



Perbedaan *Feedback Orientation* pada Karyawan Generasi X dan Generasi Z di Tempat Kerja

Ameilia Megah Indah Sukma¹, Resekiani Mas Bakar², St. Hadjar Nurul Istiqamah Istiqamah³

¹Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar, Indonesia, ameiliamegah@gmail.com

²Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar, Indonesia, resekiani_masbakar@unm.ac.id

³Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar, Indonesia, hadjaristiqamah@unm.ac.id

Corresponding Author: ameiliamegah@gmail.com¹

Abstract: This study aims to identify the differences in feedback orientation between Generation X and Generation Z employees in the workplace. The research employs a quantitative approach with a comparative method. The sample consists of Generation X and Generation Z employees working in various companies. Data were collected using a feedback orientation scale and analyzed using the Mann-Whitney test due to the data not meeting the normality assumption. The analysis results indicate a significant difference in feedback orientation between Generation X and Generation Z, with Generation Z exhibiting a higher level of feedback orientation compared to Generation X. Additional analysis using crosstabs on the first ten items of the feedback orientation scale reveals that Generation Z tends to provide more positive responses, while Generation X is more dominant in the negative category. This study reinforces the main analysis results and indicates a difference in attitudes toward feedback between the two generations. The implications of this research are valuable for human resource management in designing communication strategies and developing cross-generational employees more effectively.

Keywords: Feedback Orientation, Generation X, Generation Z, Workplace, Generational Differences.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan orientasi umpan balik antara karyawan Generasi X dan Generasi Z di tempat kerja. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode komparatif. Sampel penelitian terdiri dari karyawan Generasi X dan Generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan. Data dikumpulkan menggunakan skala *Feedback Orientation Scale* (FOS) dan dianalisis dengan uji *Mann-Whitney* karena data tidak memenuhi asumsi normalitas. Hasil analisis menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam orientasi umpan balik antara Generasi X dan Generasi Z, dengan Generasi Z memiliki tingkat orientasi umpan balik yang lebih tinggi dibandingkan Generasi X. Analisis tambahan menggunakan uji *crosstabs* terhadap sepuluh item pertama dari skala FOS. Hasil menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung memberikan respons yang lebih positif sedangkan Generasi X lebih dominan pada kategori negatif. Penelitian ini memperkuat hasil analisis utama dan mengindikasikan adanya perbedaan dalam

sikap terhadap umpan balik antara kedua generasi. Implikasi dari penelitian ini berguna bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam merancang strategi komunikasi dan pengembangan karyawan lintas generasi secara lebih efektif.

Kata Kunci: Orientasi Umpan Balik, Generasi X, Generasi Z, Tempat Kerja, Perbedaan Generasi.

PENDAHULUAN

Perbedaan karakteristik antar generasi dalam dunia kerja merupakan isu penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks organisasi modern yang semakin kompleks dan dinamis. Perubahan sosial, kemajuan teknologi, serta dinamika pasar tenaga kerja global telah menghasilkan keragaman karakteristik antar kelompok usia yang bekerja dalam organisasi (Putra, 2016). Keragaman generasi ini berdampak langsung terhadap gaya komunikasi, ekspektasi kerja, nilai-nilai profesional, dan pola interaksi antar karyawan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk merancang strategi manajemen yang adaptif, efektif, dan inklusif agar tetap relevan dengan tuntutan lintas generasi (Nursyifa & Suben, 2024).

Setiap generasi baru dianggap sebagai bangsa baru (Tocqueville, 1835). Pernyataan tersebut semakin relevan dengan masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja modern yang memperkuat keberagaman antargenerasi yang sebelumnya telah terbentuk oleh kehadiran Generasi *Baby Boomers*, X, dan Y (Rafiki & Hartijasti, 2021). Generasi Z dikenal memiliki karakteristik yang unik seperti preferensi terhadap kecepatan, kejelasan, serta penggunaan teknologi dalam kehidupan profesional. Kelompok Generasi Z cenderung menghargai kesempatan untuk berkembang secara pribadi, mencari makna dalam pekerjaan, serta menginginkan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan organisasi (Baskoro, 2022).

Berdasarkan data Sensus Penduduk Indonesia tahun 2020, jumlah individu yang tergolong ke dalam Generasi X mencapai 58,65 juta jiwa atau sekitar 21,88% dari total populasi, sedangkan Generasi Z mencapai 74,93 juta jiwa atau 27,94% (BPS, 2020). Kelompok Generasi X dan Generasi Z merupakan bagian signifikan dari angkatan kerja aktif dan memiliki pengaruh besar terhadap dinamika organisasi di masa sekarang (Gozali, Zamralita, & Lie, 2024; Putra, 2016). Pemahaman terhadap perbedaan perilaku kerja, termasuk orientasi terhadap umpan balik, menjadi penting untuk memastikan efektivitas sistem manajemen dan hubungan kerja lintas generasi (Cekada, 2012).

Orientasi terhadap umpan balik (*feedback orientation*) tidak bersifat seragam antar individu maupun kelompok generasi. *Feedback orientation* merupakan konsep yang menggambarkan sejauh mana individu menerima, menanggapi, dan memanfaatkan umpan balik dalam konteks kerja (London & Smither, 2002). Dimensi-dimensi yang tercakup dalam *feedback orientation* meliputi keyakinan terhadap manfaat umpan balik (*utility*), kepercayaan diri dalam menggunakannya (*self efficacy*), kesadaran sosial (*social awareness*), serta akuntabilitas terhadap tindak lanjut hasil umpan balik (*accountability*) (Linderbaum & Levy, 2010).

