



## Umpan Balik: Kunci Perubahan Perilaku Dalam Proses Coaching

Didik Irawan<sup>1</sup>, Antonius Bimo Wicaksono<sup>2</sup>, Hilmy Adya Laksana<sup>3</sup>, Ignatius Okta Tricahya<sup>4</sup>, Wustari L. Mangundjaya<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, [medsos@ubharajaya.ac.id](mailto:medsos@ubharajaya.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, [medsos@ubharajaya.ac.id](mailto:medsos@ubharajaya.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, [medsos@ubharajaya.ac.id](mailto:medsos@ubharajaya.ac.id)

<sup>4</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, [medsos@ubharajaya.ac.id](mailto:medsos@ubharajaya.ac.id)

<sup>5</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, [wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id)

Corresponding Author: [wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id)<sup>5</sup>

**Abstract:** *Qualified employees are not necessarily obtained from the recruitment process, but there needs to be a coaching strategy to improve their potential and performance. Feedback plays an important role in shaping employee behavior. When an employee receives feedback, they can identify areas that need improvement. The purpose of this study is to determine the role of feedback in behavior change through the coaching process for employees. The literature study method was used to analyze journals relevant to the research topic. The results of the analysis of the collected literature show that feedback in the coaching process is an effective approach to facilitate individual behavior change through goal-focused interactions, deep reflection, and personal support.*

**Keywords:** *Feedback, Coaching, Employees.*

**Abstrak:** Karyawan yang berkualitas tidak serta merta diperoleh dari proses rekrutmen, namun perlu adanya strategi *coaching* untuk meningkatkan potensi dan kinerja mereka. Pemberian umpan balik memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan. Pada saat seorang karyawan menerima umpan balik, mereka dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran umpan balik dalam perubahan perilaku melalui proses *coaching* pada karyawan. Metode studi literatur digunakan untuk menganalisis jurnal-jurnal yang relevan dengan topik penelitian. Hasil dari analisis literatur-literatur yang telah dikumpulkan dapat disimpulkan bahwa umpan balik dalam proses *coaching* merupakan pendekatan yang efektif untuk memfasilitasi perubahan perilaku individu melalui interaksi yang berfokus pada tujuan, refleksi mendalam, dan dukungan personal.

**Kata Kunci:** Umpan Balik, *Coaching*, Karyawan.

### PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset penting bagi suatu perusahaan karena kompetensi mereka miliki akan berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat seiring perkembangan jaman. Perusahaan yang ingin bersaing perlu memiliki karyawan

yang berkualitas dan berkompeten (Sejati et al., 2022). Karyawan yang berkualitas tidak serta merta diperoleh dari proses rekrutmen, namun perlu adanya strategi untuk meningkatkan potensi dan kinerja mereka. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan potensi karyawan adalah coaching (Wulansari & Fauzi, 2023). Coaching merupakan komunikasi terstruktur untuk membantu karyawan dalam mendapatkan keseimbangan antara makna dan performa dalam proses aktualisasi diri. Dalam proses coaching terdapat coach atau orang yang membantu karyawan menemukan solusi untuk permasalahan di lingkungan kerja dan coachee atau orang yang menerima arahan dari coach (Latifah & Muksin, 2020). Coaching bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan karena dalam prosesnya terdapat identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan motivasi serta kepercayaan diri karyawan (Wulansari & Fauzi, 2023).

Adapun manfaat coaching lainnya yaitu memfasilitasi karyawan untuk memulai, meningkatkan, mengurangi, memodifikasi, atau menghentikan segala jenis perilaku yang dapat mempengaruhi efektivitas dan kinerja mereka (Nowack, 2017). Coaching mengubah perilaku karyawan dengan cara merangsang kreativitas, mendorong perencanaan proaktif, dan meningkatkan motivasi (Kołodziejczak., M., 2015). Hal ini berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang memandang kesalahan sebagai peluang untuk belajar, sehingga dapat mengarahkan kepada transformasi positif bertahap baik dalam dinamika individu maupun tim dalam organisasi.

