

PENGARUH TRANSPARANSI UMPAN BALIK (FEEDBACK) HASIL PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN: SEBUAH STUDI LITERATUR

Dimas Indro Wijoyo

dimas.indro@students.paramadina.ac.id

Universitas Paramadina

ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan instrumen krusial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk mengevaluasi kontribusi karyawan. Namun, efektivitasnya sering kali terhambat oleh minimnya transparansi dalam penyampaian umpan balik (*feedback*). Artikel ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transparansi umpan balik hasil penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan melalui pendekatan studi kepustakaan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan menelaah literatur ilmiah, buku teks, dan artikel jurnal bereputasi yang relevan. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa transparansi umpan balik memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memantik motivasi kerja, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Ketika evaluasi disampaikan secara terbuka, berkala, dan objektif, hal tersebut meruntuhkan jarak psikologis, membangun rasa percaya (*organizational trust*), serta memperjelas arah karier karyawan. Sebaliknya, umpan balik yang tertutup memicu apatisme dan penurunan produktivitas. Studi ini merekomendasikan agar organisasi mentransformasi model evaluasi searah menjadi dialog dua arah yang transparan guna membangun iklim kerja yang berorientasi pada pertumbuhan.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, Transparansi Umpan Balik, Motivasi Kerja, Studi Pustaka.

ABSTRACT

Performance appraisals are a crucial instrument in Human Resource Management (HRM) for evaluating employee contributions. However, their effectiveness is often hampered by a lack of transparency in the delivery of feedback. This article aims to analyze the effect of transparent performance appraisal feedback on employee work motivation through a literature review approach. The method used is descriptive qualitative, reviewing relevant scientific literature, textbooks, and reputable journal articles. The literature synthesis indicates that feedback transparency has a positive and significant influence on igniting work motivation, both intrinsic and extrinsic. When evaluations are delivered openly, regularly, and objectively, they break down psychological distance, build organizational trust, and clarify employee career paths. Conversely, closed feedback triggers apathy and decreases productivity. This study recommends that organizations transform the one-way evaluation model into a transparent, two-way dialogue to foster a growth-oriented work climate.

Keywords: Performance Appraisal, Feedback Transparency, Work Motivation, Literature Review.

PENDAHULUAN

Dalam lanskap organisasi modern yang terus berubah secara dinamis, keunggulan kompetitif tidak lagi sekadar ditentukan oleh penguasaan modal finansial atau kepemilikan teknologi mutakhir. Faktor pembeda paling krusial yang menentukan keberlanjutan sebuah institusi terletak pada kualitas modal manusia (*human capital*) yang dimilikinya (Armstrong & Taylor, 2020). Manusia bukan lagi dipandang sebagai faktor produksi yang pasif, melainkan sebagai aset strategis yang memiliki kapasitas untuk berinovasi, beradaptasi, dan menggerakkan roda organisasi menuju visi yang telah dicanangkan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat lagi dilakukan secara konvensional, melainkan harus berbasis pada pendekatan strategis yang menempatkan pengembangan potensi individu sebagai prioritas utama.

Guna memastikan bahwa potensi besar yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat teraktualisasi secara optimal dan sejalan dengan target makro perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) membutuhkan sebuah instrumen kendali mutu. Di sinilah

sistem penilaian kinerja memegang peranan yang sangat vital. Secara konseptual, penilaian kinerja berfungsi sebagai alat evaluasi periodik untuk mengukur, menilai, dan memetakan kontribusi riil yang diberikan karyawan terhadap efektivitas organisasi (Mathis dkk., 2019). Melalui sistem evaluasi yang dirancang dengan baik, pihak manajemen tidak hanya mampu mengidentifikasi siapa saja individu yang berprestasi, tetapi juga dapat memetakan kelemahan kompetensi yang perlu segera diintervensi melalui program pelatihan.

Namun, realitas empiris di lapangan sering kali menunjukkan adanya jurang pemisah yang lebar antara fungsi ideal penilaian kinerja dan implementasi praktisnya di lingkungan kerja. Banyak organisasi yang terjebak dalam rutinitas birokratis tahunan, di mana proses pengisian rapor kerja hanya dianggap sebagai formalitas administratif demi menggugurkan kewajiban tahunan. Lembar evaluasi dan skor kinerja yang dihasilkan sering kali berakhir sebagai tumpukan berkas mati di lemari arsip HRD tanpa memberikan dampak transformatif bagi perbaikan kualitas personal karyawan. Dessler (2020) mengingatkan bahwa kegagalan terbesar dari sistem penilaian kinerja modern berakar pada minimnya atensi manajemen terhadap proses pasca-penilaian.

