

Tantangan Penerapan Umpan Balik Berkelanjutan (*Continuous Feedback*) dalam Struktur Kepengurusan BEM: Studi Literatur dengan Implikasi bagi BEM Universitas Muhammadiyah Lamongan

Sofi Alya Farisa¹, Farid Nur Haris², Adi Lukman Hakim³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Lamongan

E-mail: alyafrsa01@gmail.com¹, nurf4071@gmail.com²

Article History:

Received: 17 November 2025

Revised: 03 Januari 2025

Accepted: 13 Januari 2026

Keywords: *Umpan Balik Berkelanjutan, BEM, Tantangan, Studi Literatur, Implikasi.*

Abstract: *Manajemen kinerja dan praktik pemberian umpan balik merupakan komponen esensial dalam keberlangsungan organisasi, namun penerapan umpan balik berkelanjutan (Continuous Feedback) dalam lingkungan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) masih menghadapi berbagai hambatan yang khas. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai tantangan dalam implementasi Continuous Feedback pada struktur kepengurusan BEM melalui studi literatur dengan pendekatan analisis tematik terhadap beragam sumber ilmiah dan laporan praktik organisasi kemahasiswaan. Hasil kajian menunjukkan bahwa terdapat sejumlah tantangan utama yang menghambat efektivitas penerapannya. Tantangan kultural muncul dalam bentuk budaya sungkan, kecenderungan menghindari kritik terbuka, serta dominasi pola komunikasi informal. Tantangan struktural terkait dengan masa jabatan yang relatif singkat, pergantian pengurus yang cepat, dan belum adanya sistem evaluasi kinerja yang terintegrasi. Di sisi lain, tantangan teknis dan sumber daya meliputi keterbatasan waktu, kurangnya kompetensi dalam memberikan umpan balik yang konstruktif, serta belum tersedianya sarana formal untuk menyalurkan masukan secara sistematis. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas penerapan Continuous Feedback sangat ditentukan oleh kesiapan budaya organisasi, kapasitas individu, dan dukungan struktural yang konsisten. Pemahaman terhadap dinamika tantangan tersebut menjadi landasan penting untuk merancang strategi dan kebijakan praktis yang dapat memperkuat sistem umpan balik dan mendorong peningkatan kinerja organisasi di lingkungan BEM Universitas Muhammadiyah Lamongan.*

PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan proses sistematis dan berkesinambungan yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui perencanaan, pemantauan, serta evaluasi kinerja individu dan tim. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai

bagian integral dari kegiatan manajerial sehari-hari yang menuntut keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, manajemen kinerja perlu dipahami sebagai praktik rutin yang melekat dalam aktivitas organisasi, bukan sebagai kegiatan istimewa yang dilakukan secara terpisah dari pekerjaan utama (Khamila, 2023).

Manajemen kinerja yang efektif tidak semata berorientasi pada pencapaian hasil akhir, tetapi juga memperhatikan dampak jangka panjang dari kinerja terhadap pengembangan individu dan keberlanjutan organisasi. Umpan balik menjadi elemen strategis yang membantu individu maupun tim memahami pencapaian mereka, menilai efektivitas proses kerja, dan mengidentifikasi langkah perbaikan ke depan. Melalui mekanisme umpan balik yang terencana dan konsisten, organisasi mampu menciptakan budaya reflektif, kolaboratif, serta adaptif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja (Retnowati, 2023; Utomo, 2023).

Konteks organisasi kemahasiswaan seperti Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) menunjukkan urgensi tinggi terhadap penerapan sistem umpan balik yang terstruktur dan berkesinambungan. BEM memiliki karakter semi-formal, masa kepengurusan yang singkat sekitar satu tahun, serta anggota yang berperan ganda sebagai mahasiswa dan pengelola kegiatan organisasi. Kondisi ini sering kali memunculkan berbagai permasalahan seperti pelaksanaan program kerja yang belum optimal, ketidakjelasan ekspektasi antar-divisi, hambatan komunikasi internal, munculnya kelelahan kerja (burnout), ketimpangan beban tugas, konflik interpersonal, hingga terbatasnya pengembangan kapasitas kepemimpinan. Semua persoalan tersebut menegaskan pentingnya sistem umpan balik yang mampu menjaga kesinambungan pembelajaran organisasi serta meningkatkan koordinasi antaranggota (Kurniawan, 2023).

Penilaian kinerja di lingkungan BEM juga menghadapi hambatan psikologis dan sosial yang cukup kompleks. Rasa sungkan memberikan kritik, kekhawatiran merusak hubungan pertemanan, serta kesulitan menilai kontribusi individu dalam konteks organisasi sukarela menjadi faktor yang menghambat terciptanya evaluasi yang objektif. Situasi ini menyebabkan proses penilaian kinerja cenderung bias, bersifat informal, dan tidak memberikan efek perbaikan yang signifikan terhadap kualitas kerja pengurus (Caroline, 2022).

