

MODUL

GIVING & RECEIVING FEEDBACK

Dalam Organisasi

Prepared by:
KELOMPOK KAJIAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI
NUGRAINI APRILIA, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Dr. DHINI RAMA DHANIA, S.Psi., M.Si.
RISTIANI ANGGITA PRIHATINI

UNIVERSITAS MURIA KUDUS
2023



DESKRIPSI MATERI

Modul pelatihan strategi memberikan dan menerima *feedback* terdiri atas 4 modul.

Modul pertama membahas tentang berbagai aspek dari *feedback*. Termasuk di dalamnya adalah definisi *feedback*, bagaimana kita memberikan *feedback*, dan tipe-tipe *feedback*.

Modul kedua membahas tentang gaya-gaya komunikasi dan bagaimana memanfaatkan gaya tersebut dalam menyampaikan *feedback* supaya lebih bisa diterima.

Modul ketiga membahas tentang pentingnya perencanaan *feedback*, sehingga peserta dapat merencanakan *feedback* dengan mempertimbangkan hal-hal yang perlu diperhatikan supaya *feedback* berlangsung secara efektif.

Terakhir, **modul keempat** membahas mengenai karakteristik *feedback* yang *useful*.

TUJUAN MATERI

Memberikan informasi yang berguna bagi peserta dalam memberikan dan menerima *feedback* di tempat kerja. Materi tidak disusun secara berurutan sehingga peserta dapat mengeksplorasi modul yang tersedia dengan lebih fleksibel.

SUSUNAN MATERI

Terdapat empat modul dengan susunan sebagai berikut:

Modul 1: *Feedback*

Modul 2: *Communication Styles*

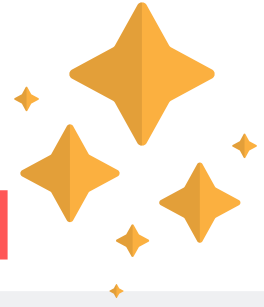
Modul 3: *Planning Feedback*

Modul 4: *Useful Feedback*

PETUNJUK UMUM

Masing-masing modul terdiri atas pengenalan, materi dan aktivitas. Materi belajar telah diolah sedemikian rupa sehingga dapat dipelajari secara mandiri oleh peserta. Untuk memastikan pemahaman dan menerapkan apa yang telah dipelajari, peserta dapat memanfaatkan bagian aktivitas.

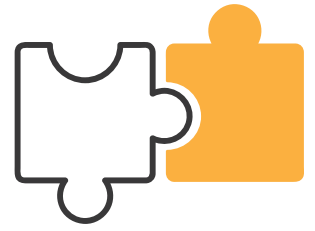
INTRODUCTION 1



Welcome Champions!

Pada modul ini kita akan membahas mengenai aspek-aspek berbeda dari feedback. Namun, sebelum itu, kita perlu mengetahui "The importance of feedback"

ACTIVITY 1.1

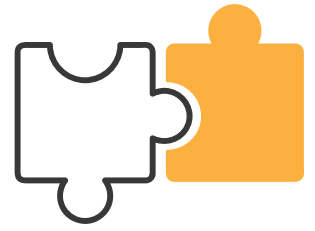


Let's find the Importance of Feedback



<https://www.youtube.com/watch?v=gi5UfSIf0BM>

0:00 - 1:35



ACTIVITY 1.2

Let's take look at a couple of different types of feedback

Case A

Seorang manajer menyerahkan sebuah laporan kepada atasannya dan menunggu selama berbulan-bulan tanpa menerima reaksi apapun. Manajer tersebut bertanya-tanya, *"What did I do wrong?"*

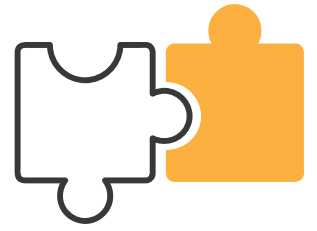
Case B

Seorang supervisor kesal kepada seorang karyawan yang secara terus-menerus melakukan salah ketik. *"Don't you know anything about the English language?"* teriaknya. *"It's amazing you ever finished high school!"* . Supervisor tersebut melempar dokumen yang baru saja diketik oleh karyawan tersebut ke meja karyawan dan pergi, kesalahan ketik yang dimaksud tidak pernah dibahas.