Perubahan perilaku pada karyawan ditentukan oleh beberapa faktor seperti, kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin yang menunjukkan keterampilan dan kemampuan yang kuat dapat memotivasi dan membimbing tim mereka, sehingga hal ini membantu dalam peningkatan kinerja dan produktivitas karyawannya (Umma & Firdaus, 2024). Selain itu, budaya pekerjaan positif dan mendukung akan menjadikan karyawan merasa dihargai dan lebih terlibat, oleh karena itu produktivitas dan kepuasan kerja karyawan pun dapat menjadi lebih tinggi (Umma & Firdaus, 2024).

Sementara itu, faktor lain seperti pemberian umpan balik memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan (Mangundjaya, 2022). Pada saat seorang karyawan menerima umpan balik, mereka dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan, sehingga diri mereka dapat melakukan penyesuaian untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya (Zhang, 2019).

Dalam konteks yang lebih luas, umpan balik didefinisikan sebagai informasi yang diterima melalui orang lain terkait hasil pekerjaannya, sehingga dapat membantu individu dapat memahami apakah hasil kinerjanya tersebut telah memenuhi ekspektasi yang telah diminta oleh atasannya atau belum (Mahyadi & Ansori, 2023). Proses pemberian umpan balik memungkinkan individu mendapatkan informasi berharga seperti, baik kelebihan dan kekurangan performa dalam pelaksanaan kerja maupun aspek-aspek yang perlu untuk ditingkatkan.

Proses pemberian umpan balik perlu untuk dilaksanakan dengan logis dan objektif, guna menghindari tekanan politik organisasi serta melibatkan perasaan dalam melakukan penilaian secara jujur dan akurat (Januar, Sundari, et al, 2023). Demikian ketika umpan balik konstruktif dapat diterapkan secara bijak, dampaknya akan tidak hanya dirasakan oleh antar individunya (semakin meningkat kinerjanya) namun juga organisasinya (pertumbuhan berkelanjutan) (Januar, Sundari, et al, 2023).

Supaya umpan balik dapat berjalan optimal dan dapat terasa dampaknya bagi organisasi, penting untuk memperhatikan cara komunikasi ketika menjalankan prosesnya. Umpan balik karyawan dapat sukses ketika dilakukan dengan komunikasi yang efektif, ini membantu untuk membentuk interaksi yang jelas dan responsif, meningkatkan hubungan, dan mendorong dialog yang konstruktif (Binrany et al., 2024). Pada akhirnya ini akan menimbulkan terciptanya lingkungan kerja positif yang dapat mendorong peningkatan efisiensi dalam dinamika organisasi. Berdasarkan sekilas penjelasan yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk mengetahui peran umpan balik dalam perubahan perilaku melalui proses coaching pada karyawan dengan pendekatan studi literatur.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur. Dengan menggunakan metode ini, peneliti melakukan penelusuran pustaka untuk kerangka penelitian dan memanfaatkan sumber-sumber kepustakaan untuk memperoleh data penelitian (Apriani et al., 2021). Jenis data yang digunakan adalah data sekunder berupa jurnal-jurnal yang relevan dengan pelaksanaan Coaching dalam program perkembangan peserta didik. Jurnal-jurnal tersebut dipilih berdasarkan kriteria tertentu untuk memperoleh data yang relevan. Kriteria tersebut diantaranya:

- 1) Terdapat nama penulis.
- 2) Terdapat judul penelitian.
- 3) Relevan.

Data yang telah diperoleh kemudian dikompilasi, dianalisis, dan disimpulkan sehingga mendapatkan kesimpulan mengenai studi literatur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Analisis terhadap artikel-artikel yang membahas umpan balik sebagai kunci perubahan perilaku dalam proses coaching. (Tabel 1)

