
YDP	Sudah baik, mungkin bisa ditingkatkan kembali respon cepat terhadap segala permasalahan yang ada

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN TIGA

Identitas Narasumber : MNR
 Jabatan : Production Manager
 Tanggal dan Waktu Wawancara : 16 Desember 2025, via zoom
 Tempat Wawancara : PT Wangsa Jatra Lestari (PT WJL)

Tabel Transkrip

Inisial	Pertanyaan dan Jawaban
NSD	Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan <i>feedback</i> langsung dari atasan? Bisakah Anda menjelaskan dengan kata-kata Anda sendiri?
MNR	<i>Feedback</i> yang diberikan atasan secara langsung, biasanya bersifat harian atau <i>real time</i>
NSD	Seberapa sering Anda menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan Anda? Apakah ada pola atau jadwal tertentu, atau lebih bersifat spontan?
MNR	tidak sering, tidak ada pola tertentu (spontan)
NSD	Dalam bentuk apa biasanya <i>feedback</i> tersebut disampaikan? (misalnya: meeting formal, percakapan informal, email, atau cara lain)
MNR	<i>Feedback</i> langsung biasanya dalam bentuk <i>meeting</i> , <i>by phone</i> / WA
NSD	Bisakah Anda menceritakan pengalaman pertama kali menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan sejak bekerja di perusahaan ini?
MNR	Biasanya ucapan terima kasih, atau mengingatkan hal tertentu
NSD	Ceritakan salah satu contoh konkret ketika Anda menerima <i>feedback</i> positif dari atasan. Bagaimana perasaan Anda saat itu dan apa dampaknya terhadap pekerjaan Anda selanjutnya?
MNR	Ketika saya mendapatkan ucapan terima kasih itu sudah membuat saya bangga

NSD	Sebaliknya, ceritakan juga pengalaman ketika Anda menerima <i>feedback</i> yang bersifat korektif atau kritik membangun. Bagaimana reaksi Anda dan apa yang Anda lakukan setelahnya?
MNR	Ketika mendapat teguran dari atasan saya akan lebih berhati- hati dlam bekerja
NSD	Apakah ada situasi di mana <i>feedback</i> yang Anda terima tidak jelas atau membingungkan? Bagaimana Anda menangani situasi tersebut?
MNR	<i>Feedback</i> yang saya terima cukup jelas dan tinggal mengambil langkahnya, jika positif bisa di pertahan kan atau di tingkatkan dan jika negatif bisa di perbaiki
NSD	Bagaimana Anda membandingkan <i>feedback</i> langsung yang disampaikan secara tatap muka dengan <i>feedback</i> yang disampaikan melalui media lain (seperti WhatsApp atau email)?
MNR	Bagi saya sama saja
NSD	Pernahkah Anda merasa tidak nyaman atau tertekan saat menerima <i>feedback</i> dari atasan? Jika ya, bisa diceritakan situasinya seperti apa?
MNR	Tidak pernah
NSD	Menurut pengalaman Anda, apakah <i>feedback</i> langsung dari atasan benar-benar membantu meningkatkan kualitas kerja Anda? Bisa berikan contoh spesifik?
MNR	Cukup membantu, bagi saya dengan <i>feedback</i> secara emosional akan berdampak secara tidak langsung
NSD	Setelah menerima <i>feedback</i> , perubahan konkret apa saja yang Anda lakukan dalam cara kerja Anda?
MNR	<i>Feedback</i> positif akan menambah semangat dalam bekerja dan <i>feedback</i> negatif akan membuat saya lebih berhati – hati dlam bekerja
NSD	Apakah <i>feedback</i> dari atasan memengaruhi motivasi kerja Anda? Dalam hal apa dan seberapa besar pengaruhnya?

MNR	Memengaruhi, dalam hal motivasi bekerja, merasa di hargai
NSD	Bagaimana <i>feedback</i> langsung memengaruhi kemampuan Anda dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target?
MNR	Dengan <i>feedback</i> langsung motivasi dan semangat bekerja akan tumbuh dan kita merasa diperhatikan juga ini akan membawa energi positif dalam bekerja
NSD	Apakah Anda merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat <i>feedback</i> yang jelas dari atasan? Mengapa?
MNR	<i>Feedback</i> yang jelas dan konstruktif adalah alat pengembangan yang vital. Ia berfungsi sebagai kompas yang memandu pengambilan keputusan, memperkuat pembelajaran, dan pada akhirnya membangun kepercayaan diri berdasarkan pemahaman yang lebih baik tentang ekspektasi dan hasil yang diinginkan.
NSD	Menurut Anda, faktor apa saja yang membuat <i>feedback</i> dari atasan menjadi efektif dan mudah diterapkan?
MNR	Spesifik & Jelas: contoh konkret, bukan generalisasi; relevan & terukur – terkait tujuan kerja, dengan saran yang bisa ditindaklanjuti.
NSD	Seberapa penting hubungan personal antara Anda dengan atasan dalam memengaruhi cara Anda menerima dan merespons <i>feedback</i> ?
MNR	Sangat penting: hubungan personal membangun kepercayaan (trust) dan rasa aman psikologis saya. Tanpa hubungan baik, <i>feedback</i> berisiko diabaikan atau ditanggapi secara defensif, sekalipun secara teknis benar.
NSD	Apakah nada bicara, bahasa tubuh, atau suasana saat <i>feedback</i> disampaikan memengaruhi bagaimana Anda menerima pesan tersebut?
MNR	Sangat memengaruhi. Nada bicara, bahasa tubuh, dan suasana dapat mengubah makna pesan <i>feedback</i> , terlepas dari kata-kata yang digunakan

NSD	Menurut Anda, apakah ada perbedaan efektivitas <i>feedback</i> yang diberikan secara langsung setelah kejadian dengan <i>feedback</i> yang diberikan dalam sesi evaluasi formal?
MNR	Ya... <i>Feedback</i> langsung optimal untuk perubahan perilaku segera, sementara <i>feedback</i> formal baik untuk strategi pengembangan yang lebih terencana. Kombinasi keduanya paling ideal.
NSD	Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai sistem pemberian <i>feedback</i> yang saat ini berjalan di perusahaan? Apa yang sudah baik dan apa yang masih perlu diperbaiki?
MNR	Masih perlu di perbaiki karena sebaik apapun sistem pasti ada kelemahannya dan perlu perbaikan secara konsisten
NSD	Jika Anda bisa memberikan saran kepada atasan atau manajemen tentang cara memberikan <i>feedback</i> yang lebih efektif, apa saran Anda?
MNR	Segera & Rutin – Berikan <i>feedback</i> tepat waktu (jangan ditumpuk) dan secara konsisten, bukan hanya saat evaluasi formal. Spesifik & berorientasi solusi – Fokus pada perilaku/kasus konkret, sertakan contoh dan saran tindak lanjut yang jelas. Dua arah & empatik – Jadikan sesi <i>feedback</i> sebagai dialog, dengarkan perspektif karyawan, dan sampaikan dengan respect.

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN EMPAT

Identitas Narasumber : DP

Jabatan : Ast. Manager Produksi

Tanggal dan Waktu Wawancara : 16 Desember 2025, via zoom

Tempat Wawancara : PT Wangsa Jatra Lestari (PT WJL)

Tabel Transkrip

Inisial	Pertanyaan dan Jawaban
NSD	Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan <i>feedback</i> langsung dari atasan? Bisakah Anda menjelaskan dengan kata-kata Anda sendiri?
DP	<i>Feedback</i> langsung dari atasan adalah <i>feedback</i> , komentar, atau lebih sering berupa evaluasi yang disampaikan oleh atasan secara pribadi, segera, dan face-to-face (atau <i>virtual</i> secara langsung) setelah suatu kejadian, kinerja, atau proyek terjadi.
NSD	Seberapa sering Anda menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan Anda? Apakah ada pola atau jadwal tertentu, atau lebih bersifat spontan?
DP	Sering, lebih sering bersifat spontan dan di lapangan.
NSD	Dalam bentuk apa biasanya <i>feedback</i> tersebut disampaikan? (misalnya: meeting formal, percakapan informal, email, atau cara lain)
DP	Feedbaack disampaikan dalam bentuk lisan dan percakapan informal
NSD	Bisakah Anda menceritakan pengalaman pertama kali menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan sejak bekerja di perusahaan ini?
DP	Pengalaman pertama menerima <i>feedback</i> adalah berupa teguran karena suatu kesalahan kerja, dan itu kemudian menjadikan saya lebih berhati-hati