Feedback orientation dipengaruhi oleh beberapa faktor. Jenis kelamin berperan dalam penerimaan umpan balik, di mana perempuan cenderung lebih terbuka dan aktif mencari *feedback* dibandingkan laki-laki yang lebih selektif terutama terhadap kritik (Gjerde, Skinner, & Padgett, 2022). Jabatan atau posisi dalam organisasi juga memengaruhi sikap terhadap *feedback*; manajer dapat menunjukkan resistensi jika *feedback* dianggap mengancam otoritas, sedangkan karyawan operasional lebih dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dengan atasan (Steelman & Wolfeld, 2018). Tingkat pendidikan turut membentuk pemahaman terhadap *feedback*, di mana individu berpendidikan tinggi lebih reflektif dan menganggap *feedback* sebagai sarana pengembangan diri (Linderbaum & Levy, 2010).

Selain itu, faktor psikologis seperti kecerdasan emosional membantu individu menerima *feedback* secara konstruktif (London & Smith, 2002; Gjerde, Skinner, & Padgett, 2022). Faktor kontekstual seperti budaya organisasi yang terbuka dan berorientasi pada pembelajaran juga meningkatkan penerimaan terhadap *feedback* (Steelman & Wolfeld, 2018; London & Smith, 2002). Perbedaan generasi turut memengaruhi, di mana Generasi Z lebih terbuka terhadap *feedback* dibandingkan Generasi X yang lebih sensitif terhadap kritik langsung (Costanza & Finkelstein, 2015; Rasheed, Khan, & Munir, 2015).

Terdapat variasi dalam *feedback orientation* antar kelompok generasi. Generasi Z lebih menyukai umpan balik yang bersifat cepat, berkelanjutan, dan berbasis teknologi (Soerjoatmodjo, 2023). Berbeda dengan kelompok Generasi X yang cenderung memandang umpan balik sebagai bentuk evaluasi berkala yang perlu diproses secara reflektif. Perbedaan preferensi antar kelompok generasi menciptakan tantangan dalam merancang sistem pemberian umpan balik yang mampu mengakomodasi ekspektasi masing-masing kelompok generasi tersebut (Mrazek, 2015).

Fenomena tersebut semakin relevan mengingat prediksi bahwa pada tahun 2025, sekitar 27% tenaga kerja global akan berasal dari Generasi Z (Stahl, 2021). Generasi X masih menempati berbagai posisi penting dalam struktur organisasi di tempat kerja. Pemahaman mengenai perbedaan *feedback orientation* antara generasi menjadi sangat penting agar organisasi dapat menyesuaikan strategi pengelolaan kinerja yang efektif dan berkelanjutan (Hershatter & Epstein, 2010).

Generasi Z menunjukkan *feedback-seeking behavior* yang tinggi dan mengharapkan umpan balik yang cepat karena terbiasa dengan budaya digital yang instan (Soerjoatmodjo, 2023). Sebaliknya, Generasi X lebih menyukai umpan balik yang formal, terstruktur, dan periodik (Yuniarto, 2022). Perbedaan ini dapat menimbulkan ketidaksesuaian ekspektasi, menurunkan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, serta meningkatkan risiko turnover jika organisasi tidak mampu menyesuaikan kebutuhan antar generasi (Soerjoatmodjo, 2023).

Generasi *Baby Boomers* (lahir 1946–1964) kini menjadi minoritas karena banyak yang telah memasuki masa pensiun; hanya 10,12% dari populasi Indonesia berusia 56 tahun ke atas (BPS, 2020) dan sebagian besar tidak lagi bekerja di sektor formal (Munnell, 2014).

Generasi Milenial/Generasi Y (lahir 1981–1996) memiliki proporsi besar dalam populasi produktif, yaitu 25,89% atau 69,38 juta jiwa (BPS, 2020). Dalam dunia kerja, mereka bersifat adaptif dan mampu menjembatani interaksi lintas generasi, sehingga orientasi terhadap umpan balik tidak ekstrem (Ray & Singh, 2018).

Berdasarkan pertimbangan karakteristik dan relevansi penelitian, studi ini fokus pada perbandingan Generasi X dan Generasi Z, karena keduanya memiliki perbedaan *feedback orientation* yang paling kontras. *Baby Boomers* dikeluarkan karena sudah tidak banyak terlibat di sektor kerja formal, dan Milenial tidak dilibatkan karena orientasi mereka cenderung moderat.

Survei data awal penelitian ini dilaksanakan pada hari Kamis, 3 Oktober 2024, dengan melibatkan 60 responden yang terdiri dari 50% Generasi X dan 50% Generasi Z. Dari total responden, proporsi gender menunjukkan bahwa 60% adalah perempuan dan 40% adalah laki-laki. Responden berasal dari berbagai bidang pekerjaan yang memberikan gambaran mengenai *feedback orientation* masing-masing generasi di tempat kerja. Hasil survei menunjukkan bahwa 100% responden menganggap umpan balik sebagai elemen penting dalam pekerjaan, baik dalam konteks peningkatan kinerja maupun pengembangan karier. Namun, terdapat perbedaan yang signifikan dalam preferensi penerimaan umpan balik antara Generasi X dan Generasi Z.

Generasi X lebih menyukai umpan balik formal dan terjadwal, dengan 70% responden memilih pertemuan langsung atau email berkala, dan 30% memilih laporan tertulis untuk memastikan pemahaman sebelum tindakan. Umpan balik dipandang sebagai sarana refleksi dan pengembangan karier oleh 68% responden. Dalam hal frekuensi, 65% menginginkan

umpam balik bulanan atau sesuai periode evaluasi, sementara 35% hanya membutuhkan umpan balik ketika terjadi perubahan besar atau kesalahan.