Case C

Seorang karyawan menerima pujian dari atasannya saat evaluasi tahunan. *"You're doing a great job,"* kata atasannya. *"Keep up the good work"*. Setelah karyawan meninggalkan kantor atasan, Ia bertanya-tanya, *"What exactly am I doing well? I want to keep doing it, but I'm not sure what 'it' is."*

ACTIVITY 1.2



Question & Answer:

- Apakah Anda pernah mengalami situasi yang mirip dengan kasus-kasus tersebut? Jelaskan situasinya.

- Menurut Anda apakah situasi yang Anda alami ditangani dengan benar? Jika tidak, bagaimana seharusnya situasi tersebut ditangani?

WHAT IS FEEDBACK?

Merupakan informasi yang kita terima dari orang lain yang mendefinisikan persepsi mereka terhadap kita dalam hal penampilan, tindakan, atau hal-hal yang telah kita ucapkan.

Menurut Aguinis (2014), feedback merupakan informasi mengenai perilaku yang telah lalu yang diberikan dengan tujuan meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

Merupakan kesempatan untuk memperluas pemahaman seseorang dan dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai hasil yang positif (constructive feedback).



PENERIMAAN TERHADAP FEEDBACK:

Feedback yang disampaikan dengan benar akan membedakan sukses dan kegagalan dalam kehidupan seseorang, karena terdapat informasi mengenai apa yang 'berhasil' dan apa yang 'belum berhasil' (Hathway, 1998).

Feedback, apabila dipandang sebagai kesempatan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang dapat dijadikan alat untuk mencapai hasil yang positif atau meningkatkan kinerja di masa yang akan datang (Hathway, 1998; Aguinis, 2014).



MENGAPA KITA MENOLAK

KRITIK ?

*"We only see what we want to see,
and hear what we want to hear"*

Feedback sering disalahartikan sebagai kritik sehingga menimbulkan resistensi. Mengapa terjadi resistensi? Karena bagian baik dari self-image adalah dibentuk oleh bagaimana orang lain melihat kita. Ketika kita menemukan bahwa seseorang melihat kita sedikit kurang positif, kita akan merasa sedih.

Namun demikian, apabila kita mengetahui bahwa apa yang kita lakukan **TIDAK EFISIEN**, bukan-kah kita akan secara otomatis berusaha supaya menjadi **LEBIH EFISIEN?**

HOW DO WE GIVE FEEDBACK?

Di tempat kerja, kita menyediakan informasi bagi sesama karyawan dan anggota tim mengenai tindakan mereka untuk membantu mereka mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

Memberikan feedback, utamanya, harus dilandasi dengan niat baik untuk membantu individu, kelompok, atau pun organisasi. Namun, karena penerimaan akan feedback tidak mudah bagi beberapa individu, perlu bagi kita untuk mengetahui strategi berupa 'Do' dan 'Don't' dalam memberikan feedback guna meminimalisir penolakan terhadap feedback.

Do

Berikan feedback mengenai:

- Job performance
- Work-related behavior

Don't

Mengomentari tentang:

- Kepribadian individu
- Co-worker private lives

Mengungkit kesalahan untuk menghukum mereka



"We all need people who will give us feedback that's how we improves"

– Bill Gates

REDIRECTION VS REINFORCEMENT

Terdapat dua tipe feedback menurut Poertner & Miller (1995) yaitu: **Redirection** & **Reinforcement**

1

REDIRECTION

Tipe ini mengidentifikasi Job-related behaviors dan kinerja yang tidak berhubungan dengan tujuan individu, kelompok, atau organisasi dan membantu karyawan mengembangkan strategi alternatif.

2

REINFORCEMENT

Tipe ini mengidentifikasi Job-related behaviors dan kinerja yang berhubungan dengan tujuan individu, kelompok, atau organisasi dan menguatkan karyawan untuk mengulangi dan mengembangkan tindakan tersebut,



Characteristics

OF REDIRECTION &
REINFORCEMENT
FEEDBACK

- Focuses on acts, not attitude
- Directed to the future
- Is goal oriented
- Is multidirectional
- Supports proper action
- Is continual



Find more on about those type in Modul 4

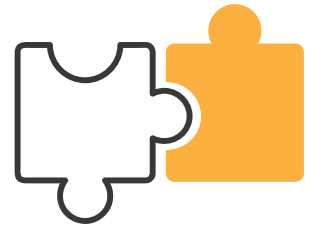
INTRODUCTION 2



You did great!

Pada modul ini kita akan mengenali beberapa gaya komunikasi dan mencoba mengidentifikasi gaya komunikasi orang lain. Ketika menyelesaikan modul ini kita dapat belajar untuk menyesuaikan gaya komunikasi sesuai kebutuhan penerima dan pemberi feedback.