	dalam bekerja dan berusaha mencari cara-cara yang lebih baik dan praktis agar tidak terjadi kesalahan serupa.
NSD	Ceritakan salah satu contoh konkret ketika Anda menerima <i>feedback</i> positif dari atasan. Bagaimana perasaan Anda saat itu dan apa dampaknya terhadap pekerjaan Anda selanjutnya?
DP	<i>Feedback</i> positif dari atasan adalah ketika suatu saat ada sebuah project cetak KPU dengan mengaplikasikan security printing pada project tersebut dan berjalan dengan baik. Dan atasan memberi <i>feedback</i> positif untuk saya, dan itu membuat saya semakin semangat untuk banyak belajar tentang hal baru di dunia percetakan.
NSD	Sebaliknya, ceritakan juga pengalaman ketika Anda menerima <i>feedback</i> yang bersifat korektif atau kritik membangun. Bagaimana reaksi Anda dan apa yang Anda lakukan setelahnya?
DP	<i>Feedback</i> korektif diberikan oleh atasan berupa kritik terhadap sikap dan komunikasi saya yang dinilai kurang komunikatif, dan itu memicu saya untuk melakukan introspeksi diri secara mendalam dan memperbaiki cara komunikasi agar lebih baik.
NSD	Apakah ada situasi di mana <i>feedback</i> yang Anda terima tidak jelas atau membingungkan? Bagaimana Anda menangani situasi tersebut?
DP	Ada, cara saya menangani hal itu adalah dengan tabayun ke atasan supaya lebih jelas dan saya tidak salah paham terhadap <i>feedback</i> tersebut.
NSD	Bagaimana Anda membandingkan <i>feedback</i> langsung yang disampaikan secara tatap muka dengan <i>feedback</i> yang disampaikan melalui media lain (seperti WhatsApp atau email)?
DP	<i>Feedback</i> langsung atau melalui media menurut saya sama saja karena pada era sekarang ini teknologi sudah bisa mewakili sepenuhnya apa yang ingin kita sampaikan. Contoh nyata adalah dalam dunia akademis, yaitu

	dosen menyampaikan materi tidak harus tatap muka langsung, melainkan dengan Zoom meeting, atau cukup mengirim materi via media sosial, baik email maupun whatsapp. Begitu juga, mahasiswa mengumpulkan tugas cukup melalui platform media sosial yang tersedia di kampus. Bahkan di bidang hukum pun pembicaraan di media sosial sudah bisa menjadi alat bukti hukum yang kuat.
NSD	Pernahkah Anda merasa tidak nyaman atau tertekan saat menerima <i>feedback</i> dari atasan? Jika ya, bisa diceritakan situasinya seperti apa?
DP	Tidak nyaman pasti, terutama <i>feedback</i> yang bersifat mengkritisi, secara normalnya akan membuat sedikit tidak nyaman, namun kembali lagi kepada setiap pribadi masing-masing. Ketidaknyamanan ini bisa berlangsung lama atau hanya sekadar lewat dan kemudian mendorong kita untuk menjadi lebih baik agar tidak menerima <i>feedback</i> serupa ke depannya.
NSD	Menurut pengalaman Anda, apakah <i>feedback</i> langsung dari atasan benar-benar membantu meningkatkan kualitas kerja Anda? Bisa berikan contoh spesifik?
DP	Sangat bisa, karena setiap kita butuh <i>feedback</i> dari orang lain untuk menjadi lebih baik. Penilaian dari pribadi kita pasti kita adalah yang terbaik, berbeda kalo dari orang lain. Contoh kita pasti menganggap perilaku kita adalah sudah paling benar, namun ternyata menurut orang lain tidak begitu sehingga <i>feedback</i> inilah yang memicu kita untuk berperilaku lebih baik.
NSD	Setelah menerima <i>feedback</i> , perubahan konkret apa saja yang Anda lakukan dalam cara kerja Anda?
DP	Bekerja lebih hati2 dan lebih baik, kemudahan mencoba belajar lebih banyak lagi tentang apa yang menjadi <i>feedback</i> untuk memperbaiki diri.

NSD	Apakah <i>feedback</i> dari atasan memengaruhi motivasi kerja Anda? Dalam hal apa dan seberapa besar pengaruhnya?
DP	<i>Feedback</i> positif sangat memengaruhi motivasi kerja, terutama dalam pencapaian suatu pekerjaan. Pengaruhnya sangat besar dan akan lebih memotivasi untuk pengembangan diri ke arah yang lebih baik.
NSD	Bagaimana <i>feedback</i> langsung memengaruhi kemampuan Anda dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target?
DP	<i>Feedback</i> langsung bisa menjadi semacam dopamin (pemacu semangat) sehingga kita dalam bekerja lebih ikhlas dan juga lebih baik, karena merasa ada apresiasi atau perhatian dari atasan.
NSD	Apakah Anda merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat <i>feedback</i> yang jelas dari atasan? Mengapa?
DP	Ya, karena <i>feedback</i> yang jelas juga bisa menjadikan kita lebih terarah dalam mengambil keputusan yang krusial. <i>Feedback</i> positif yang artinya langkah yang kita ambil sudah sejalan dengan arahan atasan mendorong kita lebih percaya diri mengambil sebuah keputusan atau inisiatif.
NSD	Menurut Anda, faktor apa saja yang membuat <i>feedback</i> dari atasan menjadi efektif dan mudah diterapkan?
DP	Beberapa faktor yang membuat <i>feedback</i> atasan menjadi efektif adalah : Cara penyampaian yang jelas dan terperinci contoh adalah <i>feedback</i> yang berfokus pada “Apa” bukan “Siapa” jadi misal kritik itu bukan perkara siapa melainkan apa bisa pekerjaan atau perilaku, bukan kepribadian dan karakter orangnya. <i>Feedback</i> yang diberikan segera setelah peristiwa terjadi, ini memudahkan untuk mengaitkan dengan <i>feedback</i> dengan tindakan. <i>Feedback</i> sebaiknya dapat ditindaklanjuti atau cara gampangnya <i>feedback</i> mengandung solusi atau arahan langkah2 berikutnya. <i>Feedback</i>

	juga harus proporsional, tidak hanya berisi kritik yang akan membuat karyawan defensif namun juga menyertakan pengakuan hal-hal baik yang sudah dicapai oleh karyawan. <i>Feedback</i> disampaikan dua arah ini akan menciptakan kenyamanan dan ruang bagi karyawan untuk bertanya, klarifikasi dan juga berbagi sudut pandang mengenai situasi kerja.
NSD	Seberapa penting hubungan personal antara Anda dengan atasan dalam memengaruhi cara Anda menerima dan merespons <i>feedback</i> ?
DP	Hubungan personal yang kuat antara saya dan atasan sangat penting guna membangun sebuah kepercayaan, selain itu juga memberi kenyamanan untuk klarifikasi, dan juga mengurangi dampak kecemasan akibat <i>feedback</i> korektif (negatif) ini tentunya juga berdampak terhadap respons atau tindakan setelah menerima <i>feedback</i> .
NSD	Apakah nada bicara, bahasa tubuh, atau suasana saat <i>feedback</i> disampaikan memengaruhi bagaimana Anda menerima pesan tersebut?
DP	Ya, semua faktor nonverbal ini berpengaruh terhadap aspek psikologis maupun interaksi. Dalam suasana privat, bahasa tubuh terbuka, dan dengan nada yang suportif, kita akan cenderung lebih mudah menerima <i>feedback</i> dan <i>feedback</i> akan terasa lebih mudah diterima tidak terasa seperti sebuah sanksi atau bentuk pertanggungjawaban atas suatu kesalahan.
NSD	Menurut Anda, apakah ada perbedaan efektivitas <i>feedback</i> yang diberikan secara langsung setelah kejadian dengan <i>feedback</i> yang diberikan dalam sesi evaluasi formal?
DP	<i>Feedback</i> langsung lebih efektif karena diberikan saat ingatan masih segar, sehingga antara <i>feedback</i> kemudian action dan juga konsekuensi masih sangat relevan dilakukan. Selain itu juga memungkinkan perbaikan dilakukan segera bukan menunggu waktu/periode tertentu. Namun evaluasi

	formal juga tetap penting untuk menangkap gambaran besar, keputusan administratif dan pengembangan karir.
NSD	Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai sistem pemberian <i>feedback</i> yang saat ini berjalan di perusahaan? Apa yang sudah baik dan apa yang masih perlu diperbaiki?
DP	Pemberian <i>feedback</i> di perusahaan saya rasa masih kurang dan banyak hal yang perlu diperbaiki, sudah baik adalah adanya evaluasi formal namun yang perlu diperbaiki adalah evaluasi itu sendiri karena masih terasa kurang relevan dengan kenyataan. Contoh: nilai evaluasi 1 sampai 5 namun nilai yang bisa dicapai hanya 2 atau 3 sedangkan 4 dan 5 dirasa mustahil untuk dicapai sedangkan semua pekerjaan bisa jalan dengan baik bahkan kinerja juga dan target tercapai namun nilai evaluasi tetap di angka tersebut.
NSD	Jika Anda bisa memberikan saran kepada atasan atau manajemen tentang cara memberikan <i>feedback</i> yang lebih efektif, apa saran Anda?
DP	Saran saya gunakan <i>feedback</i> model yang terstruktur, ini akan mengurangi subjektivitas dan fokus pada fakta yang bisa diobservasi. Setiap <i>feedback</i> juga harus disertai dengan tindakan yang jelas dan terukur untuk kedepannya. Alokasikan waktu khusus untuk penyampaian <i>feedback</i> dengan tatap muka agar karyawan merasa lebih dihargai.