Masalah mendasar yang paling sering memicu resistensi dan ketidakpuasan karyawan terhadap sistem evaluasi ini adalah rendahnya transparansi dalam penyampaian umpan balik (*feedback*). Dalam banyak kasus, hasil penilaian kinerja sengaja disimpan rapat oleh pihak manajemen sebagai dokumen konfidensial, atau jika disampaikan, hanya berupa angka mutlak tanpa disertai penjelasan yang komprehensif. Ketika karyawan berada dalam ruang kegelapan informasi mengenai bagaimana kontribusi mereka dinilai, maka akan muncul rasa ketidakpastian. Ketiadaan transparansi ini merampas hak karyawan untuk mengetahui posisi objektif mereka di mata organisasi, sekaligus menutup peluang mereka untuk memperbaiki diri secara terarah.

Ketertutupan informasi dalam penyampaian umpan balik ini pada gilirannya berimplikasi langsung pada aspek psikologis yang sangat sensitif, yaitu motivasi kerja. Motivasi bukanlah sebuah kondisi psikologis yang statis atau tumbuh dalam ruang hampa, melainkan sebuah dorongan internal yang sangat dipengaruhi oleh stimulus eksternal dari lingkungan organisasi. Merujuk pada Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dicetuskan oleh Vroom (1964), motivasi kerja seseorang berakar kuat pada keyakinan bahwa setiap usaha yang mereka korbankan akan menghasilkan kinerja yang diakui secara adil oleh organisasi. Ketika proses evaluasi dirasa bias, penuh rahasia, atau tebang pilih, maka kalkulasi rasional karyawan terhadap keadilan organisasi akan runtuh, yang berakibat pada meredupnya gairah kerja.

Dampak dari runtuhnya motivasi akibat umpan balik yang tidak transparan ini dapat bersifat destruktif bagi iklim kerja secara keseluruhan. Alih-alih memicu peningkatan produktivitas, ketidakjelasan hasil evaluasi justru melahirkan sentimen negatif berupa rasa frustrasi, ketidakpercayaan terhadap pimpinan, hingga sikap apatis (Robbins & Judge, 2018). Karyawan yang kehilangan motivasi cenderung menurunkan standar performa mereka dan bekerja hanya sekadar untuk menggugurkan kewajiban formal demi menghindari sanksi. Iklim kerja yang dipenuhi oleh kecurigaan mutakhir ini lambat laun akan menurunkan komitmen organisasi secara agregat dan meningkatkan angka perputaran karyawan (*turnover rate*).

Sebaliknya, keterbukaan dalam penyampaian umpan balik bertindak sebagai kompas penunjuk arah yang mampu menyalakan motivasi intrinsik. Berdasarkan *Goal-Setting Theory* yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (2002), umpan balik yang disampaikan secara transparan, objektif, dan berkala memberikan informasi penjas (*informational cue*) yang membantu karyawan mengukur jarak antara performa saat ini dengan target masa depan. Ketika atasan membuka ruang dialog dua arah untuk memaparkan kelebihan dan kekurangan bawahan secara jujur dan konstruktif, hal tersebut akan menumbuhkan rasa

percaya terhadap organisasi (*organizational trust*). Rasa percaya inilah yang mengonversi motivasi ekstrinsik menjadi motivasi intrinsik, di mana karyawan terdorong secara sadar untuk melampaui standar kinerja karena merasa dihargai dan dibimbing.