Now let's identify our own communication styles



ACTIVITY 2.1

Let's identify our own communication styles

Gaya mana yang paling mirip dengan caramu berkomunikasi?

<u>Gaya Komunikasi</u>	<u>Kekuatan</u>	<u>Hambatan Potensial</u>
Driver	Langsung Praktis Tegas Percaya Diri Jelas, to the point Berorientasi tugas	Menantang yang lainnya Kurang sabar Kurang sensitive Terlalu percaya diri Kebutuhan akan kontrol Mendominasi
Animator	Cerewet Friendly Antusias Mudah didekati, terbuka Dimulai dari keterlibatan orang lain	Sangat sensitive Kurang teliti/detail Kurang siap Kurang rapi Subjektif dalam mengambil keputusan
Amiable	Mendukung Sabar Mudah diprediksi Easygoing Tenang Pendengar aktif Responsif	Menghindari pertentangan Pasif Lambat berubah Lambat mengambil inisiatif Kurang tegas Menahan perasaan
Analytical	Akurat Penuh persiapan Diplomatis Berhati-hati Membatasi diri Sistematis, orientasi detil	Terlalu kritis Kurang sensitive Kurang fleksibel Menarik diri Terlalu berhati-hati Menekankan standar tinggi

HOW STYLES AFFECT FEEDBACK?

Gaya Komunikasi dapat membantu kita untuk memahami orang lain dan meminimalisir penolakan terhadap feedback.



DRIVER

Dalam memberikan/menerima feedback akan lebih suka:

- Quickly
- Directly
- To the point
- Focusing on the "WHATs"

ANIMATOR

Dalam memberikan/menerima feedback akan lebih suka:

- Conversationally
- Allowing time for anecdotal support
- Sensitively
- Allowing time for much verbalizing
- Focusing on the "WHATs"

AMIABLE

Dalam memberikan/menerima feedback akan lebih suka:

- Patient, allowing time to respond
- Non-threateningly
- Clearly
- Supportively
- Privately
- Focusing on "WHATs" and "HOWs"

ANALYTICAL

Dalam memberikan/menerima feedback akan lebih suka:

- Objectively
- Thoroughly
- Accurately
- Patiently, allowing time to change
- With no surprises
- Focusing on "WHATs" and "WHYs"



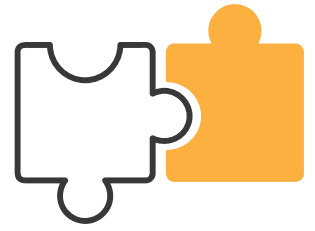
INTRODUCTION 3



You are half-way there!

Efektif feedback tidak hanya terjadi begitu saja. Pada modul ini kita akan mengetahui pentingnya merencanakan sebuah feedback.

Let's check how well we were at feedback planning by completing a series of questions.



ACTIVITY 3.1

Try asking yourself this series of questions to get your feedback planning on track.



Give a check mark on these following questions.

QUESTIONS

- Dapatkah Saya mengidentifikasi dan menjelaskan secara akurat perilaku atau kinerja apa yang ingin Saya Redirect atau Reinforce dan dampaknya pada orang lain dalam organisasi?
- Apakah Saya mempunyai contoh yang terperinci mengenai tindakan dan dampaknya yang dapat Saya gunakan untuk mendukung penjelasan Saya?
- Apakah Saya memiliki niat yang positif?
- Dapatkah Saya mengidentifikasi dan menjelaskan hasil yang Saya harapkan dari Redirection atau Reinforcement?
- Apakah orang yang menerima feedback memahami harapan Saya terhadap kinerjanya?
- Apakah orang yang menerima feedback benar-benar bertanggungjawab atas tindakan yang sedang dibahas?
- Apakah orang lain terbuka untuk menerima feedback dari Saya?
- Apakah Saya telah menunda feedback terlalu lama?
- Apakah Saya telah meluangkan waktu yang cukup untuk mempersiapkan feedback?