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN LIMA

Identitas Narasumber : AF
 Jabatan : Tax Supervisor
 Tanggal dan Waktu Wawancara : 16 Desember 2025, via zoom
 Tempat Wawancara : PT Wangsa Jatra Lestari (PT WJL)

Tabel Transkrip

Inisial	Pertanyaan dan Jawaban
NSD	Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan <i>feedback</i> langsung dari atasan? Bisakah Anda menjelaskan dengan kata-kata Anda sendiri?
AF	<i>Feedback</i> langsung dari atasan adalah tanggapan atau penilaian langsung dari atasan atas pekerjaan atau job yang sudah kita kerjakan
NSD	Seberapa sering Anda menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan Anda? Apakah ada pola atau jadwal tertentu, atau lebih bersifat spontan?
AF	Atasan sering sekali memberikan <i>feedback</i> langsung atas pekerjaan saya dan pola pada tanggal tertentu tapi juga ada yang bersifat spontan. Hal ini bertujuan sekaligus sebagai koreksi terhadap pekerjaan saya.
NSD	Dalam bentuk apa biasanya <i>feedback</i> tersebut disampaikan? (misalnya: meeting formal, percakapan informal, email, atau cara lain)
AF	<i>Feedback</i> langsung dari atasan biasanya disampaikan dalam percakapan informal dan juga media lain seperti Whatsapp.
NSD	Bisakah Anda menceritakan pengalaman pertama kali menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan sejak bekerja di perusahaan ini?
AF	Pertama kali menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan adalah saat pertama kali menerima tugas, dan saat itu saya kurang teliti dan kurang jelas dalam mendengarkan perintah, sehingga saat itu ada beberapa kesalahan pada

	tugas. Kemudian saya mendapat <i>feedback</i> langsung bahwa ada kesalahan pada pekerjaan saya dan harus direvisi. Karena masih dalam status karyawan baru saya merasa sedikit takut atau khawatir terhadap pekerjaan saya selanjutnya.
NSD	Ceritakan salah satu contoh konkret ketika Anda menerima <i>feedback</i> positif dari atasan. Bagaimana perasaan Anda saat itu dan apa dampaknya terhadap pekerjaan Anda selanjutnya?
AF	Saat menerima <i>feedback</i> positif dari atasan saat pekerjaan bisa saya selesaikan sesuai target atau tepat waktu. Perasaan saya saat itu merasa senang juga menjadi lebih semangat dan giat lagi dalam menyelesaikan pekerjaan selanjutnya.
NSD	Sebaliknya, ceritakan juga pengalaman ketika Anda menerima <i>feedback</i> yang bersifat korektif atau kritik membangun. Bagaimana reaksi Anda dan apa yang Anda lakukan setelahnya?
AF	Saat menerima <i>feedback</i> yang bersifat korektif atau kritik membangun diawal merasa <i>insecure</i> , akan tetapi kemudian setelahnya kritik tersebut menjadikan saya seperti motivasi agar kedepannya saya bisa lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.
NSD	Apakah ada situasi di mana <i>feedback</i> yang Anda terima tidak jelas atau membingungkan? Bagaimana Anda menangani situasi tersebut?
AF	Pernah saya merasa agak bingung dengan <i>feedback</i> yang saya terima dari atasan. Kemudian, untuk mengatasinya, saya menanyakan ulang kepada atasan apa yang dimaksud supaya saya bisa melakukan koreksi.
NSD	Bagaimana Anda membandingkan <i>feedback</i> langsung yang disampaikan secara tatap muka dengan <i>feedback</i> yang disampaikan melalui media lain (seperti WhatsApp atau email)?
AF	Menurut saya, <i>feedback</i> yang disampaikan lebih maksimal atau lebih efektif penyampaiannya jika dilakukan secara tatap muka dibandingkan

	melalui media lain karena dengan media lain kadang kala kita kurang mengerti apa yang dimaksudkan dalam <i>feedback</i> tersebut.
NSD	Pernahkah Anda merasa tidak nyaman atau tertekan saat menerima <i>feedback</i> dari atasan? Jika ya, bisa diceritakan situasinya seperti apa?
AF	Saya tidak merasa tertekan saat menerima <i>feedback</i> dari atasan, hanya kadang apabila <i>feedback</i> tersebut bersifat kritik, saya merasa agak tidak nyaman akan tetapi hal tersebut hanya sementara saja karena pada dasarnya manusia tidak suka dikritik.
NSD	Menurut pengalaman Anda, apakah <i>feedback</i> langsung dari atasan benar-benar membantu meningkatkan kualitas kerja Anda? Bisa berikan contoh spesifik?
AF	<i>Feedback</i> langsung dari atasan menurut saya bisa membantu meningkatkan kualitas kerja saya, misalnya saat saya membuat laporan keuangan fiskal kemudian hasilnya mendapatkan <i>feedback</i> langsung dari atasan apakah baik atau harus dikoreksi menjadikan saya bisa bekerja lebih teliti dan efektif.
NSD	Setelah menerima <i>feedback</i> , perubahan konkret apa saja yang Anda lakukan dalam cara kerja Anda?
AF	Perubahan konkret yang saya lakukan setelah menerima <i>feedback</i> adalah saya bisa menerapkan target kerja saya dan juga saya menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang sudah ditentukan. Saya juga lebih teliti lagi dalam melakukan tugas atau pekerjaan saya.
NSD	Apakah <i>feedback</i> dari atasan memengaruhi motivasi kerja Anda? Dalam hal apa dan seberapa besar pengaruhnya?
AF	<i>Feedback</i> dari atasan sangat memengaruhi motivasi kerja saya karena dengan adanya <i>feedback</i> saya merasa hasil kerja saya dinilai dan dihargai oleh atasan sehingga saya bisa tahu apakah hasil kerja saya benar-benar bisa digunakan atau outputnya sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

NSD	Bagaimana <i>feedback</i> langsung memengaruhi kemampuan Anda dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target?
AF	Adanya <i>feedback</i> langsung dari atasan saya membuat saya mendapatkan banyak motivasi sehingga bisa menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target yang diminta oleh perusahaan. Tugas dan pekerjaan saya bisa selesai sesuai yang diharapkan.
NSD	Apakah Anda merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat <i>feedback</i> yang jelas dari atasan? Mengapa?
AF	Saya merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat <i>feedback</i> karena saya merasa atasan sudah melihat hasil kerja saya dan memberikan <i>feedback</i> sehingga saya merasa atasan sudah percaya dengan hasil kerja saya
NSD	Menurut Anda, faktor apa saja yang membuat <i>feedback</i> dari atasan menjadi efektif dan mudah diterapkan?
AF	Faktor yang membuat <i>feedback</i> menjadi efektif adalah cara penyampaian dari <i>feedback</i> yang jelas dari atasan sehingga karyawan bisa memahami apa saja yang diinginkan oleh perusahaan, atasan menyampaikan <i>feedback</i> dengan bahasa yang jelas dan tegas akan tetapi tidak disertai dengan emosi yang tinggi. Momen atau waktu yang diambil oleh atasan saat menyampaikan <i>feedback</i> seperti jam pagi sebelum memulai pekerjaan sehingga karyawan bisa bekerja dengan baik setelahnya atau sore sebelum pulang kerja sehingga untuk besok harinya pekerjaan bisa lebih bagus lagi. Faktor lain yaitu kejelasan pesan atau <i>feedback</i> yang disampaikan sangat penting agar karyawan bisa benar-benar mengerti dan memahami maksud dari <i>feedback</i> tersebut,
NSD	Seberapa penting hubungan personal antara Anda dengan atasan dalam memengaruhi cara Anda menerima dan merespons <i>feedback</i> ?