Konsep *Continuous Feedback* atau umpan balik berkelanjutan muncul sebagai pendekatan yang lebih sesuai untuk mengatasi kendala tersebut. Sistem ini menekankan komunikasi dua arah yang berlangsung secara fleksibel dan real-time, dengan tujuan memperkuat pembelajaran serta pengembangan kompetensi anggota organisasi. Tidak seperti evaluasi kinerja tahunan yang bersifat formal dan kaku, *Continuous Feedback* memberi ruang bagi pengurus untuk menerima masukan secara langsung, menyesuaikan perilaku kerja dengan cepat, dan membangun budaya kerja yang lebih terbuka serta suportif (Sudarsono, 2023). Dengan demikian, sistem ini tidak hanya memperbaiki performa individu, tetapi juga memperkuat nilai-nilai kepemimpinan dan kolaborasi dalam organisasi kemahasiswaan.

Penerapan *Continuous Feedback* di lingkungan BEM memberikan peluang besar untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang lebih efektif, adaptif, dan sesuai dengan karakteristik organisasi mahasiswa. Namun, struktur BEM yang unik—seperti masa jabatan yang pendek, hubungan kerja semi-formal, dan keterbatasan sumber daya—menimbulkan tantangan tersendiri yang masih jarang diteliti secara mendalam (Abubakar, 2023). Beberapa kajian menunjukkan bahwa organisasi non-profit dan komunitas mahasiswa membutuhkan pendekatan manajerial yang kontekstual serta memperhatikan dinamika sosial internal anggotanya (Samsudin, 2023). Oleh karena itu, studi literatur ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan-tantangan penerapan *Continuous Feedback* dalam sistem kepengurusan BEM serta merumuskan implikasi praktisnya bagi BEM Universitas Muhammadiyah Lamongan.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis peran penting penerapan Umpan Balik Berkelanjutan (*Continuous Feedback*) dalam struktur kepengurusan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) serta mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi efektivitasnya berdasarkan hasil sintesis kajian literatur. Melalui pendekatan studi literatur, penelitian ini berupaya memahami bagaimana sistem *Continuous Feedback* dapat meningkatkan efektivitas manajemen kinerja, memperkuat komunikasi antaranggota, dan mendukung proses pengembangan kepemimpinan di lingkungan organisasi kemahasiswaan. Dari sisi praktis, penelitian ini ditujukan untuk membangun ekosistem kepengurusan yang lebih terbuka, reflektif, dan adaptif terhadap evaluasi berkelanjutan, sehingga mendorong pembelajaran dan peningkatan kinerja secara kolektif.

Kualitas umpan balik yang baik merupakan elemen krusial bagi keberhasilan sistem manajemen organisasi kemahasiswaan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa efektivitas *Continuous Feedback* sangat dipengaruhi oleh karakteristiknya yang bersifat positif, spesifik, disampaikan secara real-time dan relevan dengan konteks program kerja, berasal dari sumber yang memahami dinamika organisasi seperti pembina atau senior, serta berorientasi pada pengembangan kapasitas kepemimpinan dan soft skill anggota. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan implikasi strategis bagi BEM Universitas Muhammadiyah Lamongan dalam penerapan *Continuous Feedback* yang efektif, sehingga dapat meningkatkan performa individu maupun tim, memperkuat budaya organisasi, serta mendorong terciptanya tata kelola kepengurusan yang profesional dan berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Konsep Umpan Balik Berkelanjutan (*Continuous Feedback*) berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi modern untuk membangun proses komunikasi yang lebih adaptif, real-time, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan. Para ahli manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa umpan balik yang diberikan secara rutin dan kontekstual mampu memperkuat hubungan antarindividu serta meningkatkan efektivitas organisasi (Jambi, 2023). Dalam konteks organisasi kemahasiswaan seperti Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), *Continuous Feedback* dapat dipahami sebagai proses pemberian dan penerimaan masukan yang terjadi secara berkesinambungan antara pengurus, baik secara vertikal (antara ketua, koordinator divisi, dan anggota) maupun horizontal (antaranggota lintas divisi). Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja program kerja (proker), tetapi juga sebagai sarana pembelajaran untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan, komunikasi, dan kolaborasi tim.

Landasan konseptual dari penerapan *Continuous Feedback* dapat dijelaskan melalui Teori Y McGregor (1966), yang berasumsi bahwa individu secara alami memiliki motivasi intrinsik untuk berkontribusi dan berkembang jika diberikan kepercayaan dan pengakuan atas upayanya. Dalam konteks BEM, teori ini menunjukkan bahwa pengurus umumnya memiliki dorongan internal untuk berperan aktif dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Penerapan *Continuous Feedback* membantu memperkuat motivasi tersebut dengan memberikan pengakuan, apresiasi, dan arahan secara berkelanjutan, sehingga pengurus merasa dihargai dan terdorong untuk terus memperbaiki kinerjanya (Khamila, 2023). Selain itu, Suri (2023) menekankan bahwa umpan balik yang jelas dan terarah dapat membantu mengurangi ambiguitas ekspektasi antarposisi dan mencegah timbulnya ketidakpuasan, yang sering kali menjadi sumber konflik dan penurunan motivasi dalam organisasi.