ANSWER

1. SETTING THE ENVIRONMENT

Bagian besar dari penyediaan feedback adalah cara di mana feedback itu diberikan



Persiapan sebelum feedback:

- Informasikan kepada karyawan dan jadwalkan tanggal serta waktu pertemuan
- Memilih tempat yang nyaman (private)
- Menyiapkan fakta atau dokumen terkait
- Mengumpulkan materi untuk mendukung feedback
- Menyusun rencana untuk menyampaikan apa yang ingin disampaikan
- Memastikan adanya intensi yang positif



Selama sesi feedback, cobalah untuk:

- Menjelaskan tujuan dan intensi positif
- Menempatkan penerima dengan nyaman mungkin
- Mendorong penerima untuk terbuka dan ekspresif
- Tidak terlibat secara emosional
- Listen!
- Mendorong diskusi dengan open-ended questions
- Use specifics, not generalities
- Buat penerima untuk membicarakan dirinya, bukan orang lain
- Gunakan body language terbuka
- Do not cross-examine; discuss the topics at hand
- Don't argue
- Tempatkan diri dari sudut pandang penerima



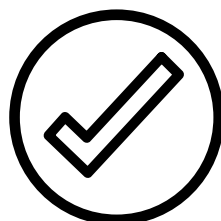
Setelah sesi berakhir, pastikan Anda:

- Mengeksplorasi tindakan ke depan dan keyakinan Anda akan penerima
- Mendapatkan komitmen penerima akan action plan
- Mengingatkan intensi positif kepada penerima
- Menyepakati sesi follow-up
- Mengucapkan terima kasih kepada penerima

2. IDENTIFY BEHAVIOR & PERFORMANCE ISSUES

Tekankan pada bagaimana dampak perilaku atau kinerja terhadap pihak lain

Individual	
Perilaku yang akan di-REDIRECT	Terlambat sebanyak 3 kali minggu ini
Dampaknya pada orang lain	Karyawan shift sebelumnya tinggal lebih lama karena menunggu pergantian; orang-orang di shift yang sama merasa marah dan kesal
Kelompok	
Kinerja yang akan di-REINFORCE	Mengatur Kembali proses kerja sehingga korespondensi selesai lebih cepat dan dengan kesalahan yang lebih minim
Dampaknya pada orang lain	Waktu penyelesaian yang lebih sedikit membuat kita dapat menanggapi klien lebih cepat



3. PROVIDING EXAMPLES

Berikan contoh yang jelas

Contoh Perilaku	Dampaknya pada orang lain
Senin: <u>Karyawan A terlambat setengah jam untuk shift pertama</u>	<u>Karyawan lainnya harus menangani semua telepon pelanggan seorang diri</u>
Rabu: <u>Karyawan A terlambat 20 menit setelah istirahat makan siang</u>	<u>Karyawan lainnya harus menunda istirahat makan siangnya; tim kekurangan personal pada jam paling sibuk</u>
Kamis: <u>Karyawan A terlambat 1 jam untuk shift kedua</u>	<u>Karyawan lain harus lanjut bekerja setelah shiftnya selesai</u>



4. IDENTIFY DESIRED RESULTS

Dapatkan Anda mengidentifikasi dan menjelaskan hasil yang Anda harapkan atas pemberian feedback Reinforcement atau Redirection?

Tujuan dari pemberian feedback **BUKAN untuk mengungkit masa lalu, MELAINKAN untuk merencanakan masa depan.** Setelah feedback diberikan, tindakan yang seperti apa (dari penerima feedback) yang Anda harapkan terjadi?

REINFORCEMENT

Result:
Tindakan yang sedang dibahas (di-feedback) diulangi dan dikembangkan

REDIRECTION

Result:
Anda mungkin mendapatkan input dari penerima feedback mengenai tujuan spesifik jangka pendek dan jangka panjang. Namun sebaiknya Anda juga mempunyai tujuan-tujuan dalam pikiran Anda. Hal tersebut disimpan dalam pikiran Anda saat berbicara kepada penerima feedback untuk meyakinkan bahwa action plan yang Anda negosiasi-kan mengarah pada hasil yang ANda inginkan



5. UNDERSTANDING EXPECTATIONS

Apakah orang yang menerima feedback memahami harapan/ ekspektasi Anda atas perilaku dan kinerjanya?

Pertanyaan tersebut sangat penting dalam kasus feedback redirection. **Seringkali kita berasumsi bahwa orang lain memahami** apa yang harus mereka lakukan pada situasi tertentu, **tetapi bisa saja tidak demikian.**

Tanyakan kembali pada diri Anda mengenai apa yang telah Anda dan orang lain lakukan di masa lalu untuk mengklarifikasi harapan Anda. Mengacu pada job description orang yang bersangkutan dan pada penilaian kinerja sebelumnya - apakah harapan Anda telah dikemukakan sebelumnya?

Jika Anda menemukan bahwa tidak seorang pun pernah mengemukakan tindakan yang sedang dibahas (di-feedback) dengan penerima feedback, feedback redirection Anda mungkin berbentuk **mengklarifikasi harapan** Anda.