AF	Hubungan personal antara saya dengan atasan sangat penting karena apabila kita tidak memiliki hubungan personal dengan atasan saat kita mendapatkan <i>feedback</i> dari atasan akan memberikan persepsi atau cara pandang yang berbeda terhadap atasan karena kita tidak mengenal dan memiliki hubungan personal jadi kita kurang memahami apa yang dimaksud oleh atasan terhadap <i>feedback</i> diberikan.
NSD	Apakah nada bicara, bahasa tubuh, atau suasana saat <i>feedback</i> disampaikan memengaruhi bagaimana Anda menerima pesan tersebut?
AF	Nada bicara, bahasa tubuh atau suasana memengaruhi saya saat menerima pesan dari <i>feedback</i> karena apabila atasan menyampaikannya dengan nada bicara tinggi kemudian dengan suasana yang tidak kondusif saya merasa atasan sedang marah dengan saya karena hasil kerja yang tidak sesuai. Akan tetapi apabila atasan menyampaikan pesan dengan nada bicara yang tenang dengan suasana nyaman maka saya menerima <i>feedback</i> juga dengan hati yang tenang dan tidak merasa takut atau tertekan.
NSD	Menurut Anda, apakah ada perbedaan efektivitas <i>feedback</i> yang diberikan secara langsung setelah kejadian dengan <i>feedback</i> yang diberikan dalam sesi evaluasi formal?
AF	<i>Feedback</i> yang disampaikan secara langsung menurut saya lebih efektif karena saya bisa langsung mengoreksi atau melaksanakan <i>feedback</i> tersebut langsung dan hasil kerjanya bisa lebih cepat diperoleh. <i>Feedback</i> yang diberikan dalam sesi evaluasi formal kadang kurang maksimal hasilnya karena tugas atau pekerjaan yang diberikan <i>feedback</i> kadang sudah dilakukan lama waktunya sehingga koreksi yang dilakukan juga menjadi terlambat atau lebih lama.

NSD	Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai sistem pemberian <i>feedback</i> yang saat ini berjalan di perusahaan? Apa yang sudah baik dan apa yang masih perlu diperbaiki?
AF	Menurut saya pemberian <i>feedback</i> oleh atasan yang selama ini berjalan di perusahaan sudah bagus dan efektif karena saya lebih sering menerima <i>feedback</i> secara langsung dari atasan jadi hasil atau output yang diharapkan lebih cepat diperoleh.
NSD	Jika Anda bisa memberikan saran kepada atasan atau manajemen tentang cara memberikan <i>feedback</i> yang lebih efektif, apa saran Anda?
AF	Saran saya untuk manajemen perusahaan adalah perusahaan menerapkan <i>feedback</i> bagi karyawan dengan 2 metode yaitu langsung dan sesi evaluasi formal. Hal ini dimaksudkan karena ada atasan yang memiliki anggota atau bawahan dengan jumlah yang banyak sehingga apabila dilakukan <i>feedback</i> langsung akan memakan waktu yang lebih lama sehingga bisa dilakukan melalui sesi evaluasi formal. Akan tetapi harus ada juga <i>feedback</i> yang secara langsung untuk mendapatkan branding atau hubungan personal dengan karyawan.

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN ENAM

Identitas Narasumber : DSS
 Jabatan : Spv Finance
 Tanggal dan Waktu Wawancara : 16 Desember 2025, via zoom
 Tempat Wawancara : PT Wangsa Jatra Lestari (PT WJL)

Tabel Transkrip

Inisial	Pertanyaan dan Jawaban
NSD	Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan <i>feedback</i> langsung dari atasan? Bisakah Anda menjelaskan dengan kata-kata Anda sendiri?
DSS	<i>Feedback</i> langsung adalah masukan atau tanggapan secara langsung oleh atasan kepada bawahan biasanya dalam konteks secara tatap muka atau melalui komunikasi atau pesan atas hasil kerja yang didapatkan.
NSD	Seberapa sering Anda menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan Anda? Apakah ada pola atau jadwal tertentu, atau lebih bersifat spontan?
DSS	Biasanya seminggu sekali, dengan menghadap atasan langsung kita sampaikan kondisi departemen kita dan seringnya bersifat spontan.
NSD	Dalam bentuk apa biasanya <i>feedback</i> tersebut disampaikan? (misalnya: meeting formal, percakapan informal, email, atau cara lain)
DSS	Seringkali melalui percakapan tatap muka, kadang juga melalui komunikasi atau pesan
NSD	Bisakah Anda menceritakan pengalaman pertama kali menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan sejak bekerja di perusahaan ini?
DSS	Pengalaman pertama dapat <i>feedback</i> dari atasan sekitar tahun 2000 oleh manager HRD Bp Rihatin beliau berterima kasih terselesai kannya input gaji karyawan harian pada tahun itu sekitar 700 - 800 orang dgn sistem penggajian harian memakai program Excel yang masih memakai absensi

	manual dan pada saat pembagian gaji ke karyawan tidak ada salah itung (kelebihan/kekurangan), dari ucapan terima kasih dari atasan langsung disitu saya merasa bangga, senang, lebih dihargai lembur samapi jam 11 malam waktu itu dan menambah semangat dalam bekerja untuk kedepannya
NSD	Ceritakan salah satu contoh konkret ketika Anda menerima <i>feedback</i> positif dari atasan. Bagaimana perasaan Anda saat itu dan apa dampaknya terhadap pekerjaan Anda selanjutnya?
DSS	Ucapan terima kasih dari atasan atas tercapainya collection AR. Perasaan senang, puas dan bangga dampaknya dalam pekerjaan dapat menambah semangat saya dalam bekerja dgn meningkatkan penagihan ke costumer
NSD	Sebaliknya, ceritakan juga pengalaman ketika Anda menerima <i>feedback</i> yang bersifat korektif atau kritik membangun. Bagaimana reaksi Anda dan apa yang Anda lakukan setelahnya?
DSS	Tenang dan mendengarkan untuk memahami kritikan yang disampaikan kemudian jangan menganggap kritikan korektif sebagai personal lalu gunakan kritik tersebut sebagai evaluasi perbaikan dimasa depannya.
NSD	Apakah ada situasi di mana <i>feedback</i> yang Anda terima tidak jelas atau membingungkan? Bagaimana Anda menangani situasi tersebut?
DSS	Selama yang saya alami <i>feedback</i> semua jelas, jika ada yg kurang jelas saya ajukan pertanyaan klarifikasi
NSD	Bagaimana Anda membandingkan <i>feedback</i> langsung yang disampaikan secara tatap muka dengan <i>feedback</i> yang disampaikan melalui media lain (seperti WhatsApp atau email)?
DSS	Jika <i>feedback</i> diberikan secara langsung, tatap muka, kita bisa melihat ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan nada suara, serta mengurangi risiko salah paham dan tercapainya diskusi dua arah yang real time untuk klarifikasi langsung jika ada poin yang belum begitu dipahami sedangkan <i>feedback</i>

	secara media seringkali menimbulkan salah persepsi interpretasi nada bicara yg sangat tinggi atau mungkin dianggap kasar
NSD	Pernahkah Anda merasa tidak nyaman atau tertekan saat menerima <i>feedback</i> dari atasan? Jika ya, bisa diceritakan situasinya seperti apa?
DSS	Selama ini <i>feedback</i> baik positif ataupun membangun saya rasa nyaman dan setelah memang benar semua itu untuk evaluasi kinerja saya untuk lebih baik kedepannya.
NSD	Menurut pengalaman Anda, apakah <i>feedback</i> langsung dari atasan benar-benar membantu meningkatkan kualitas kerja Anda? Bisa berikan contoh spesifik?
DSS	Dengan <i>feedback</i> langsung dari atasan, saya dapat meningkatkan kualitas kerja saya, seperti bagaimana saya harus bisa mencapai target penagihan ataupun pembayaran ke supplier sesuai dengan estimate cashflow yang sudah dibuat
NSD	Setelah menerima <i>feedback</i> , perubahan konkret apa saja yang Anda lakukan dalam cara kerja Anda?
DSS	Meningkatkan penagihan secara intens baik tatap muka, via telpon, email ataupun pesan, mencari solusi disetiap kendala yg ada dalam departemen kita
NSD	Apakah <i>feedback</i> dari atasan memengaruhi motivasi kerja Anda? Dalam hal apa dan seberapa besar pengaruhnya?
DSS	<i>Feedback</i> dari atasan sangat memengaruhi motivasi dalam bekerja baik individu maupun team, Dalam berpikir, bertindak maupun bersikap dan pengaruhnya sebesar 80 %
NSD	Bagaimana <i>feedback</i> langsung memengaruhi kemampuan Anda dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target?
DSS	Kita harus bisa memenuhi dan menyelesaikan tugas yang diberikan atasan sesuai waktu dan target sesuai dengan tanggung jawab kita
NSD	Apakah Anda merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat <i>feedback</i> yang jelas dari atasan? Mengapa?