Sebaliknya, Generasi Z lebih mengutamakan umpan balik cepat dan fleksibel, dengan 85% responden memilih umpan balik instan melalui pesan digital atau aplikasi komunikasi. Sebanyak 15% tetap menganggap umpan balik formal penting untuk evaluasi jangka panjang. Tujuan penerimaan umpan balik bagi Generasi Z berorientasi pada peningkatan efisiensi kerja, sebagaimana dinyatakan oleh 76% responden. Frekuensi ideal bagi Generasi Z adalah umpan balik setiap minggu atau setiap hari (90%), dan hanya 10% yang memilih frekuensi bulanan atau tahunan. Hasil survei menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam feedback orientation antara karyawan Generasi X dan Generasi Z.

Penelitian VandeWalle, Cron, dan Slocum (1996) menunjukkan bahwa *feedback orientation* berhubungan positif dengan *feedback seeking behavior*, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan pengembangan keterampilan. Individu dengan *learning goal orientation* lebih terbuka terhadap umpan balik dibandingkan yang berorientasi pada *performance goal orientation*. London dan Smither (2002) menemukan bahwa efektivitas umpan balik dipengaruhi oleh karakteristik individu dan dukungan organisasi. Penerimaan umpan balik tidak hanya bergantung pada frekuensi, tetapi juga kemampuan individu dalam memanfaatkannya secara optimal.

Dahling, Chau, dan O'Malley (2012) menunjukkan bahwa *feedback orientation* berpengaruh pada *feedback seeking behavior*, kinerja tugas, dan kualitas hubungan kerja, serta dipengaruhi oleh faktor individu dan kontekstual dalam organisasi. Steelman dan Wolfeld (2018) menemukan bahwa pada manajer, *feedback orientation* berperan penting dalam efektivitas *coaching*, membangun hubungan kerja positif, serta meningkatkan orientasi umpan balik pada bawahan.

Rasheed, Khan, dan Munir (2015) menyatakan bahwa *feedback orientation* berkaitan positif dengan in-role job performance melalui kepuasan terhadap umpan balik. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa *feedback orientation* berperan dalam peningkatan kinerja, kepuasan kerja, hubungan kerja, serta efektivitas sistem manajemen kinerja. Namun, penelitian sebelumnya belum banyak menyoroti perbedaan orientasi umpan balik antar generasi. Padahal, setiap generasi memiliki cara berbeda dalam menerima dan merespon umpan balik, sehingga berpotensi menimbulkan hambatan dalam manajemen umpan balik di organisasi lintas generasi.

Belum ada penelitian yang membandingkan perbedaan *feedback orientation* khususnya pada karyawan Generasi X dan Generasi Z. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan memberikan pemahaman empiris mengenai perbedaan *feedback orientation* antara kedua generasi tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori mengenai *feedback orientation*, tetapi juga memberikan wawasan praktis bagi organisasi dalam merancang sistem umpan balik yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan dari berbagai generasi. Keterbaharuan penelitian ini terletak pada fokusnya yang spesifik terhadap perbedaan generasi yang diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan manajemen sumber daya manusia di era kerja yang semakin beragam.

METODE

Identifikasi Variabel Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian komparatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan *feedback orientation* antara karyawan Generasi X dan Generasi Z di tempat kerja. Adapun variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah orientasi terhadap umpan balik (*feedback orientation*) sebagai variabel utama yang dibandingkan antar dua kelompok generasi.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi

Azwar (2013) mengemukakan bahwa populasi merupakan sekumpulan subjek yang digunakan sebagai dasar generalisasi dalam penelitian. Subjek dalam populasi memiliki karakteristik yang ditentukan oleh peneliti sebagai sumber data yang dapat di analisis dan mengambil kesimpulan berdasarkan data yang telah dikumpulkan tanpa dibatasi oleh lokasi tertentu. Populasi yang menjadi fokus penelitian ini adalah Karyawan Generasi X dan Karyawan Generasi Z yang sedang bekerja di perusahaan serta aktif dalam proses pemberian dan penerimaan umpan balik di lingkungan kerja.

Sampel

Azwar (2013) mengemukakan bahwa sampel merupakan sebagian dari populasi yang ditentukan menggunakan metode tertentu serta sesuai prosedur tertentu. Sampel harus dipilih dengan tepat dan representatif agar hasil penelitian dapat mewakili populasi. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *Accidental Sampling* yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan kebetulan, sehingga peneliti dapat mengumpulkan data dari siapa saja yang ditemui.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan skala *Feedback Orientation Scale* (FOS) yang diadaptasi dan modifikasi dari Linderbaum dan levy (2010) dengan mengacu pada dimensi utama yaitu *utility*, *accountability*, *social awareness*, dan *self efficacy*. Skala ini terdiri dari 20 butir pertanyaan untuk mengetahui dan menilai sejauh mana individu memiliki *feedback orientation*. Skala *feedback orientation* ini memiliki lima alternatif jawaban mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju" yang umumnya digunakan sebagai indikator sikap untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang berkaitan dengan objek sikap yang dianalisis dalam setiap item.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini mencakup karyawan yang tergolong dalam Generasi X dan Generasi Z yang saat ini aktif bekerja di berbagai perusahaan. Kriteria responden meliputi karyawan yang terlibat dalam proses pemberian dan penerimaan umpan balik di tempat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan *feedback orientation* antara karyawan Generasi X dan Generasi Z. Berikut adalah rincian deskripsi dari partisipan:

Tabel 2. Data demografi

Keterangan	Jumlah	Persentase
Generasi		
Generasi X	170	46,4%
Generasi Z	196	53,6%
Jenis Kelamin Generasi X		
Laki – laki	78	45,9%
Perempuan	92	54,1%
Jenis Kelamin Generasi Z		
Laki – laki	78	39,8%
Perempuan	118	60,2%
Total	366	100%

Penelitian ini melibatkan 366 responden yang terdiri dari dua kelompok generasi, yaitu Generasi X dan Generasi Z. Responden Generasi X berjumlah 170 orang atau 46,4%, dengan

rentang usia antara 44 hingga 59 tahun. Sementara itu, Generasi Z mencakup 196 responden atau 53,6%, dengan rentang usia antara 17 hingga 27 tahun. Berdasarkan jenis kelamin, pada kelompok Generasi X sebanyak 45,9% responden merupakan laki-laki dan 54,1% perempuan. Sementara pada Generasi Z, sebanyak 39,8% responden adalah laki-laki dan 60,2% perempuan. Data ini menunjukkan bahwa proporsi responden Generasi Z dalam penelitian ini lebih besar dibandingkan Generasi X, dengan distribusi jenis kelamin yang bervariasi di masing-masing kelompok generasi.

Uji Asumsi

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Pada Penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan bantuan program SPSS 29. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
<i>Feedback</i>	0,359	366	<0,01	0,635	366	<0,01
<i>Orientation</i>						

Hasil analisis uji normalitas menunjukkan bahwa nilai statistik uji Kolmogorov-Smirnov sebesar ($D (366) = 0,359, p < 0,001$). Hasil uji Shapiro-Wilk menunjukkan nilai statistik ($W (366) = 0,635, p < 0,001$). Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *p-value* yang lebih kecil dari 0,05, maka asumsi normalitas tidak terpenuhi.

Uji Hipotesis

Penelitian ini menguji perbedaan *feedback orientation* antara karyawan Generasi X dan Generasi Z di tempat kerja. Hipotesis yang diajukan adalah terdapat perbedaan *feedback orientation* antara karyawan Generasi X dan Generasi Z di tempat kerja, di mana Generasi X dan Generasi Z memiliki *feedback orientation* yang berbeda (H_a), dan tidak terdapat perbedaan *feedback orientation* antara karyawan Generasi X dan Generasi Z di tempat kerja (H_0).

Uji hipotesis dilakukan menggunakan metode analisis Uji Mann-Whitney. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan *feedback orientation* antara karyawan Generasi X dan Generasi Z. Uji Mann-Whitney digunakan untuk membandingkan dua kelompok independen yang tidak memenuhi asumsi normalitas. Hasil dari pengujian hipotesis ini disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Hasil uji *Mann-Whitney*

Variabel	Uji Beda	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-Tailed)	Keterangan
<i>Feedback</i>	Generasi X	119,30	<0,001	H_0 ditolak
<i>Orientation</i>	Generasi Z	239,18		

Hasil analisis uji *Mann-Whitney* menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dalam *feedback orientation* antara Generasi X dan Generasi Z. Karyawan Generasi X memiliki nilai mean rank sebesar 119,30, sedangkan pada karyawan Generasi Z sebesar 239,18. Hasil nilai signifikansi (Asymp. Sig. (2-tailed)) adalah <0,001 sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki *feedback orientation* yang lebih tinggi dibandingkan Generasi X. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan *feedback orientation* yang signifikan antara kedua kelompok generasi tersebut.

Analisis Data Tambahan

Analisis data tambahan dilakukan untuk memahami perbedaan tingkat persetujuan antara responden Generasi X dan Generasi Z terhadap setiap aitem dalam skala *Feedback Orientation Scale* (FOS). Peneliti menganalisis 20 aitem menggunakan uji crosstabs, namun hanya menyajikan 10 aitem pertama yang menunjukkan perbedaan distribusi respons paling mencolok antar generasi. Tujuan analisis ini adalah untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi spesifik dari konstruk *feedback orientation* yang membedakan karakteristik generasi dalam menerima umpan balik di tempat kerja. Distribusi frekuensi responden dalam lima kategori tingkat persetujuan yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS) yang ditampilkan melalui uji crosstabs. Hasil analisis crosstabs terhadap data Generasi X dan Generasi Z dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil uji crosstabs Generasi X

Kategori		Aitem									
		FOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Generasi X	STS	60	85	72	63	70	63	60	59	55	65
	TS	85	65	76	84	81	86	84	84	77	70
	N	11	6	10	8	7	8	14	13	21	15
	S	8	8	10	11	8	6	8	8	12	11
	SS	6	6	2	4	4	7	4	6	5	9
		Total								170	

Tabel 5. Hasil uji crosstabs Generasi Z

Kategori		Aitem									
		FOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Generasi Z	STS	2	1	2	2	1	3	1	6	3	0
	TS	0	3	1	2	3	0	2	6	1	2
	N	10	18	7	16	11	10	8	45	20	17
	S	80	94	105	96	91	103	105	71	88	91
	SS	104	80	81	80	90	80	80	68	84	86
		Total								196	

Hasil analisis crosstabs menunjukkan adanya perbedaan distribusi jawaban yang sangat menonjol dan signifikan antara responden Generasi X dan Generasi Z pada sepuluh aitem dalam *Feedback Orientation Scale* (FOS). Hasil pada Tabel 9 menunjukkan bahwa responden Generasi X didominasi oleh respons pada kategori STS dan TS. Pada aitem 1, sebanyak 60 responden memilih STS dan 85 memilih TS. Aitem 2 menunjukkan 85 responden pada STS dan 65 pada TS. Aitem 3 terdiri atas 72 respons STS dan 76 respons TS. Aitem 4 mencatatkan 63 respons STS dan 84 respons TS, sedangkan aitem 5 mencatatkan 70 respons STS dan 81 respons TS.