Jika **harapan tersebut merupakan hal baru bagi karyawan**, Anda mungkin juga perlu mendiskusikan pertanyaan seperti:

- Apakah harapan tersebut adil dan beralasan?
- Apakah penerima feedback mampu memenuhinya?
- Apakah ada cara dimana kelompok dapat membantu penerima feedback dalam memenuhi harapan tersebut?



6. CONTROLLING THE SITUATION

Apakah orang yang menerima feedback benar-benar bertanggungjawab atas tindakan yang dibahas (di-feedback)?

Penerima feedback memahami harapan Anda namun masih tidak mampu memenuhinya, apa sebabnya?. Hal tersebut dapat disebabkan oleh beberapa alasan. **Mungkin penerima feedback tidak benar-benar bertanggungjawab** untuk situasi yang Anda bahas, atau **mungkin penerima tidak memiliki sumber daya** untuk melakukan Redirection atau untuk mengulangi tindakannya.

Sebelum memberikan feedback kepada siapa pun, cobalah untuk **mencari tahu apakah mungkin terdapat orang lain yang bertanggungjawab atas situasi.**

Jika Anda berpikir bahwa faktor lainnya mungkin mempengaruhi tindakan penerima feedback, namun Anda tidak yakin, **tanyakan langsung pada penerima** tersebut dan manfaatkan tanggapan darinya untuk mengembangkan rencana ke depan.



7. ACCEPTING FEEDBACK

Apakah orang lain terbuka untuk menerima feedback dari Anda?

Hal ini akan tergantung pada **hubungan Anda dengan penerima feedback** dan **sikapnya terhadap proses feedback**.

Pertanyaan yang perlu Anda **tanyakan kepada diri Anda sendiri** meliputi:

- Apakah Anda merupakan sumber feedback yang kredibel bagi orang ini?
- Apakah penerima feedback Anda percaya bahwa Anda memiliki keahlian dalam menyediakan feedback Redirection atau Reinforcement secara kompeten? - Jika Anda mempercayai kredibilitas Anda dapat menjadi masalah, yakinkan bahwa Anda memiliki banyak contoh untuk mendukung komentar Anda.
- Apakah hubungan Anda dengan penerima feedback sifatnya cordial? - Orang selalu beritikad untuk menerima saran dari seseorang yang memiliki hubungan kerja yang baik dengan mereka. Jika hubungan Anda dengan penerima feedback tidak baik, atau mungkin pernah mengkritik pekerjaan penerima di masa lalu, Anda mungkin perlu untuk membangun kembali hubungan Anda sebelum feedback dapat menjadi efektif.



8. DELAYING FEEDBACK

Apakah Anda telah menunda feedback dalam waktu yang lama?

Jika sebelumnya Anda melihat feedback sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan atau tidak penting, Anda mungkin menunda mendekati penerima dengan feedback Anda. Sayangnya, **menunda feedback akan membuat lebih sulit** untuk memberikan feedback ketika akhirnya Anda berhadapan dengan penerima feedback Anda.

Penundaan feedback Redirection: situasi mungkin bertambah buruk, masalah kecil dapat menjadi masalah serius.

Penundaan feedback Reinforcement: penerima mungkin tidak mengingat tindakan yang dibahas atau mungkin bertanya-tanya mengapa lama sekali tanggapan dari Anda diberikan kepadanya.

Penerima feedback mungkin tidak terbuka atas input yang Anda berikan setelah penundaan lama.

Reaksi yang tertunda seringkali membuahkan tanggapan dari penerima seperti "Tapi, memang biasanya begitu kita melakukannya".

Intinya, jangan ditunda. Jika Anda telah menghindari sesi feedback, jangan menunda lebih lama lagi! Segera mungkin jadwalkan sebuah sesi feedback dan mulai mempersiapkannya.



9. TAKING TIME FOR FEEDBACK

Apakah Anda telah meluangkan waktu yang cukup untuk mempersiapkan feedback?

Butuh waktu untuk memikirkan semua masalah yang akan dibahas juga untuk mendokumentasikan dan menjelaskan tindakan yang Anda harap untuk di-Redirect atau di-Reinforce. **Selalu berikan diri Anda waktu yang cukup** sehingga Anda selalu memulai sesi feedback dengan penuh persiapan.

Pikirkan orang yang akan Anda berikan feedback terkait **kualitas effort**-nya. Mungkin Anda perlu untuk me-Redirect kinerja orang tersebut. Namun mungkin juga terdapat perilaku yang sudah baik.