DSS	Dengan mendapat <i>feedback</i> langsung dari atasan, kita merasa lebih dihargai dan menjadi lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif terhadap hal - hal apa yg harus diputuskan dalam departemen kita
NSD	Menurut Anda, faktor apa saja yang membuat <i>feedback</i> dari atasan menjadi efektif dan mudah diterapkan?
DSS	Faktor yang membuat <i>feedback</i> lebih efektif dan mudah diterapkan, menurut saya, adalah cara penyampaian dan waktu
NSD	Seberapa penting hubungan personal antara Anda dengan atasan dalam memengaruhi cara Anda menerima dan merespons <i>feedback</i> ?
DSS	Sangat penting karena dengan hubungan personal atasan yang baik adalah salah satu kunci utama hasil atau performa kerja yang baik
NSD	Apakah nada bicara, bahasa tubuh, atau suasana saat <i>feedback</i> disampaikan memengaruhi bagaimana Anda menerima pesan tersebut?
DSS	Sangat memengaruhi karena nada bicara yang bisa dimengerti, bahasa tubuh yg bisa kita lihat dan suasana yang tepat akan tersampainya atau tercapainya <i>feedback</i> yang efektif
NSD	Menurut Anda, apakah ada perbedaan efektivitas <i>feedback</i> yang diberikan secara langsung setelah kejadian dengan <i>feedback</i> yang diberikan dalam sesi evaluasi formal?
DSS	Ada perbedaannya, kalo <i>feedback</i> langsung disampaikan secara jelas dan to the point dan bermanfaat untuk menghindari kesalahpahaman dalam komunikasi sedangkan <i>feedback</i> yang diberikan dalam sesi evaluasi formal adalah <i>feedback</i> yang harus melalui penilaian atau evaluasi dan manfaatnya akan memberikan penilaian yang jelas tetapi bisa dianggap subyektif
NSD	Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai sistem pemberian <i>feedback</i> yang saat ini berjalan di perusahaan? Apa yang sudah baik dan apa yang masih perlu diperbaiki?
DSS	<i>Feedback</i> yang saya amati selama ini di PT Wangsa masih kurang efektif. Yang masih perlu diperbaiki supaya diberikan <i>feedback</i> kepada semua

	karyawan tanpa terkecuali dan obyektif supaya tujuan <i>feedback</i> untuk meningkatkan produktivitas dan memperbaiki PT Wangsa untuk kedepannya
NSD	Jika Anda bisa memberikan saran kepada atasan atau manajemen tentang cara memberikan <i>feedback</i> yang lebih efektif, apa saran Anda?
DSS	Supaya dalam memberikan <i>feedback</i> secara terbuka dan jujur untuk dapat membangun hubungan yang baik antara atasan dan karyawan

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN TUJUH

Identitas Narasumber : DYP
 Jabatan : Accounting SPV
 Tanggal dan Waktu Wawancara : 16 Desember 2025, via zoom
 Tempat Wawancara : PT Wangsa Jatra Lestari (PT WJL)

Tabel Transkrip

Inisial	Pertanyaan dan Jawaban
NSD	Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan <i>feedback</i> langsung dari atasan? Bisakah Anda menjelaskan dengan kata-kata Anda sendiri?
DYP	<i>Feedback</i> menurut saya komentar , saran masukan yang diberikan atasan mengenai pekerjaan, perilaku,dan kinerja untuk perbaikan agar tercapai tujuan perusahaan.
NSD	Seberapa sering Anda menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan Anda? Apakah ada pola atau jadwal tertentu, atau lebih bersifat spontan?
DYP	Kadang-kadang, tidak ada pola dan jadwal tertentu, malah lebih bersifat spontan ketika ada suatu masalah/kasus.
NSD	Dalam bentuk apa biasanya <i>feedback</i> tersebut disampaikan? (misalnya: meeting formal, percakapan informal, email, atau cara lain)
DYP	Tidak tentu, kadang tatap muka, WA, dan percakapan informal.
NSD	Bisakah Anda menceritakan pengalaman pertama kali menerima <i>feedback</i> langsung dari atasan sejak bekerja di perusahaan ini?
DYP	Saat penilaian PA, jadi apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan disampaikan dan diskusi tentang solusi untuk kekurangan tersebut.
NSD	Ceritakan salah satu contoh konkret ketika Anda menerima <i>feedback</i> positif dari atasan. Bagaimana perasaan Anda saat itu dan apa dampaknya terhadap pekerjaan Anda selanjutnya?

DYP	Saat promosi kenaikan jabatan, Perasaan Senang mendapat kepercayaan dari atasan dan manajemen
NSD	Sebaliknya, ceritakan juga pengalaman ketika Anda menerima <i>feedback</i> yang bersifat korektif atau kritik membangun. Bagaimana reaksi Anda dan apa yang Anda lakukan setelahnya?
DYP	Saat Penilaian untuk lebih teliti dalam mengerjakan tugas, Perasaan ya kita terima dengan senang hati untuk menjadi lebih baik
NSD	Apakah ada situasi di mana <i>feedback</i> yang Anda terima tidak jelas atau membingungkan? Bagaimana Anda menangani situasi tersebut?
DYP	Pernah masih belum jelas dalam pe, untuk menangani situasi ini, ya kembali menghadap untuk berkonsultasi lagi.
NSD	Bagaimana Anda membandingkan <i>feedback</i> langsung yang disampaikan secara tatap muka dengan <i>feedback</i> yang disampaikan melalui media lain (seperti WhatsApp atau email)?
DYP	Lebih jelas <i>feedback</i> langsung/tatap muka daripada melalui media. Kalau <i>feedback</i> secara langsung bisa kita dengar, bisa kita lihat orangnya; penyampaiannya juga langsung bisa diterima; intonasi juga bisa kita terjemahkan; apabila ada yang belum jelas, bisa langsung kita tanyakan. Sedangkan kalau melalui media, bahasa belum tentu kita terima dengan jelas; malah bisa terjadi salah paham; memakan waktu yang lebih lama juga.
NSD	Pernahkah Anda merasa tidak nyaman atau tertekan saat menerima <i>feedback</i> dari atasan? Jika ya, bisa diceritakan situasinya seperti apa?
DYP	Tidak
NSD	Menurut pengalaman Anda, apakah <i>feedback</i> langsung dari atasan benar-benar membantu meningkatkan kualitas kerja Anda? Bisa berikan contoh spesifik?
DYP	Ya, Lebih berhati hati dan teliti dalam bekerja biar data yang disajikan bisa lebih tepat dan akurat

NSD	Setelah menerima <i>feedback</i> , perubahan konkret apa saja yang Anda lakukan dalam cara kerja Anda?
DYP	Data yang disajikan bisa lebih tepat dan akurat
NSD	Apakah <i>feedback</i> dari atasan memengaruhi motivasi kerja Anda? Dalam hal apa dan seberapa besar pengaruhnya?
DYP	Memengaruhi, percaya diri, lebih semangat, merasa dihargai dan bisa terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan.
NSD	Bagaimana <i>feedback</i> langsung memengaruhi kemampuan Anda dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target?
DYP	Dengan <i>feedback</i> , kita bisa mengenali kelebihan dan kekurangan kita sehingga kita bisa bertindak lebih baik untuk mencapai target.
NSD	Apakah Anda merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan atau inisiatif setelah mendapat <i>feedback</i> yang jelas dari atasan? Mengapa?
DYP	Iya, dengan adanya <i>Feedback</i> kita bisa menyadari perilaku dan tindakan kita dalam memengaruhi orang lain, dan ini
NSD	Menurut Anda, faktor apa saja yang membuat <i>feedback</i> dari atasan menjadi efektif dan mudah diterapkan?
DYP	Membangun hubungan interpersonal yang positif antara atasan dan bawahan bisa meningkatkan lingkungan yang nyaman dalam bekerja sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan, fokus pada perilaku bukan menyerang personal, waktu yang tepat, memberi solusi tidak hanya kritikan, menggunakan bahasa tubuh yang baik & sopan.
NSD	Seberapa penting hubungan personal antara Anda dengan atasan dalam memengaruhi cara Anda menerima dan merespons <i>feedback</i> ?
DYP	Penting sekali, hubungan yang baik akan menciptakan lingkungan yang nyaman dalam bekerja.
NSD	Apakah nada bicara, bahasa tubuh, atau suasana saat <i>feedback</i> disampaikan memengaruhi bagaimana Anda menerima pesan tersebut?
DYP	Sangat memengaruhi.

NSD	Menurut Anda, apakah ada perbedaan efektivitas <i>feedback</i> yang diberikan secara langsung setelah kejadian dengan <i>feedback</i> yang diberikan dalam sesi evaluasi formal?
DYP	<i>Feedback</i> langsung ini situasinya lebih santai dan spontan, terjadi ketika berkomunikasi sedangkan <i>feedback</i> formal situasi resmi direncanakan dan terjadwal, biasanya terkait dengan penilaian kompetensi
NSD	Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai sistem pemberian <i>feedback</i> yang saat ini berjalan di perusahaan? Apa yang sudah baik dan apa yang masih perlu diperbaiki?
DYP	Masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan, terutama dengan membangun hubungan interpersonal yang baik, harmonis antara atasan dengan bawahan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis, <i>feedback</i> diberlakukan untuk semua karyawan dengan sama rata dengan tidak melihat personal.
NSD	Jika Anda bisa memberikan saran kepada atasan atau manajemen tentang cara memberikan <i>feedback</i> yang lebih efektif, apa saran Anda?
DYP	Saran saya: <i>feedback</i> selain menunggu saat yang tepat, memberikan masukan segera setelah masalah muncul (<i>feedback</i> secara langsung); membangun hubungan yang baik, menggunakan intonasi dan bahasa tubuh yang baik dalam penyampaian, memberikan kepercayaan kepada bawahan, karena dengan memunculkan rasa percaya ini bisa bersinergi untuk mencapai tujuan perusahaan.