**Tabel 1. Umpan Balik Sebagai Kunci Perubahan Perilaku Dalam Proses Coaching**

No.	Judul, Penulis, Tahun	Pembahasan Penelitian
1.	<i>The effects of supervisory negative feedback and coaching on employees' responses to feedback: The moderating role of mindset</i> , (Zyberaj, 2024)	Studi ini menemukan bahwa <i>coaching</i> meningkatkan penerimaan dan penerapan umpan balik, terutama bagi karyawan yang memiliki <i>growth mindset</i> , demikian menekankan pentingnya umpan balik dalam pengembangan karyawan.
2.	<i>Relevant Comments and Prospects of Feedback-seeking Behaviors Research</i> , Zhang dan Yu (2019)	Artikel ini membahas pentingnya umpan balik dalam proses perubahan perilaku karyawan karena tidak hanya membantu dalam peningkatan kinerja dan koreksi perilaku melainkan juga membantu karyawan dalam beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.
3.	<i>Feedback-Driven Time Segmenting: The Effect of Feedback Frequency on Employee Behavior. Contemporary Accounting Research</i> , Waddoups, N. (2022).	Penelitian ini menemukan bahwa frekuensi seorang karyawan menerima umpan balik dapat mempengaruhi cara mereka berpikir tentang waktu kerja mereka. Ketika karyawan menerima umpan balik lebih sering, mereka cenderung memecah pekerjaan mereka menjadi segmen waktu yang lebih kecil, sementara umpan balik yang lebih jarang mengarah ke segmen yang lebih besar.
4.	<i>The influence of supervisor developmental feedback on employee innovative behavior: a moderated mediation model</i> . Su dan Ding (2019)	Studi ini menemukan bahwa umpan balik yang diberikan melalui supervisor memberikan pengaruh positif pada perilaku inovatif karyawan.
5.	<i>Effect of Managerial Coaching on Employees' Productivity in Commercial Banks in Calabar, Cross River State</i> , (Effiong et al., 2024)	Penelitian ini mengungkapkan bahwa umpan balik berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang mendapatkan umpan balik cenderung lebih memahami peran dan harapan mereka yang mana mengarah pada peningkatan produktivitas mereka.

---

6. <i>Influence of Coaching on Employee Retention in Commercial Banks in Kenya</i> , (Kamunya & Nzulwa, 2020)	Studi ini menyatakan umpan balik dapat meningkatkan hubungan dalam organisasi karena karyawan merasa lebih dihargai apabila mereka menerima umpan balik tentang kinerja mereka secara konsisten.
7. <i>Annual Performance Appraisals Are Replaced With the Coaching and Leadership of Employees</i> , (Mosca et al., 2022)	Penelitian ini menemukan bahwa umpan balik lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan daripada penilaian kinerja tahunan. Umpan balik positif berperan sebagai penguatan positif bagi karyawan dalam bekerja.
8. <i>Getting heard ? How employees learn to gain senior management attention in inclusive strategy processes</i> , (Splitter et al., 2024)	Penelitian ini menemukan bahwa penerimaan umpan balik yang diintegrasikan dengan pengamatan dapat meningkatkan kemampuan komunikasi karyawan dalam menyampaikan ide-idenya.
9. <i>Coaching Program dalam Meningkatkan Pengembangan Karyawan Pt Hutama Karya Infrastruktur</i> , (Sudirja & Rini, 2022)	Pada penelitian ini umpan balik diintegrasikan ke dalam sesi <i>coaching</i> . Umpan balik dapat meningkatkan efektivitas proses <i>coaching</i> dengan menggali ide-ide yang dimiliki <i>coachee</i> .
10. Pengembangan Sistem Informasi Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Melalui Penilaian Kinerja 360 <i>Degree Feedback</i> , (Anshori et al., 2024)	Literatur ini mengungkapkan melalui umpan balik 360 karyawan mendapatkan kritik yang konstruktif sehingga memandu mereka mengembangkan keterampilan yang dimiliki.

---

## Pembahasan

Umpan balik merupakan stimulasi untuk pengembangan kognitif individu. Umpan balik memengaruhi perubahan perilaku melalui reaksi karyawan seperti penerimaan dan akurasi yang dirasakan. Umpan balik yang diberikan secara positif dapat diterima dengan baik oleh karyawan, apabila umpan balik diberikan secara negatif maka dapat menyebabkan ketakutan dan reaksi negatif yang pada akhirnya menghambat karyawan bertindak berdasarkan umpan balik yang diterimanya (Zyberaj, 2024). Seperti yang sudah dijelaskan, umpan balik berkaitan dengan fungsi kognitif individu. Individu yang memiliki growth mindset cenderung menerima umpan balik dan menggunakannya untuk perbaikan dirinya.