Aitem 6 hingga 10 juga menunjukkan pola yang serupa dengan respons pada STS dan TS tetap mendominasi. Sebaliknya, kategori SS berada dalam jumlah yang sangat rendah di hampir semua aitem, seperti pada aitem 3 (2 respons), aitem 4 (4 respons), dan aitem 6 (7 respons). Hal ini mengindikasikan bahwa Generasi X memiliki kecenderungan kuat untuk tidak menyetujui pernyataan-pernyataan dalam skala FOS.

Hasil pada Tabel 10 menunjukkan bahwa responden Generasi Z lebih banyak memberikan respons pada kategori Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Pada aitem 1, terdapat 80 respons S dan 104 respons SS. Aitem 2 menunjukkan 94 respons S dan 80 respons SS. Aitem 3 mencatatkan 105 respons S dan 81 respons SS. Pada aitem 4, terdapat 96 respons S dan 80 respons SS. Pola ini terus berlanjut hingga aitem ke-10, dengan dominasi respons pada kategori S dan SS, seperti pada aitem 6 (S = 103; SS = 80), aitem 9 (S = 88; SS = 84), dan aitem 10 (S = 91; SS = 86). Sebaliknya, jumlah respons pada kategori STS dan TS sangat

rendah, bahkan mendekati nol, seperti pada aitem 1 (STS = 2; TS = 0), aitem 4 (STS = 2; TS = 1), dan aitem 10 (STS = 0; TS = 2).

Berdasarkan hasil analisis secara keseluruhan menunjukkan perbedaan *feedback orientation* yang sangat menonjol antara Generasi X dan Generasi Z. Generasi X cenderung menunjukkan resistensi terhadap umpan balik, sebagaimana ditunjukkan oleh tingginya frekuensi pada kategori STS dan TS. Sebaliknya, Generasi Z menunjukkan sikap yang lebih terbuka dan positif terhadap umpan balik yang terlihat dari dominasi respons pada kategori S dan SS.

Pembahasan

Feedback Orientation pada Karyawan Generasi X

Kategorisasi *feedback orientation* terbagi menjadi tiga yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa pada karyawan generasi X sebanyak 10 responden (5,9%) berada dalam kategori tinggi, 97 responden (57,1%) berada dalam kategori sedang, dan 63 responden (37,1%) berada dalam kategori rendah. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden Generasi X cenderung memiliki *feedback orientation* pada kategori sedang, cukup besar pada kategori rendah, dan sangat sedikit yang berada pada kategori tinggi.

Kecenderungan *feedback orientation* pada kategori sedang dan rendah dapat dijelaskan melalui karakteristik Generasi X yang terbentuk oleh pengaruh sosial, ekonomi, dan budaya sejak masa pertumbuhan. Generasi X mengalami masa transisi di mana keterlibatan orang tua dalam kehidupan anak mengalami penurunan akibat meningkatnya jumlah orang tua yang bekerja di luar rumah (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Kondisi tersebut membentuk pola kemandirian dan preferensi untuk bekerja secara otonom. Karakteristik dominan yang muncul pada Generasi X adalah sikap independen, individualistik, serta keengganan terhadap pengawasan yang bersifat intensif. Ketidakstabilan ekonomi dan tingginya persaingan kerja pada periode awal kehidupan Generasi X turut membentuk pola asuh yang menanamkan nilai-nilai kemandirian (Elsner, 2005). Generasi X mengembangkan keyakinan bahwa keberhasilan diperoleh melalui usaha pribadi, bukan melalui ketergantungan terhadap sistem atau struktur organisasi. Pengalaman sulit orang tua dalam mendapatkan pekerjaan saat itu semakin memperkuat pola pikir tersebut. Akibatnya, Generasi X cenderung mempercayai struktur hierarkis dalam organisasi dan lebih memilih pendekatan kerja yang bersifat yang menekankan kesetaraan (Zemke et al., 2000).

Karyawan Generasi X lebih menerima umpan balik yang bersifat spesifik, konstruktif, dan langsung berkaitan dengan tugas selama umpan balik tersebut tidak disampaikan dalam konteks kontrol atau pengawasan yang berlebihan. *Feedback orientation* yang tinggi berkorelasi positif dengan pencarian umpan balik yang aktif dan persepsi kejelasan peran (Linderbaum & Levy, 2010). Namun, preferensi Generasi X terhadap kemandirian cenderung membatasi inisiatif dalam mencari umpan balik secara aktif yang berpotensi menghambat perkembangan *feedback orientation* pada tingkat optimal.

Feedback Orientation pada Karyawan Generasi Z

Hasil distribusi frekuensi pada Generasi Z menunjukkan bahwa sebanyak 74 responden (37,8%) berada dalam kategori tinggi, 121 responden (61,7%) berada dalam kategori sedang, dan hanya 1 responden (0,5%) berada dalam kategori rendah. Hasil data menunjukkan bahwa mayoritas responden Generasi Z memiliki *feedback orientation* pada kategori sedang. Namun, Generasi Z memiliki proporsi yang lebih besar pada kategori tinggi dan sangat sedikit responden yang berada pada kategori rendah.