LAMPIRAN 5: Tabel Reduksi Data

TABEL REDUKSI DATA	TABEL REDUKSI DATA	TABEL REDUKSI DATA	TABEL REDUKSI DATA	TABEL REDUKSI DATA	TABEL REDUKSI DATA	TABEL REDUKSI DATA	TABEL REDUKSI DATA	TABEL REDUKSI DATA	TABEL REDUKSI DATA
Kode	Masalah yang Diteliti	Narasumber	Narasumber	Narasumber	Narasumber	Narasumber	Narasumber	Narasumber	Analisis
Kode	Masalah yang Diteliti	DD	YDP	MNR	DP	AF	DSS	DYP	Analisis
4.1	Pemahaman <i>Feedback</i> Langsung	“Tanggapan/masukan atas pekerjaan yang dilakukan atau atas kendala yang dialami”	“ <i>Feedback</i> langsung merupakan tanggapan yang diberikan secara langsung atau segera setelah terjadinya sebuah tindakan, perilaku atau pesan yang disampaikan.”	“Feedback yang diberikan atasan secara langsung, biasanya bersifat harian atau real time”	“ <i>Feedback</i> langsung dari atasan adalah <i>feedback</i> , komentar, atau evaluasi yang disampaikan secara pribadi dan segera setelah suatu kejadian.”	“ <i>Feedback</i> langsung dari atasan adalah tanggapan atau penilaian langsung dari atasan atas pekerjaan atau job yang sudah kita kerjakan”	“ <i>Feedback</i> langsung adalah masukan atau tanggapan secara langsung oleh atasan kepada bawahan atas hasil kerja yang didapatkan.”	“ <i>Feedback</i> menurut saya komentar, saran masukan yang diberikan atasan mengenai pekerjaan, perilaku, dan kinerja untuk perbaikan agar tercapai tujuan perusahaan.”	Seluruh informan memahami <i>feedback</i> sebagai bentuk <i>feedback</i> langsung dari atasan terkait pekerjaan. <i>Feedback</i> dipersepsikan sebagai alat

									evaluasi sekaligus arahan perbaikan kinerja.
4.2	Frekuensi <i>Feedback</i>	“Spontan dan terjadwal saat penilaian akhir tahun”	“Bersifat spontan dan hampir setiap hari, baik secara lisan maupun melalui wag”	“tidak sering, tidak ada pola tertentu (spontan)”	“Sering, lebih sering bersifat spontan dan di lapangan.”	“Atasan sering sekali memberikan <i>feedback</i> langsung atas pekerjaan saya dan pola pada tanggal tertentu tapi juga ada yang bersifat spontan.”	“Biasanya seminggu sekali... dan seringnya bersifat spontan.”	“Kadang-kadang, tidak ada pola dan jadwal tertentu, lebih bersifat spontan ketika ada masalah.”	Mayoritas <i>feedback</i> diberikan secara spontan tanpa pola yang baku, meskipun beberapa bersifat terjadwal. Hal ini menunjukkan belum adanya sistem formal yang konsisten.

4.3	Bentuk <i>Feedback</i>	“percakapan formal dan informal, serta briefing”	“percakapan informal, email atau wag, <i>meeting</i> formal dilakukan 2 minggu sekali”	“Meeting, by phone / WA”	“lisan dan percakapan informal”	“percakapan informal dan media lain seperti Whatsapp”	“percakapan tatap muka, kadang juga melalui komunikasi atau pesan”	“tatap muka, WA, dan percakapan informal”	<i>Feedback</i> disampaikan dalam berbagai bentuk, dominan secara lisan dan informal, baik tatap muka maupun melalui media digital seperti WhatsApp.
4.4	Pengalaman <i>Feedback</i>	“Saat saya salah membuat surat jalan... kemudian dipanggil oleh atasan... untuk melakukan tindakan perbaikan”	“beliau merespon dengan sangat baik dan memberikan arahan tentang tugas2 yang	“biasanya ucapan terima kasih atau mengingatkan hal tertentu”	“teguran karena kesalahan kerja yang membuat saya lebih berhati-hati”	“kurang teliti... mendapat <i>feedback</i> langsung bahwa ada kesalahan pada pekerjaan saya dan harus direvisi”	“ucapan terima kasih atas terselesaikannya pekerjaan... membuat saya bangga dan semangat”	“saat penilaian PA... disampaikan kelebihan dan kekurangan serta solusi”	<i>Feedback</i> awal yang diterima karyawan umumnya berupa koreksi kesalahan dan arahan kerja,

			harus saya kerjakan”						serta apresiasi. Hal ini berperan sebagai proses pembelajaran kerja.
4.5	Dampak terhadap Kinerja	“Sangat membantu, contoh: dibuatkan work instructions”	“saya bisa lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaan”	“cukup membantu... berdampak secara tidak langsung”	“Sangat bisa... <i>feedback</i> memicu kita untuk berperilaku lebih baik”	“menjadikan saya bisa bekerja lebih teliti dan efektif”	“meningkatkan kualitas kerja... mencapai target penagihan”	“lebih berhati-hati dan teliti agar data lebih akurat”	<i>Feedback</i> memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas kerja seperti ketelitian, efektivitas, dan perbaikan perilaku kerja.
4.6	Motivasi Kerja	“Cukup berpengaruh dalam hal ketelitian dan kecepatan”	“membuat saya lebih bersemangat	“merasa dihargai”	“sangat memengaruhi	“merasa hasil kerja saya	“memengaruhi motivasi... sebesar 80%”	“lebih semangat, percaya diri	<i>Feedback</i> meningkatkan motivasi kerja

			untuk bekerja lebih baik”		motivasi kerja”	dinilai dan dihargai”		dan merasa dihargai”	karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh atasan.
4.7	Penyelesaian Tugas	“bisa lebih tepat waktu”	“mengejar percepatan produksi dan pengiriman”	“semangat bekerja meningkat”	“lebih baik dan ikhlas dalam bekerja”	“bisa menyelesaikan tugas tepat waktu”	“harus memenuhi target sesuai tanggung jawab”	“membantu mencapai target kerja”	<i>Feedback</i> membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target melalui peningkatan pemahaman dan motivasi.
4.8	Kepercayaan Diri	“Iya, karena ada SOP & WI”	“Ya, karena ada guideline yang jelas”	“membangun kepercayaan diri”	“lebih percaya diri dalam	“merasa atasan sudah percaya	“menambah percaya diri dalam	“lebih sadar diri dalam bertindak”	<i>Feedback</i> meningkatkan kepercayaan

					mengambil keputusan”	dengan hasil kerja saya”	mengambil keputusan”		diri karyawan dalam bekerja dan mengambil keputusan.
4.9	Faktor Efektivitas	“Disampaikan dengan spesifik”	“jelas, dalam keadaan tenang dan kondusif”	“Spesifik, relevan, dan dapat ditindaklanjuti”	“fokus pada perilaku bukan personal”	“cara penyampaian jelas dan tidak emosional”	“cara menyampaikan dan waktu”	“hubungan interpersonal, bahasa tubuh, dan komunikasi”	Efektivitas <i>feedback</i> dipengaruhi oleh kejelasan, cara penyampaian, waktu, serta hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan.
4.10	Hubungan dengan Atasan	“penting”	“sangat penting”	“sangat penting”	“sangat penting untuk membangun kepercayaan”	“sangat penting”	“kunci utama performa kerja”	“sangat penting menciptakan	Hubungan interpersonal merupakan faktor utama dalam

								lingkungan nyaman”	penerimaan <i>feedback</i> . Semakin baik hubungan, semakin mudah <i>feedback</i> diterima.
4.11	Nada & Suasana	“berpengaruh”	“ya berpengaruh”	“sangat memengaruhi”	“sangat berpengaruh”	“memengaruhi penerimaan <i>feedback</i> ”	“sangat memengaruhi”	“sangat memengaruhi”	Aspek komunikasi seperti nada bicara, bahasa tubuh, dan suasana sangat menentukan efektivitas <i>feedback</i> .
4.12	<i>Feedback</i> langsung vs formal	“Esensinya sama”	“ <i>feedback</i> langsung lebih cepat selesai”	“kombinasi ideal”	“ <i>feedback</i> langsung lebih efektif”	“ <i>feedback</i> langsung lebih efektif”	“ada perbedaan efektivitas”	“berbeda situasi”	<i>Feedback</i> langsung lebih efektif untuk perbaikan

									cepat, sedangkan formal untuk evaluasi jangka panjang.
4.13	Persepsi Sistem	“sudah baik”	“sudah baik”	“perlu perbaikan”	“kurang efektif”	“sudah efektif”	“kurang efektif”	“perlu ditingkatkan”	Sistem <i>feedback</i> dinilai cukup baik namun masih belum optimal dan perlu perbaikan.
4.14	Saran	“menggabungkan <i>feedback</i> positif & korektif”	“meningkatkan respon cepat”	“ <i>feedback</i> rutin dan spesifik”	“menggunakan sistem terstruktur”	“kombinasi metode”	“lebih terbuka dan jujur”	“membangun hubungan & komunikasi”	Diperlukan sistem <i>feedback</i> yang lebih terstruktur, konsisten, dan komunikatif