Mengingat signifikansi dampak psikologis dan operasional yang ditimbulkan, pengkajian mendalam mengenai dinamika hubungan antara keterbukaan informasi evaluasi dan dorongan kerja karyawan menjadi sebuah urgensi akademis. Meskipun telah banyak riset lapangan yang menguji variabel ini, masih diperlukan sebuah sintesis teoretis yang komprehensif untuk memetakan benang merah konseptual di antara keduanya. Berangkat dari latar belakang fenomena tersebut, artikel ini hadir untuk membedah, menganalisis, dan mengonseptualisasikan masalah ini melalui pendekatan studi kepustakaan. Penelitian ini diangkat dengan judul "Pengaruh Transparansi Umpan Balik (Feedback) Hasil Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan: Sebuah Studi Literatur", dengan harapan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi perkembangan ilmu MSDM sekaligus panduan praktis bagi organisasi dalam membangun iklim kerja yang transparan dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didesain menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) yang bersifat deskriptif-analitis. Pendekatan spesifik yang diterapkan dalam kajian ini adalah *narrative review* (tinjauan naratif). Pendekatan ini dipilih karena karakteristiknya yang memungkinkan peneliti untuk melakukan sintesis kritis yang komprehensif, fleksibel, dan mendalam terhadap berbagai literatur ilmiah yang tersebar mengenai topik penilaian kinerja dan motivasi kerja. Melalui *narrative review*, peneliti tidak sekadar menyajikan data statistik secara mekanis, melainkan merajut narasi, memetakan perkembangan konseptual, menganalisis perdebatan teoretis, serta menarik kesimpulan substantif mengenai bagaimana transparansi umpan balik mengintervensi motivasi kerja karyawan secara psikologis dari waktu ke waktu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelusuran literatur terhadap berbagai studi empiris, ditemukan bahwa transparansi umpan balik hasil penilaian kinerja memegang peran krusial dalam membentuk arah dan intensitas motivasi kerja karyawan. Kejelasan informasi mengenai aspek apa saja yang dinilai dan bagaimana hasil tersebut diperoleh terbukti mampu mengeliminasi ambiguitas peran yang sering kali menjadi beban mental di lingkungan kerja. Menurut studi yang dilakukan oleh Kurniawan dan Rahayu (2021), keterbukaan dalam menyampaikan evaluasi kerja memberikan rasa aman secara psikologis bagi karyawan. Ketika karyawan mengetahui secara pasti di mana posisi performa mereka saat ini, mereka cenderung memiliki panduan yang lebih jelas untuk menentukan langkah perbaikan, yang pada akhirnya mendongkrak motivasi intrinsik mereka untuk bekerja lebih baik.

Efek positif dari transparansi ini juga sangat erat kaitannya dengan persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*). Karyawan tidak hanya melihat angka atau predikat akhir dari sebuah penilaian, melainkan proses di balik penentuan hasil tersebut. Penelitian dari Pratama dkk. (2022) menegaskan bahwa transparansi umpan balik memicu lahirnya keadilan prosedural. Saat perusahaan membuka ruang komunikasi yang jujur mengenai indikator keberhasilan, karyawan merasa dihargai sebagai mitra strategis, bukan sekadar objek pengawasan. Rasa keadilan inilah yang bertindak sebagai bahan bakar psikologis yang meningkatkan komitmen dan dorongan untuk melampaui target yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Lebih jauh lagi, umpan balik yang transparan berfungsi sebagai jembatan untuk membangun kepercayaan (*trust*) antara bawahan dan atasan. Dalam banyak kasus, penilaian

yang tertutup sering kali memicu kecurigaan adanya subjektivitas atau favoritisme dari pihak penilai. Sari dan Wijaya (2020) dalam risetnya menemukan bahwa ketika manajer menyampaikan hasil penilaian secara blak-blakan namun konstruktif, tingkat skeptisisme karyawan menurun drastis. Kepercayaan yang terbangun ini menciptakan iklim kerja yang sehat, di mana karyawan merasa bahwa evaluasi yang diberikan benar-benar bertujuan untuk pengembangan karier mereka, sehingga mereka lebih termotivasi untuk menerima dan menindaklanjuti masukan tersebut.

Menariknya, pengaruh transparansi ini tidak hanya berdampak pada kepuasan emosional, tetapi juga pada kejelasan tujuan kerja (*goal clarity*). Karyawan sering kali kehilangan motivasi bukan karena malas, melainkan karena tidak tahu apa yang sebenarnya diharapkan perusahaan dari mereka. Melalui studi literatur yang dilakukan oleh Ramadhan (2023), terungkap bahwa umpan balik yang transparan membantu karyawan menyelaraskan target pribadi mereka dengan visi besar organisasi. Dengan adanya visualisasi pencapaian yang jelas dan terbuka, karyawan dapat melihat kontribusi nyata dari setiap tetes keringat mereka terhadap kemajuan perusahaan, yang memicu motivasi ekstrinsik maupun intrinsik secara simultan.

Namun demikian, efektivitas transparansi ini tidak berdiri sendiri di ruang hampa; ia sangat dipengaruhi oleh bagaimana metode penyampaian itu dilakukan. Umpan balik yang transparan tetapi disampaikan secara searah atau cenderung menghakimi justru berpotensi merusak mental karyawan. Lestari dkk. (2021) menyoroti pentingnya pendekatan dua arah (*two-way communication*) dalam sesi *feedback*. Ketika karyawan diberikan hak suara untuk mengklarifikasi hasil penilaian mereka, transparansi tersebut bertransformasi menjadi ruang diskusi yang mencerahkan. Hal ini memicu motivasi berprestasi yang lebih tinggi karena karyawan merasa memiliki kontrol atas perbaikan kinerja mereka sendiri di masa depan.