Karakteristik *feedback orientation* yang cenderung tinggi pada Generasi Z berkaitan erat dengan latar belakang perkembangan teknologi digital dan budaya komunikasi yang terbentuk sejak usia dini. Komunikasi memiliki peran sentral dalam kehidupan Generasi Z

terutama dalam konteks umpan balik. Harapan terhadap umpan balik berkaitan dengan kebutuhan akan pengembangan diri yang didorong oleh keterbatasan pengalaman kerja serta keinginan untuk memperbaiki kesalahan secara cepat. Kebiasaan dalam penggunaan media sosial seperti menyukai, berkomentar, dan berbagi pengalaman membentuk kebiasaan menerima dan memberi respons secara instan yang pada akhirnya meningkatkan sensitivitas terhadap keberadaan umpan balik dalam konteks professional (Dollot, 2018).

Generasi Z memaknai proses komunikasi kerja sebagai hubungan dua arah yang melibatkan pertukaran informasi yang bersifat setara. Sebanyak 66% individu dari kelompok Generasi Z lebih memilih menerima umpan balik secara berkala dalam suasana yang ramah dan tidak otoriter. Umpan balik tidak hanya dipahami sebagai alat evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai sarana pendukung pertumbuhan profesional jangka panjang. Harapan terhadap keberadaan pelatihan berkelanjutan dan evaluasi yang konsisten juga menjadi salah satu preferensi utama dalam pengembangan potensi kerja pada kelompok Generasi Z (Jenkins, 2019).

Generasi Z merupakan generasi *digital native* yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang progresif dan adaptif. Keinginan untuk memperoleh umpan balik secara *real time* tercermin dalam harapan terhadap penyampaian umpan balik mingguan atau bahkan harian. Realitas organisasi yang masih menerapkan sistem evaluasi tahunan sering kali tidak sesuai dengan harapan tersebut. Ketidaksesuaian ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan untuk berpindah ke organisasi lain yang lebih responsif (Soerjoatmodjo, 2023).

Tantangan utama dalam mengelola *feedback orientation* pada Generasi Z terletak pada ketidaksesuaian antara ekspektasi dan sistem organisasi. Frekuensi umpan balik yang rendah, gaya komunikasi yang kaku, serta kurangnya pelibatan aktif dalam proses umpan balik dapat menimbulkan ketidaknyamanan psikologis hingga penurunan motivasi kerja. Kebutuhan akan kecepatan dan kejelasan informasi pada Generasi Z menuntut organisasi untuk melakukan adaptasi struktural dan budaya komunikasi kerja yang lebih fleksibel (Tolbize, 2008).

Penyusunan sistem umpan balik yang lebih ringkas dan bersifat mikro (*micro-feedback*) seperti pemberian umpan balik harian berdurasi singkat namun konsisten terbukti mampu mendukung retensi informasi dan peningkatan performa (Hickman & Robison, 2019). Penguatan budaya coaching dan mentoring dengan model komunikasi dua arah berorientasi pengembangan personal dapat meningkatkan *feedback receptivity*. Penggunaan platform digital internal sebagai media penyampaian umpan balik berbasis data kinerja secara *real time* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan persepsi terhadap kejelasan tujuan kerja. Keterlibatan atasan dalam komunikasi terbuka yang rutin juga penting untuk membangun kepercayaan dan rasa dihargai. Keterlibatan emosional dan kejelasan ekspektasi secara berkelanjutan berperan penting dalam memperkuat hubungan interpersonal antara pimpinan dan karyawan dari kelompok Generasi Z (Goh dan Lee, 2018).

Perbedaan *Feedback Orientation* pada Karyawan Generasi X dan generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara kedua generasi di mana Generasi Z memiliki tingkat *feedback orientation* yang lebih tinggi dibandingkan Generasi X. Uji hipotesis yang dilakukan menggunakan analisis *Mann-Whitney* mengonfirmasi perbedaan ini dengan hasil yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Perbedaan tersebut sangat terlihat pada hasil data analisis frekuensi antar generasi. Responden Generasi Z mendominasi pada kategori tinggi dibandingkan dengan Generasi X, meskipun hasil mayoritas responden keduanya sama-sama berada pada kategori sedang.

Sebanyak 47,9% responden Generasi Z menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa umpan balik memiliki peran penting dalam keberhasilan kerja. Sebaliknya, sebanyak 85,3% responden Generasi X menunjukkan ketidaksetujuan terhadap pernyataan tersebut. Data ini

menunjukkan bahwa Generasi Z memandang umpan balik sebagai elemen penting dalam pencapaian keberhasilan, sementara Generasi X cenderung mengutamakan kemandirian kerja.

Sebanyak 94,9% responden Generasi Z menyatakan bahwa umpan balik digunakan untuk meningkatkan keterampilan kerja. Sementara itu, hanya 10,6% responden Generasi X yang memberikan pernyataan serupa. Data ini mengindikasikan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan yang lebih tinggi dalam memanfaatkan umpan balik sebagai alat pengembangan diri, sedangkan Generasi X lebih mengandalkan pengalaman kerja secara langsung.

Dalam konteks peningkatan kinerja, sebanyak 98,0% responden Generasi Z menyatakan bahwa umpan balik berperan dalam membantu pencapaian hasil kerja. Sebaliknya, hanya 15,9% responden Generasi X yang menyatakan pandangan serupa. Data ini menunjukkan bahwa Generasi Z menempatkan umpan balik sebagai instrumen penting dalam peningkatan performa kerja, sedangkan Generasi X lebih mengedepankan stabilitas dan struktur kerja.