LAMPIRAN 6: Display Data

LAMPIRAN 7: Hasil Observasi

No	Identitas Observasi	Data Observasi	Hasil Observasi
1	Senin, 15 Desember 2025 Jam 09.00– 10.00 Lokasi: Kantor PT Wangsa Jatra Lestari	Observasi pertama Tujuan penelitian: Mengetahui bentuk <i>feedback</i> langsung dari atasan	1. Atasan memberikan arahan langsung kepada karyawan terkait pekerjaan yang sedang dilakukan. 2. <i>Feedback</i> disampaikan secara lisan dalam bentuk percakapan informal di area kerja. 3. Karyawan langsung melakukan perbaikan setelah menerima arahan dari atasan.
2	Selasa, 16 Desember 2025 Jam: 10.00– 11.30 Lokasi: Kantor PT Wangsa Jatra Lestari	Observasi kedua Tujuan penelitian: Mengetahui frekuensi dan respon karyawan terhadap <i>feedback</i>	1. <i>Feedback</i> diberikan secara spontan ketika terjadi kesalahan atau kendala pekerjaan. 2. Karyawan menerima <i>feedback</i> dengan baik dan langsung merespon dengan tindakan perbaikan. 3. Interaksi antara atasan dan karyawan berlangsung dua arah (diskusi).
3	Rabu, 17 Desember 2025 Jam: 13.00– 14.30 Lokasi: Kantor PT	Observasi ketiga Tujuan penelitian: Mengetahui dampak <i>feedback</i> terhadap kinerja karyawan	1. Karyawan bekerja lebih teliti setelah mendapatkan <i>feedback</i> dari atasan. 2. Terdapat peningkatan kecepatan kerja dalam menyelesaikan tugas. 3. Karyawan terlihat lebih percaya diri dalam

	Wangsa Jatra Lestari		menjalankan tugas setelah mendapat arahan yang jelas.
4	Kamis, 18 Desember 2025 Jam: 09.00– 10.30 Lokasi: Kantor PT Wangsa Jatra Lestari	Observasi keempat Tujuan penelitian: Mengetahui faktor efektivitas <i>feedback</i>	1. <i>Feedback</i> yang disampaikan dengan jelas dan tanpa emosi lebih mudah diterima karyawan. 2. Suasana komunikasi yang santai membuat karyawan lebih terbuka dalam menerima masukan. 3. Hubungan yang baik antara atasan dan karyawan memengaruhi efektivitas <i>feedback</i> .
5	Jumat, 19 Desember 2025 Jam: 14.00– 15.30 Lokasi: Kantor PT Wangsa Jatra Lestari	Observasi kelima Tujuan penelitian: Mengetahui sistem pemberian <i>feedback</i> di perusahaan	1. <i>Feedback</i> belum memiliki sistem atau SOP yang baku dan masih bersifat spontan. 2. <i>Feedback</i> lebih sering diberikan secara informal dibandingkan formal. 3. Perlu adanya standarisasi sistem <i>feedback</i> agar lebih konsisten dan merata.

LAMPIRAN 8: Tabel Klasifikasi Data

Tabel Klasifikasi Data Persepsi Karyawan Mengenai *Feedback* Langsung dari Atasan

NO	NAMA	NEGATIF	NETRAL	POSITIF
1	DD			✓
2	YDP			✓
3	MNR		✓	
4	DP			✓
5	AF			✓
6	DSS	✓		
7	DYP		✓	

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, mayoritas karyawan memaknai *feedback* langsung dari atasan sebagai hal yang positif karena membantu dalam perbaikan kinerja, memberikan arahan kerja, serta meningkatkan motivasi. Namun demikian, terdapat beberapa karyawan yang menilai *feedback* belum sepenuhnya optimal karena masih bersifat spontan dan belum terstruktur dengan baik. Hal ini sejalan dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa sistem pemberian *feedback* di perusahaan belum memiliki standar yang konsisten dan masih bergantung pada kondisi di lapangan.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Wawancara dan Observasi 2025

Tabel Klasifikasi Data Dampak *Feedback* terhadap Kinerja Karyawan

NO	NAMA	MENINGKAT	TETAP SAMA	MENURUN
1	DD	✓		
2	YDP	✓		
3	MNR	✓		
4	DP	✓		
5	AF	✓		
6	DSS	✓		
7	DYP	✓		

Seluruh informan menyatakan bahwa *feedback* langsung dari atasan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Dampak tersebut terlihat dari peningkatan ketelitian, efektivitas kerja, serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas sesuai target. Hal ini diperkuat dengan hasil observasi yang menunjukkan adanya perubahan perilaku kerja setelah karyawan menerima *feedback*, seperti perbaikan kesalahan dan peningkatan kecepatan kerja.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Wawancara dan Observasi 2025

Tabel Klasifikasi Data Pengaruh *Feedback* terhadap Motivasi Kerja

NO	NAMA	MENINGKAT	TETAP SAMA	MENURUN
1	DD	✓		
2	YDP	✓		
3	MNR	✓		

4	DP	✓		
5	AF	✓		
6	DSS	✓		
7	DYP	✓		

Feedback langsung dari atasan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Karyawan merasa lebih dihargai, diperhatikan, dan memiliki dorongan untuk bekerja lebih baik setelah menerima *feedback*. *Feedback* positif meningkatkan semangat kerja, sedangkan *feedback* korektif mendorong karyawan untuk melakukan perbaikan. Namun demikian, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh bagaimana cara penyampaian *feedback* oleh atasan.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Wawancara dan Observasi 2025

Tabel Klasifikasi Data Efektivitas *Feedback* di Perusahaan

NO	NAMA	TIDAK EFEKTIF	CUKUP EFEKTIF	EFEKTIF
1	DD		✓	
2	YDP		✓	
3	MNR		✓	
4	DP	✓		
5	AF			✓
6	DSS	✓		
7	DYP		✓	

Efektivitas *feedback* di perusahaan dinilai beragam oleh karyawan. Sebagian karyawan menilai *feedback* sudah cukup efektif karena membantu dalam perbaikan kinerja. Namun, terdapat juga karyawan yang menilai *feedback* belum efektif karena tidak konsisten dan belum memiliki sistem yang terstruktur. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa *feedback* masih sering diberikan secara spontan tanpa adanya standar yang jelas.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Wawancara dan Observasi 2025

Tabel Klasifikasi Data Persepsi Karyawan terhadap Sistem *Feedback*

NO	NAMA	KURANG BAIK	CUKUP BAIK	BAIK
1	DD		✓	
2	YDP			✓
3	MNR	✓		
4	DP	✓		
5	AF			✓
6	DSS	✓		
7	DYP	✓		

Persepsi karyawan terhadap sistem *feedback* menunjukkan bahwa sebagian karyawan menilai sistem yang ada masih kurang baik karena belum terstruktur dan belum merata. Sementara itu, sebagian lainnya menilai sistem sudah cukup baik, terutama dalam hal komunikasi langsung antara atasan dan bawahan. Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa sistem *feedback* belum memiliki standar baku dan masih perlu perbaikan untuk meningkatkan konsistensi serta efektivitas.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Wawancara dan Observasi 2025

LAMPIRAN 9: Surat Pernyataan Wawancara

1. Surat Pernyataan Wawancara Informan 1

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : (DD)

Jabatan : GA Administrator

Perusahaan : PT Wangsa Jatra Lestari

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah memberikan informasi yang sebenarnya dalam kegiatan wawancara yang dilakukan oleh:

Nama Mahasiswa : Najwa Shafira Devina

Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : *Dampak Feedback Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari*

Wawancara tersebut dilakukan pada:

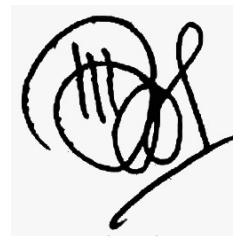
Hari/Tanggal : 16 Desember 2025

Tempat : PT Wangsa Jatra Lestari

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sukoharjo, 16 Desember 2025

Yang Membuat Pernyataan



(DD)

2. Surat Pernyataan Wawancara Informan 2

Nama : (YDP)

Jabatan : Senior Sales

Perusahaan : PT Wangsa Jatra Lestari

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah memberikan informasi yang sebenar-benarnya dalam kegiatan wawancara yang dilakukan oleh:

Nama Mahasiswa : Najwa Shafira Devina

Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : *Dampak Feedback Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari*

Wawancara tersebut dilakukan pada:

Hari/Tanggal : 16 Desember 2025

Tempat : PT Wangsa Jatra Lestari

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sukoharjo, 16 Desember 2025

Yang Membuat Pernyataan

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters and a long horizontal stroke at the bottom.