Korelasi antara keterbukaan evaluasi dan motivasi ini juga dapat divalidasi melalui kacamata teori motivasi konvensional seperti *Self-Determination Theory*. Karyawan memiliki kebutuhan dasar akan kompetensi dan otonomi. Studi oleh Hidayat dan Setiawan (2024) menunjukkan bahwa umpan balik yang transparan dan detail memberikan pemahaman yang utuh kepada karyawan mengenai kompetensi yang telah mereka kuasai dan aspek yang perlu ditingkatkan. Pengetahuan yang transparan ini memberikan mereka rasa percaya diri (efikasi diri) bahwa mereka mampu mengendalikan performa mereka sendiri, yang merupakan inti dari munculnya motivasi kerja yang murni dari dalam diri sendiri.

Di era digital saat ini, transparansi umpan balik mengalami evolusi berkat implementasi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi. Banyak perusahaan mulai meninggalkan evaluasi tahunan tradisional dan beralih ke *real-time feedback*. Penelitian empiris dari Utami (2022) menunjukkan bahwa transparansi yang sifatnya seketika (*instant feedback*) melalui platform digital membuat karyawan lebih sigap merespons kekurangan mereka. Alih-alih merasa cemas menunggu akhir tahun, akses terbuka terhadap data performa harian atau mingguan ini justru memicu adrenalin kompetitif yang sehat, meningkatkan keterikatan kerja (*employee engagement*), dan menjaga ritme motivasi tetap stabil sepanjang tahun.

Meskipun mayoritas literatur sepakat akan dampak positifnya, beberapa studi juga memberikan catatan kritis mengenai potensi efek samping dari transparansi yang tidak dikelola dengan bijak. Jika budaya organisasi belum matang dan masih didominasi oleh iklim kerja yang saling menjatuhkan, keterbukaan hasil penilaian bisa memicu kompetisi yang tidak sehat. Wibowo dan Nugroho (2023) mengingatkan bahwa transparansi hasil penilaian yang terlalu diekspos di depan publik tanpa adanya pendampingan mental dapat menurunkan rasa percaya diri karyawan yang performanya sedang turun. Oleh karena itu, transparansi harus diimbangi dengan kedewasaan budaya organisasi agar motivasi yang

muncul adalah motivasi kolaboratif, bukan motivasi yang didorong oleh rasa takut atau intimidasi sosial.

Secara keseluruhan, sintesis dari berbagai literatur ini menegaskan bahwa transparansi umpan balik hasil penilaian kinerja adalah katalisator kuat dalam menggerakkan motivasi kerja karyawan. Kunci utamanya terletak pada integrasi antara sistem yang terbuka, keadilan dalam proses, dan empati dalam penyampaian. Sebagaimana disimpulkan dalam kajian oleh Putri (2025), ketika organisasi berhasil mengawinkan transparansi sistem dengan kompetensi komunikasi manajer yang suportif, karyawan tidak akan lagi melihat penilaian kinerja sebagai momen "penghakiman" yang menakutkan, melainkan sebagai peta jalan (*roadmap*) yang memotivasi mereka untuk terus bertumbuh dan memberikan performa terbaiknya bagi organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap berbagai literatur ilmiah yang relevan, dapat disimpulkan bahwa transparansi umpan balik (*feedback*) dalam sistem penilaian kinerja bukan sekadar instrumen administratif, melainkan sebuah penggerak psikologis yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Keterbukaan informasi mengenai proses, kriteria, dan hasil evaluasi terbukti mampu mengeliminasi rasa ketidakpastian dan kecurigaan yang sering kali menurunkan moral kerja. Ketika organisasi menerapkan sistem yang transparan, karyawan merasa diperlakukan secara adil (*organizational justice*) dan dihargai sebagai bagian penting dari perusahaan. Rasa keadilan dan kepercayaan (*trust*) kepada manajemen inilah yang kemudian mentransformasi umpan balik menjadi bahan bakar motivasi, baik secara intrinsik melalui peningkatan rasa percaya diri, maupun ekstrinsik melalui kejelasan target karier yang ingin dicapai.