Sebanyak 90,8% responden Generasi Z menganggap umpan balik dari atasan sebagai bagian penting dalam pengembangan karier. Sementara itu, hanya 8,8% responden Generasi X menunjukkan kesesuaian dengan pernyataan tersebut. Temuan ini mencerminkan bahwa Generasi Z lebih terbuka terhadap intervensi manajerial dalam proses pengembangan karier dibandingkan dengan Generasi X.

Pada aspek tanggung jawab dalam penerapan umpan balik, sebanyak 93,4% responden Generasi Z merasa memiliki tanggung jawab untuk menggunakan umpan balik guna meningkatkan kinerja. Sebaliknya, hanya 10,0% responden Generasi X menunjukkan sikap serupa. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dalam komitmen terhadap penerapan umpan balik antara kedua generasi.

Sebanyak 88,8% responden Generasi Z menyatakan kepuasan terhadap relevansi dan manfaat umpan balik yang diterima. Sementara itu, hanya 11,2% responden Generasi X menyatakan tingkat kepuasan yang sama. Generasi Z lebih sering menjadikan umpan balik sebagai alat evaluasi diri, sedangkan Generasi X lebih mengutamakan evaluasi berdasarkan pencapaian hasil kerja.

Dalam hal menindaklanjuti umpan balik, sebanyak 94,9% responden Generasi Z menyatakan perlunya merespons umpan balik dari atasan. Sebaliknya, hanya 11,8% responden Generasi X memiliki pandangan yang sejalan. Selain itu, sebanyak 99,0% responden Generasi Z menyatakan sering melakukan perubahan berdasarkan masukan yang diterima, sedangkan hanya 12,9% responden Generasi X yang menyatakan hal serupa.

Perbedaan orientasi terhadap umpan balik ini selaras dengan pendapat yang menyatakan bahwa Generasi Z tumbuh dalam era teknologi, sehingga terbiasa menerima umpan balik dalam bentuk formal dan informal (Dollot, 2018). Generasi Z lebih menghargai komunikasi yang terbuka dan transparan di lingkungan kerja, serta menganggap interaksi dua arah dalam pemberian dan penerimaan umpan balik sebagai pendukung pengembangan diri dan produktivitas (Chillakuri, 2020). Generasi Z memandang umpan balik sebagai bentuk perhatian positif (Leslie, Anderson, Bickham, Horman, Overly, Gentry, Callahan, & King, 2021).

Sebaliknya, Generasi X memiliki pendekatan yang berbeda dalam merespons umpan balik. Generasi X cenderung mandiri, adaptif, dan tahan terhadap tekanan, serta terbiasa bekerja tanpa banyak arahan langsung (Hansen & Leuty, 2012). Generasi X lebih berhati-hati dalam menerima umpan balik, lebih menyukai struktur formal, dan sering mengaitkan umpan balik dengan hasil evaluasi kerja (Meredith, Schewe, & Karlovich, 2002).

Perbedaan karakteristik orientasi terhadap umpan balik antara Generasi X dan Generasi Z menuntut adanya strategi manajemen yang adaptif. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah pengembangan sistem umpan balik yang responsif dan berbasis teknologi untuk Generasi Z seperti aplikasi digital dan metode *gamification* yang memungkinkan

pemberian umpan balik secara *real-time* dan interaktif. Strategi lain yang dapat diterapkan adalah dengan menggunakan metode umpan balik yang terstruktur, berbasis data, dan bersifat formal untuk Generasi X guna meningkatkan kepercayaan dan relevansi informasi yang diterima. Strategi tambahan meliputi pengembangan pelatihan lintas generasi (*intergenerational training*) yang dapat meningkatkan pemahaman, komunikasi, dan kolaborasi antargenerasi. Penerapan pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik generasi diharapkan mampu mengoptimalkan efektivitas umpan balik dalam mendukung pengembangan kompetensi karyawan serta pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan sistem menejemen umpan balik yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing generasi.

Adapun keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini yaitu terkait ruang lingkup penelitian hanya mencakup dua kelompok generasi, Generasi X dan Generasi Z saja, sehingga belum mampu memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai *feedback orientation* di lingkungan kerja multigenerasi. Ketidakterlibatan Generasi *Baby Boomers* dan Generasi Y (Milenial) menyebabkan hasil penelitian ini belum merepresentasikan keragaman nilai, preferensi, serta gaya komunikasi yang dimiliki oleh keseluruhan angkatan kerja lintas generasi.

Penelitian ini juga belum menjangkau analisis terhadap sejumlah faktor demografis dan kontekstual yang secara potensial dapat memengaruhi *feedback orientation* seperti lama masa kerja, tingkat pendidikan, serta posisi atau jabatan individu dalam struktur organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam membentuk sikap dan kecenderungan individu terhadap umpan balik, namun belum dikaji secara eksplisit dalam penelitian ini. Kecenderungan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki *feedback orientation* yang lebih tinggi dibandingkan Generasi X juga perlu ditafsirkan secara hati-hati.

Generasi Z umumnya masih berada pada tahap awal karier dan memiliki kebutuhan yang lebih besar terhadap umpan balik sebagai sarana pembelajaran dan pengembangan diri. Sebaliknya, Generasi X pada umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang lebih panjang dan menempati posisi yang lebih tinggi dalam organisasi, sehingga lebih mandiri dan selektif dalam merespons umpan balik yang diterima. Perbedaan tahapan karier dan kedudukan dalam organisasi tersebut berpotensi memberikan pengaruh substantif terhadap *feedback orientation* individu tersebut. Oleh karena itu, interpretasi hasil penelitian perlu mempertimbangkan konteks karier dan posisi individu di samping faktor generasi yang menjadi fokus utama penelitian ini.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam *feedback orientation* antara karyawan Generasi X dan Generasi Z di tempat kerja. Tingkat *feedback orientation* pada Generasi Z lebih tinggi dibandingkan Generasi X. Mayoritas responden Generasi Z berada pada kategori sedang hingga tinggi sedangkan mayoritas responden Generasi X berada pada kategori sedang hingga rendah.