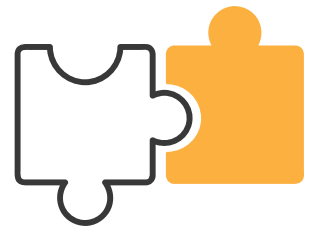
INTRODUCTION 4



4/5 You're Awesome!

Pada modul ini kita akan me-review aspek-aspek terkait feedback yang baik.

Let's review.

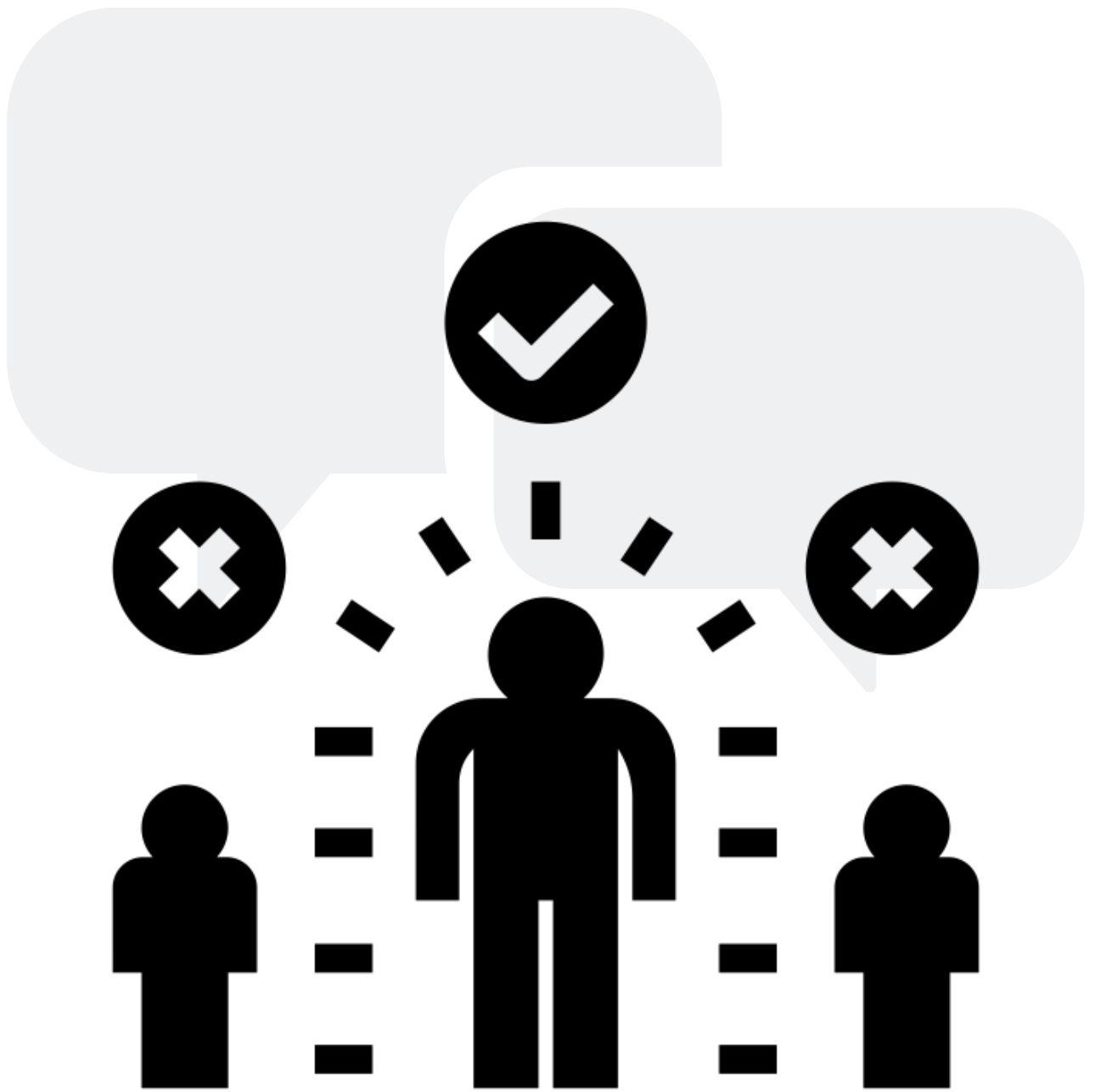


ACTIVITY 4.1

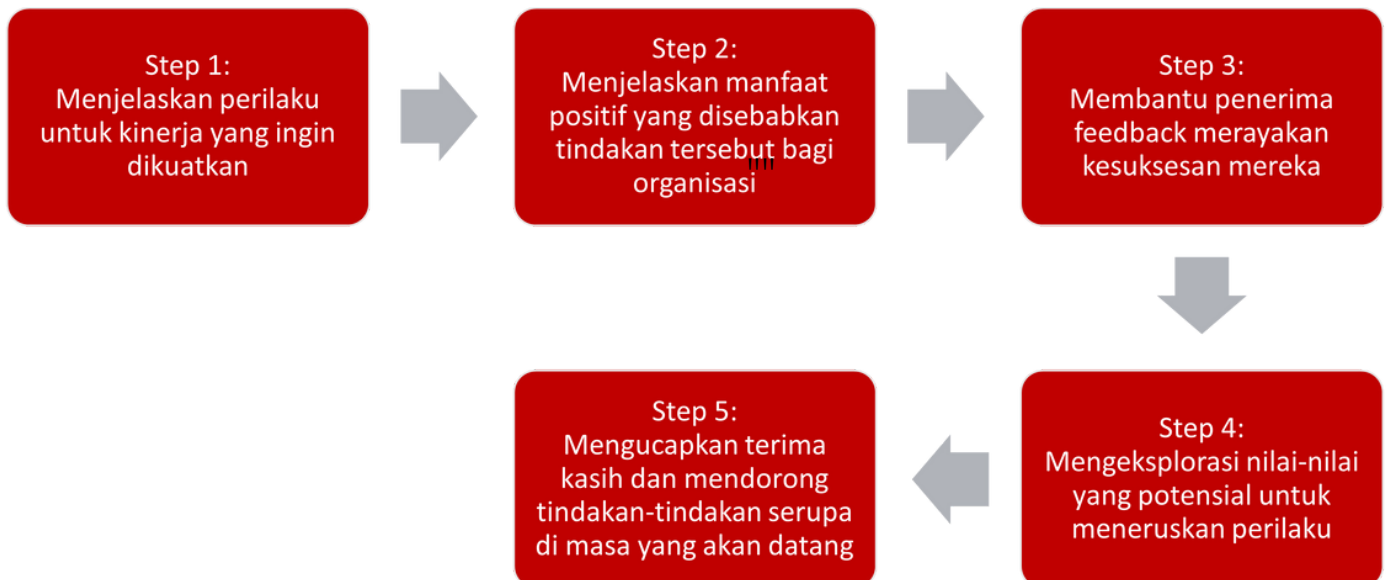
Tuliskan ciri-ciri good feedback yang Anda ketahui sebanyak mungkin.