(YDP)

3. Surat Pernyataan Wawancara Informan 3

Nama : (MNR)

Jabatan : Production Manager

Perusahaan : PT Wangsa Jatra Lestari

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah memberikan informasi yang sebenar-benarnya dalam kegiatan wawancara yang dilakukan oleh:

Nama Mahasiswa : Najwa Shafira Devina

Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : *Dampak Feedback Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari*

Wawancara tersebut dilakukan pada:

Hari/Tanggal : 16 Desember 2025

Tempat : PT Wangsa Jatra Lestari

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sukoharjo, 16 Desember 2025

Yang Membuat Pernyataan

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that appears to be the initials 'MNR'.

(MNR)

4. Surat Pernyataan Wawancara Informan 4

Nama : (DP)

Jabatan : Ast. Manager Produksi

Perusahaan : PT Wangsa Jatra Lestari

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah memberikan informasi yang sebenar-benarnya dalam kegiatan wawancara yang dilakukan oleh:

Nama Mahasiswa : Najwa Shafira Devina

Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : *Dampak Feedback Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari*

Wawancara tersebut dilakukan pada:

Hari/Tanggal : 16 Desember 2025

Tempat : PT Wangsa Jatra Lestari

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sukoharjo, 16 Desember 2025

Yang Membuat Pernyataan



(DP)

5. Surat Pernyataan Wawancara Informan 5

Nama : (AF)

Jabatan : Tax Supervisor

Perusahaan : PT Wangsa Jatra Lestari

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah memberikan informasi yang sebenar-benarnya dalam kegiatan wawancara yang dilakukan oleh:

Nama Mahasiswa : Najwa Shafira Devina

Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : *Dampak Feedback Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari*

Wawancara tersebut dilakukan pada:

Hari/Tanggal : 16 Desember 2025

Tempat : PT Wangsa Jatra Lestari

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sukoharjo, 16 Desember 2025

Yang Membuat Pernyataan



(AF)

6. Surat Pernyataan Wawancara Informan 6

Nama : (DSS)

Jabatan : Spv Finance

Perusahaan : PT Wangsa Jatra Lestari

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah memberikan informasi yang sebenar-benarnya dalam kegiatan wawancara yang dilakukan oleh:

Nama Mahasiswa : Najwa Shafira Devina

Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : *Dampak Feedback Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari*

Wawancara tersebut dilakukan pada:

Hari/Tanggal : 17 Desember 2025

Tempat : PT Wangsa Jatra Lestari

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sukoharjo, 16 Desember 2025

Yang Membuat Pernyataan



(DSS)

7. Surat Pernyataan Wawancara Informan 7

Nama : (DYP)

Jabatan : Accounting SPV

Perusahaan : PT Wangsa Jatra Lestari

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah memberikan informasi yang sebenar-benarnya dalam kegiatan wawancara yang dilakukan oleh:

Nama Mahasiswa : Najwa Shafira Devina

Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : *Dampak Feedback Langsung dari Atasan terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan di PT Wangsa Jatra Lestari*

Wawancara tersebut dilakukan pada:

Hari/Tanggal : 16 Desember 2025

Tempat : PT Wangsa Jatra Lestari

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

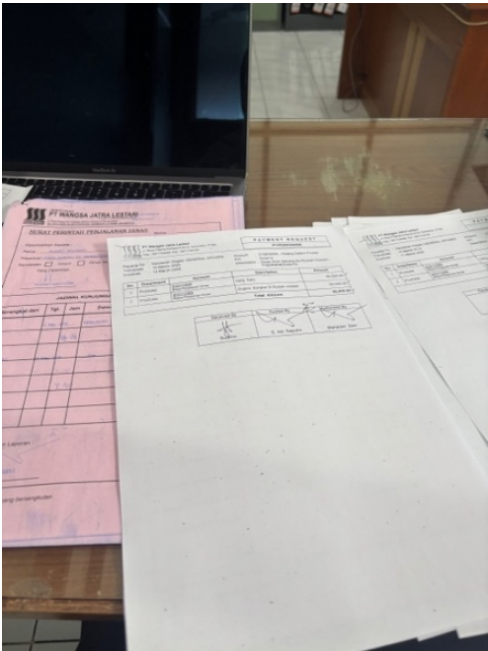
Sukoharjo, 16 Desember 2025

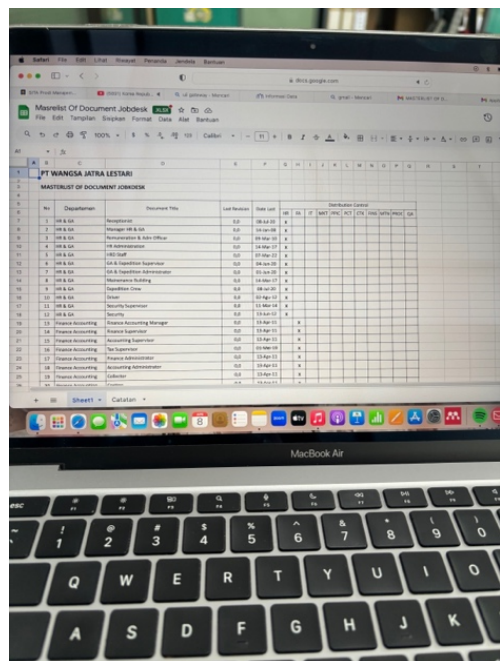
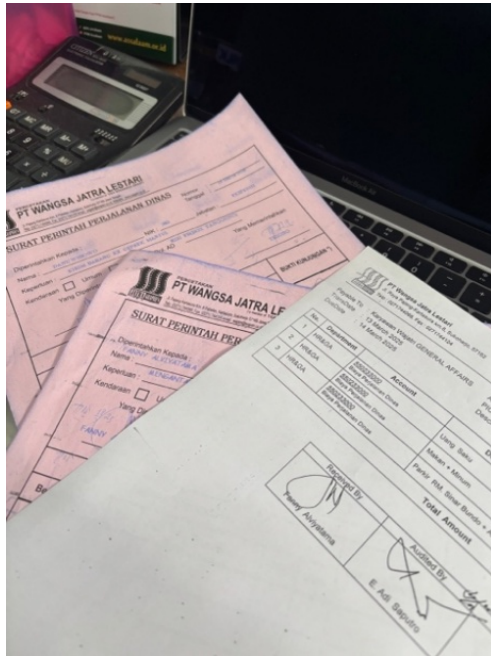
Yang Membuat Pernyataan

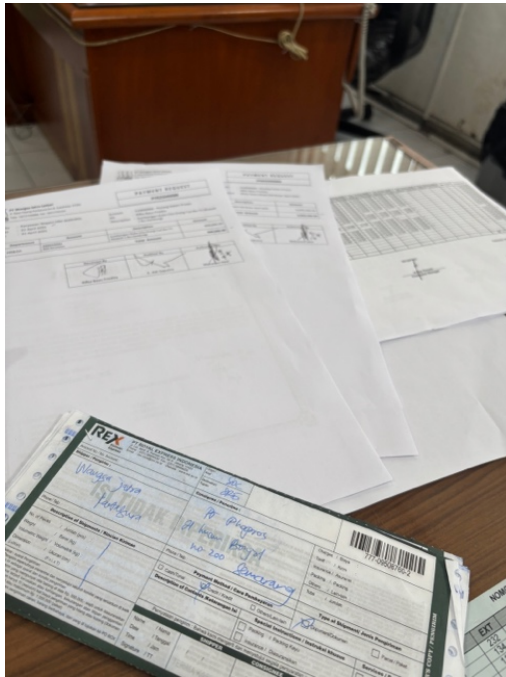


(DYP)

LAMPIRAN 10: Dokumentasi Pelaksanaan Magang







LAMPIRAN 11: Biodata Penulis

BIODATA PENULIS



Nama	: Najwa Shafira Devina
Tempat Tanggal Lahir	: Surakarta, 16 November 2004
Jenis Kelamin	: Perempuan
Institusi	: Universitas Islam Indonesia
NIM	: 22311279
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Alamat	: Jl. Rambutan 2 No 6, Karangasem, Laweyan, Surakarta.
Email	: devinanajwa8@gmail.com

Riwayat Pendidikan:

1. 2010 – 2016: SD Djama'atul Ichwan Surakarta
2. 2016 – 2019: SMP Al Firdaus World Class Islamic School
3. 2019 – 2022: SMA Batik 1 Surakarta
4. 2022 – 2026: S1 Universitas Islam Indonesia