Salah satu perilaku yang dapat ditingkatkan melalui umpan balik adalah kemampuan komunikasi (Mangundjaya, 2022). Komunikasi sangat penting sebagai sarana menyampaikan gagasan. Umpan balik membantu karyawan dalam menyampaikan ide atau gagasan mereka kepada atasan. Karyawan cenderung lebih terdorong untuk berbagi ide untuk memperkaya pembahasan. Dengan demikian karyawan dapat lebih aktif berpartisipasi dalam diskusi (Splitter et al., 2024).

Umpan balik juga dapat memberikan pemahaman mengenai kondisi diri seseorang (Mangundjaya, 2022). Karyawan yang menerima umpan balik dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari kinerjanya. Pengetahuan ini mendorong karyawan untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan (Anshori et al., 2024). Umpan balik yang diberikan dalam proses coaching memungkinkan karyawan merefleksikan diri mereka dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang (Sudirja & Rini, 2022). Penetapan tujuan mendorong modifikasi perilaku karyawan dengan melakukan upaya yang sesuai dengan strategi untuk mencapai tujuan.

Di samping penetapan tujuan, umpan balik juga memberikan pengaruh positif pada karyawan khususnya terkait modifikasi ataupun perubahan perilaku. Dalam studi (Effiong et al., 2024) didapatkan temuan bahwa manajerial coaching yang meliputi petunjuk penugasan (task guidance), umpan penugasan (task feedback), dukungan karyawan memberikan pengaruh pada peningkatan kerja dan produktivitas karyawan. Komunikasi dan umpan balik yang jelas pada saat

proses coaching membantu memperjelas ekspektasi peran dan mengurangi keambiguan pada karyawan.

Sementara itu, berdasarkan studi lainnya yang dilakukan oleh Kamunya dan Nzulwa (2020) didapatkan hasil bahwa coaching performance yang mencakup penetapan tujuan dan umpan balik membantu dalam mempertahankan retensi karyawan pada sebuah perusahaan. Hal ini disebabkan oleh karena karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan keterampilan mereka, sehingga hal ini mendorong karyawan untuk tetap melanjutkan karirnya di sebuah perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Zhang (2019) terlihat bahwa umpan balik membantu dalam mengoreksi perilaku pada karyawan. Melalui pemberian umpan balik dapat mereka dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki, sehingga ini dapat mengarahkan mereka supaya dapat melakukan praktik kerja dan kebiasaan yang efektif sesuai dengan ekspektasi perusahaan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Su dan Ding (2019) menemukan fakta bahwa umpan balik yang diberikan supervisor terhadap karyawan dapat memberikan dampak positif pada perilaku inovatif karyawan. Umpan balik yang konstruktif akan mendorong karyawan untuk terlibat pada kegiatan bersifat inovatif. Selain itu, hal ini turut memberikan kontribusi dalam menumbuhkan kepercayaan diri karyawan terhadap kreativitas dalam diri mereka, sehingga pada akhirnya mereka dapat berinovasi dengan lebih baik.

Adapun hasil penelitian Waddoups (2022) yang mendapatkan kesimpulan bahwa frekuensi pemberian umpan balik pada karyawan mempengaruhi pengelolaan waktu kerja mereka. Ketika karyawan menerima umpan balik yang lebih sering, mereka cenderung memecah pekerjaan mereka ke dalam segmen waktu yang lebih kecil, sebaliknya umpan balik yang lebih jarang mengarah ke segmen yang lebih besar. Segmentasi waktu yang kecil ini akan meningkatkan upaya mereka dalam bekerja, namun belum tentu efisien. Demikian, semakin sering karyawan diberikan umpan balik, maka belum tentu membantu mereka untuk bekerja dengan efektif..

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil review literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pentingnya umpan balik dalam proses coaching untuk perubahan perilaku. Umpan balik dalam proses *coaching* merupakan pendekatan yang efektif untuk memfasilitasi perubahan perilaku individu melalui interaksi yang berfokus pada tujuan, refleksi mendalam, dan dukungan personal. Proses ini membantu klien mengenali kebiasaan yang tidak produktif dan menggantinya dengan perilaku yang lebih konstruktif. Pendekatan *coaching* yang mengutamakan penguatan kekuatan dan potensi individu terbukti meningkatkan motivasi dan keberhasilan perubahan perilaku. *Coaching* tidak hanya berdampak pada perubahan perilaku dalam jangka pendek, tetapi juga memfasilitasi pengembangan keterampilan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional dalam jangka panjang.