USEFUL FEEDBACK

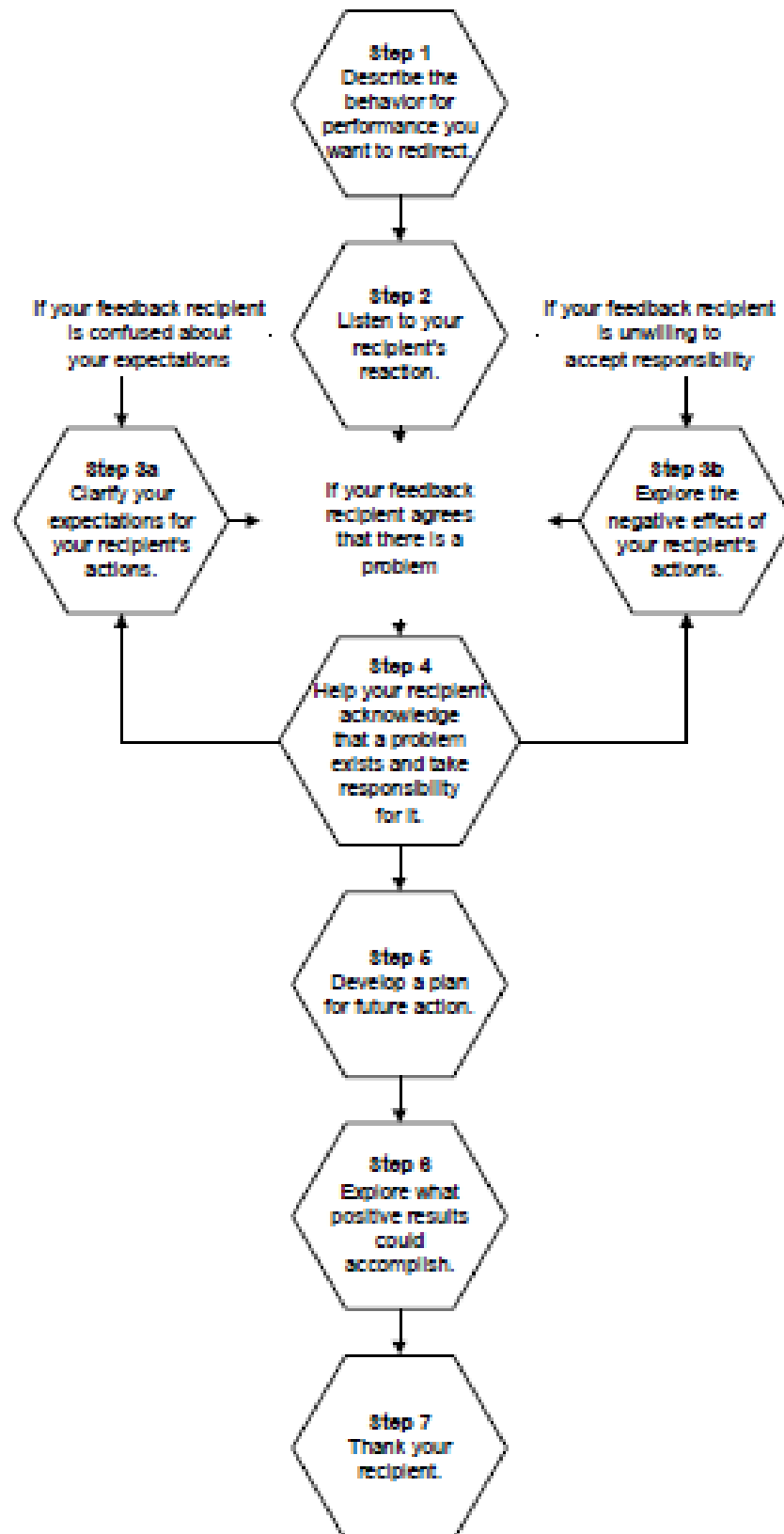
- Berfokus pada tindakan dan dampak perilaku, bukan pada sikap karyawan atau karakteristik pribadi
- Diarahkan menuju masa depan
- Berorientasi pada tujuan
- Spesifik
- Harus diklarifikasi
- Tepat waktu
- Sikap merupakan pilihan



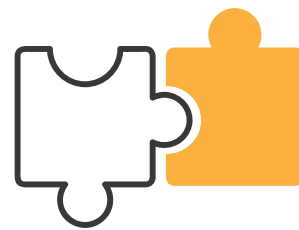
UNDERSTANDING REINFORCEMENT FEEDBACK



UNDERSTANDING REDIRECTION FEEDBACK



ACTIVITY 4.2

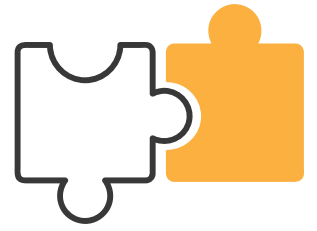


Let's watch some useful tips.



<https://www.youtube.com/watch?v=gi5UfSIf0BM>

4:09 - 5:00



ACTIVITY 4.3

Role Play

Instruksi:

- 1. Bentuk kelompok yang terdiri dari 3 peserta.*
- 2. Masing-masing peserta dalam kelompok secara bergilir akan berperan sebagai: giver, receiver, dan observer.*
- 3. Giver bertugas memberikan feedback*
- 4. Receiver bertugas menerima feedback*
- 5. Observer bertugas mencatat jalannya pemberian feedback*
- 6. Berdasarkan lembar kasus yang diterima, demonstrasikan proses giving & receiving feedback menggunakan materi-materi yang telah disampaikan.*



REFERENCE

Aguinis, H. (2014). *Performance Management Third Edition*. London: Pearson.

Bridgespan, Inc. (2003, September 23). *Giving and Receiving Feedback: Leader Guide*. Bridgespan, Inc.

Bridgespan, Inc. (2003, October 27). *Giving and Receiving Feedback: Participant Guide*. Bridgespan, Inc.

Forward Focus, Inc. (t.thn.). *Giving Feedback Effectively*. Dipetik August 29, 2019, dari Forward Focus: part of Primeast: <https://forwardfocusinc.com/consciously-communicate/giving-feedback-effectively/>

Hathaway, P. (1998). *Giving and Receiving Feedback: Building Constructive Communication Revised Edition*. USA: Von Hoffmann Graphics, Inc.

Poertner, S., & Miller, K. M. (1996). *The Art of Giving and Receiving Feedback*. Virginia: Coastal Training Technologies Corp.