Generasi Z menunjukkan kecenderungan untuk menghargai umpan balik sebagai faktor penting dalam keberhasilan kerja, peningkatan keterampilan, kemajuan karier, serta tanggung jawab dalam penerapan umpan balik. Generasi Z juga menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap relevansi dan manfaat umpan balik serta keseriusan dalam menindaklanjuti masukan dari atasan. Sedangkan, Generasi X cenderung lebih mandiri dan selektif dalam menerima umpan balik dan mengutamakan pengalaman kerja serta struktur formal. Perbedaan karakteristik ini dipengaruhi oleh latar belakang sosial, budaya, dan tingkat adaptasi terhadap teknologi yang berbeda antara kedua generasi. Sangat diperlukan adanya strategi pemberian umpan balik yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pada masing-masing generasi agar dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan kerja.

REFERENSI

- 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.
- Badan Pusat Statistik. (2021, Januari 21). *Hasil Sensus Penduduk 2020*.
- Baskoro, D. (2022, April 16). Bukan gaji, ternyata ini yang dicari Milenial dan Gen Z saat bekerja. *Kompas*.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Farmer, S. M. (2014). Generational differences in work values, outcomes, and person–organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 29(6), 411–431.
- Cekada, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles. *Professional Safety*, 57(3), 40–44.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). *Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?* *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & O’Malley, A. (2012). Correlates and consequences of feedback orientation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 206–225.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. Jossey-Bass.
- Gjerde, K. P., Skinner, D., & Padgett, M. Y. (2022). Feedback seeking and employee performance: The role of feedback orientation. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 102–118.
- Gozali, V. A., Zamralita, Z., & Lie, D. (2024). Gambaran keterikatan kerja karyawan generasi Z di PT X. *Jurnal Serina Sosial Humaniora*, 5(2), 45–60.
- Haryokusumo, D., & Wibowo, B. S. (2019). Managing multi-generation employees at work: Understanding inter-generational employee differences with big- five models and their effects on job stress. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 1–9.
- Herashtter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223.
- Herold, D. M., & Greller, M. M. (1977). Feedback: The definition of a construct. *Academy of Management Journal*, 20(1), 142–147.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349–371.
- Katz, I. M., Moughan, C. M., & Rudolph, C. W. (2023). *Feedback orientation: A meta-analysis*. *Human Resource Management Review*. (In press).
- Krenn, B., Würth, S., & Hergovich, A. (2013). The impact of feedback on goal orientation, performance, and learning in a dynamic decision-making environment. *Learning and Individual Differences*, 26, 120–129.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The development and validation of the feedback orientation scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372–1405.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- McDonald, P. (1997). Performance feedback and employee motivation. *Personnel Review*, 26(1), 45–62.
- Mrazek, M. D., Franklin, M. S., Phillips, D. T., Baird, B., & Schooler, J. W. (2013). Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering. *Psychological Science*, 24(5), 776–781.
- Mrazek, R. (2015). *Managing intergenerational communication in the workplace: Strategies for reducing conflict and increasing understanding*. *Journal of Organizational*

- Psychology, 15(2), 22–30.
- Munnell, A. H. (2014). The impact of aging baby boomers on labor force participation. Center for Retirement Research at Boston College.
- Nursyifa, P., & Suben, N. A. (2024). Pengaruh keberagaman generasi dalam organisasi terhadap pola komunikasi di perusahaan. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(1), 22–33.
- Rafiki, M. & Hartijasti, Y. (2021). Generational differences in dimensions of work values in Indonesian permanent employees. *Proceeding of the 7th Striwijaya Economics, Accounting, and Business Conference*. Rainer, T. S. (2011). *The Millennials: Connecting to America's largest generation*. B&H Publishing Group.
- Rasheed, M. I., Khan, M. M., & Munir, Y. (2015). Feedback orientation and job performance: Mediating role of feedback satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 605–616.
- Ray, P., & Singh, M. (2018). Effective feedback for millennials in new organizations. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 25–27.
- Soerjoatmodjo, C. A. (2023). *Understanding Gen Z employees: Feedback orientation and digital expectations in the workplace*. Journal of Human Capital Development, 16(1), 45–60.
- Stahl, A. (2021). How Gen Z is bringing a fresh perspective to the world of work. *Forbes*, 4 May.
- Steelman, L. A., & Wolfeld, L. R. (2018). *The manager as a source of social support: Exploring the buffering effects of perceived supervisor support on feedback reactions*. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 872–888.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165–184.
- Sujansky, J. G., & Reed, J. S. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation—and what to do about it*. Wiley.
- Surya Putra, Y. (2016). Teori perbedaan Makartiasi. *Among Makarti*, 9(18), 1–15.
- Suryadi, E., & Handayono, A. (2000). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam konteks global*. Grasindo.
- Tocqueville, A. de. (1835). *Democracy in America* (H. Reeve, Trans.). Saunders and Otley.
- Vandewalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13(4), 581–604.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1996). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 618–627.
- Yuniarto, Y. (2022). Menilik Preferensi Pekerjaan Pada Kelompok Generasi X. Universitas Bunda Mulia.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. AMACOM.