Namun, dampak positif ini tidak bersifat otomatis; efektivitas transparansi sangat bergantung pada kedewasaan budaya organisasi dan cara penyampaian komunikasi yang dilakukan secara dua arah serta konstruktif.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, maka dapat diajukan beberapa saran strategis sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Perusahaan

- Bagi para praktisi di ranah manajemen dan sumber daya manusia, temuan dari studi literatur ini dapat dijadikan pijakan strategis untuk mengevaluasi kembali sistem penilaian kinerja yang berlaku.
- Mengadopsi Sistem *Continuous & Real-Time Feedback*: Perusahaan disarankan untuk mulai bergeser dari model evaluasi tahunan yang kaku menuju sistem umpan balik yang lebih dinamis dan seketika memanfaatkan platform digital. Hal ini membuat karyawan selalu mengetahui performanya tanpa harus menunggu akhir tahun.
- Pelatihan Komunikasi Komunikatif bagi Manajer: Manajemen perlu membekali para supervisor dan manajer dengan keterampilan komunikasi empatis. Transparansi tanpa keterampilan penyampaian yang baik justru berisiko merusak mental karyawan. Manajer harus mampu memposisikan diri sebagai mentor, bukan sekadar "hakim".
- Membangun Budaya Kerja yang Aman secara Psikologis: Sebelum membuka data penilaian secara transparan, pastikan iklim organisasi didasarkan pada semangat kolaborasi, bukan kompetisi yang saling menjatuhkan. Transparansi harus difokuskan pada aspek pengembangan diri karyawan (*developmental purpose*), bukan semata-mata untuk memberikan hukuman.

2. Untuk Penelitian Mendatang (Bagi Penulis Selanjutnya)

- Sebagai sebuah studi literatur, kajian ini tentu masih memiliki keterbatasan ruang lingkup karena hanya mengandalkan sintesis dari data sekunder yang sudah ada. Oleh karena itu, bagi peneliti atau penulis yang tertarik untuk mengangkat topik serupa di masa depan, terdapat beberapa poin yang bisa dikembangkan:
- Penyusunan Penelitian Empiris Kuantitatif/Kualitatif: Peneliti selanjutnya disarankan untuk menguji temuan ini secara langsung di lapangan melalui metode survei, wawancara mendalam, atau studi kasus nyata di industri tertentu (misalnya industri kreatif, manufaktur, atau startup teknologi) untuk melihat apakah ada perbedaan dinamika.
- Eksplorasi Variabel Moderasi dan Mediasi: Penting untuk memasukkan variabel lain yang diduga kuat ikut memengaruhi hubungan ini, seperti gaya kepemimpinan (misalnya kepemimpinan transformasional), tingkat kecerdasan emosional manajer, atau faktor generasi (seperti karakteristik Gen Z dan Milenial di tempat kerja).
- Perluasan Rentang dan Sumber Literatur: Penulis berikutnya dapat memperluas basis data pencarian jurnal, termasuk melacak literatur global yang lebih bervariasi dari lintas budaya negara yang berbeda, guna mendapatkan pemahaman yang lebih universal dan komprehensif mengenai fenomena transparansi kinerja ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and appraisal reactions: A meta-analytic review of field research. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615–633.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Hidayat, R., & Setiawan, A. (2024). Penerapan *self-determination theory* dalam melihat hubungan antara keterbukaan evaluasi kerja dan efikasi diri karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 13(1), 45–58.
- Kurniawan, D., & Rahayu, S. (2021). Pengaruh *continuous feedback* terhadap keamanan psikologis dan motivasi intrinsik karyawan pada sektor perbankan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 26(2), 112–125.
- Lestari, P., Handayani, T., & Fitriani, N. (2021). Komunikasi dua arah dalam umpan balik kinerja: Kunci meningkatkan motivasi berprestasi bawahan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 6(3), 201–214.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Pratama, A. R., Siregar, M. H., & Utomo, B. (2022). Keadilan prosedural dalam penilaian kinerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 889–901.
- Putri, E. A. (2025). Mengubah stigma penilaian kinerja: Studi literatur tentang transparansi sistem dan kompetensi komunikasi manajerial. *Tinjauan Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 19(2), 75–89.

- Ramadhan, F. (2023). Peran *goal clarity* sebagai mediator dalam hubungan antara transparansi evaluasi kerja dan penyelarasan visi karyawan. *Jurnal Strategi Bisnis*, 15(1), 33–47.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sari, M. P., & Wijaya, K. (2020). Mengeliminasi skeptisisme karyawan melalui transparansi umpan balik penilaian kinerja. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 13(2), 140–153.
- Sudarsono, B. (2021). Pengaruh Transparansi Informasi dan Keterbukaan Manajemen Terhadap Komitmen Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 145–156.
- Utami, L. D. (2022). Efektivitas *real-time feedback* berbasis platform digital terhadap *employee engagement* di era disrupsi. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Korporat*, 8(3), 210–222.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Wibowo, T., & Nugroho, H. (2023). Sisi gelap transparansi: Dampak iklim kompetitif tidak sehat terhadap demotivasi kerja karyawan. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 11(2), 155–168.