## REFERENSI

- Anshori, M., Hardiansyah, H., & Maksum, M. (2024). Pengembangan Sistem Informasi Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Melalui Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback. *Management and Education Journal* 2(1), 14–24. <http://managementeducationjournal.com/index.php/mej/article/view/20%0Ahttp://managementeducationjournal.com/index.php/mej/article/download/20/15>
- Binrany, Y. A., Manurung, O. T., Tarigan, C. P., Saragih, L. S., & Baskoro, D. A. (2024). Peran Teknik Negosiasi dan Komunikasi Dalam Menjalankan Bisnis. *Student Scientific Creativity Journal*, 2(4), 202-210.
- Effiong, C., Ojie, P., Otiwa, O., & Ogar, W. (2024). Effect of Managerial Coaching on Employees' Productivity in Commercial Banks in Calabar, Cross River State. *African Journal of Humanities and Contemporary Education Research*, 15(1), 369–389. <https://doi.org/10.62154/mezgs56>
- Kamunya, M., & Nzulwa, D. J. (2020). Influence of Coaching on Employee Retention in

- Commercial Banks in Kenya. *Human Resource and Leadership Journal*, 5(1), 29–50. <https://doi.org/10.47941/hrlj.455>
- Kołodziejczak., M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. *Procedia. Economics and finance*, 23:329-334. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00491-8
- Latifah, W., & Muksin, N. N. (2020). Kontribusi Metode Coaching Dalam Komunikasi Persuasif Pegawai Di Rsud R. Syamsudin, Sh Kota Sukabumi. *Sebatik*, 24(2), 213–221. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v24i2.1151>
- Mangundjaya, W.L (2022). *Psikologi Komunikasi Di Tempat Kerja*. Pasuruan, Jawa Timur: Qiara Media. ISBN 9786234360035
- Mosca, J. B., Curtis, K., & Puches, L. (2022). Annual Performance Appraisals Are Replaced With the Coaching and Leadership of Employees. *Journal of Business Diversity*, 22(1), 1–9. <https://doi.org/10.33423/jbd.v22i1.5000>
- Nowack, K. (2017). Facilitating successful behavior change: Beyond goal setting to goal flourishing. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 153–171. <https://doi.org/10.1037/cpb0000088>
- Sejati, S., Zainal, V., & Nawangsari, L. (2022). Pengembangan, Pelatihan, dan Pendidikan dan Pentingnya Pelatihan Karyawan Perusahaan di Masa Pandemi Covid-19. *COMSERVA Indonesian Journal of Community Services and Development*, 2(6), 659–673. <https://doi.org/10.59141/comserva.v2i6.392>
- Splitter, V., Seidl, D., & Whittington, R. (2024). Getting heard? How employees learn to gain senior management attention in inclusive strategy processes. *Strategic Management Journal*, 45(10), 1877–1925. <https://doi.org/10.1002/smj.3602>
- Su, W., Lin, X., & Ding, H. (2019). The influence of supervisor developmental feedback on employee innovative behavior: a moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 10, 1581.
- Sudirja, & Rini, R. (2022). Coaching Program Dalam Meningkatkan Pengembangan Karyawan Pt Utama Karya Infrastruktur. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(1), 114–122. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i1.431>
- Umma, H., & Firdaus, V. (2024). Quantifying Leadership and Cultural Impact on Workplace Behavior. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(2), 10-21070.
- Waddoups, N. (2022). Feedback-Driven Time Segmenting: The Effect of Feedback Frequency on Employee Behavior. *Contemporary Accounting Research*, 39(3), 1516-1541.
- Wulansari, F., & Fauzi, A. (2023). Pengaruh Coaching Dan Mentoring Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 121–126. <https://doi.org/10.56127/jaman.v3i1.670>
- Zhang, K., Zhu, X., & Yu, Z. (2019, August). Relevant Comments and Prospects of Feedback-seeking Behaviors Research. In *1st International Symposium on Economic Development and Management Innovation (EDMI 2019)* (pp. 233-236). Atlantis Press.
- Zyberaj, J. (2024). The Effects of Supervisory Negative Feedback and Coaching on Employees' Responses to Feedback: The Moderating Role of Mindset. *Human Resource Development Quarterly*, 1–20. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21553>