Dalam perspektif dinamika tim, teori The Five Dysfunctions of a Team yang dikemukakan oleh Lencioni (2002) dan diperkuat oleh Zahra (2023) sangat relevan diterapkan pada konteks

BEM. Lencioni mengidentifikasi lima disfungsi utama dalam tim, yaitu kurangnya kepercayaan (absence of trust), ketakutan terhadap konflik (fear of conflict), ketidakjelasan komitmen (lack of commitment), penghindaran tanggung jawab (avoidance of accountability), dan ketidakfokusan pada hasil (inattention to results). *Continuous Feedback* dapat berperan strategis untuk mengatasi permasalahan tersebut, misalnya melalui penyampaian masukan yang terbuka dan dua arah untuk membangun kepercayaan, serta dialog yang konstruktif guna meminimalkan konflik interpersonal. Dalam konteks BEM, sistem umpan balik yang berjalan secara konsisten memungkinkan tim kepengurusan untuk menumbuhkan budaya komunikasi yang sehat dan mengurangi resistensi terhadap kritik.

Fungsi umpan balik dalam organisasi dijelaskan oleh Wibowo (2016) melalui dua aspek utama, yaitu fungsi instruksional dan fungsi motivasional (Rumawas, 2021). Dalam konteks BEM, fungsi instruksional mencakup pemberian arahan atau saran konkret untuk memperbaiki pelaksanaan kegiatan, seperti peningkatan strategi dalam pelaksanaan open recruitment atau penyusunan laporan pertanggungjawaban. Sementara itu, fungsi motivasional mencakup pemberian apresiasi terhadap keberhasilan pelaksanaan proker atau inovasi dari pengurus, yang dapat meningkatkan semangat dan rasa memiliki terhadap organisasi. Kedua fungsi ini, ketika dijalankan secara berkelanjutan melalui mekanisme *Continuous Feedback*, berperan penting dalam menjaga keseimbangan antara pengembangan kompetensi dan peningkatan motivasi anggota.

Efektivitas *Continuous Feedback* dalam konteks BEM sangat dipengaruhi oleh karakteristik penerapannya. Umpan balik yang efektif harus bersifat tepat waktu dan kontekstual, diberikan segera setelah suatu kegiatan atau rapat agar relevansinya tetap terjaga. Selain itu, umpan balik harus berorientasi pada pengembangan (developmental), menekankan pembentukan soft skill seperti kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen waktu. Mekanisme umpan balik juga sebaiknya bersifat dua arah dan kolaboratif, memungkinkan terjadinya pertukaran pandangan antara senior dan junior, maupun antar divisi, untuk membangun rasa saling percaya dan keterbukaan (Akbarini, 2023; Dinta, 2023). Pendekatan ini selaras dengan pandangan Mahyadi (2023) bahwa umpan balik merupakan sarana utama dalam proses belajar organisasi yang berkelanjutan, karena membantu anggota memahami potensi diri sekaligus memperbaiki area yang masih perlu ditingkatkan.

Dari sisi psikologis, *Continuous Feedback* dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi, rasa percaya diri, dan kohesi tim. Wadsley (2022) menyebutkan bahwa umpan balik yang disampaikan dengan cara yang tepat dapat memicu reaksi emosional positif yang membuat penerimanya lebih terbuka terhadap pembelajaran dan perubahan perilaku. Dalam konteks BEM, hal ini penting untuk membangun lingkungan organisasi yang suportif, di mana setiap pengurus merasa aman untuk menerima kritik dan berani memberikan masukan.

Secara keseluruhan, penerapan Umpan Balik Berkelanjutan bukan sekadar mekanisme evaluasi, tetapi merupakan elemen fundamental dalam membangun budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan diri. Dengan menciptakan budaya yang mendukung pemberian dan penerimaan umpan balik secara berkesinambungan, BEM dapat memperkuat efektivitas tim, mempercepat proses pembelajaran antaranggota, serta meningkatkan kualitas program kerja secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (literature review) guna menelaah secara mendalam berbagai tantangan yang muncul dalam penerapan Umpan Balik Berkelanjutan (*Continuous Feedback*) pada struktur kepengurusan Badan Eksekutif

Mahasiswa (BEM). Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penerapan *Continuous Feedback* di lingkungan organisasi kemahasiswaan serta menyusun implikasi strategis yang relevan bagi BEM Universitas Muhammadiyah Lamongan. Data penelitian dikumpulkan dari berbagai sumber akademik dan ilmiah yang tepercaya, meliputi jurnal nasional dan internasional yang membahas topik manajemen kinerja, kepemimpinan mahasiswa, dan psikologi organisasi; buku teks dan monograf ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi nirlaba; tesis dan disertasi yang mengkaji organisasi kemahasiswaan; serta artikel konseptual dan laporan penelitian dari publikasi profesional yang relevan dengan teori umpan balik dan pembelajaran organisasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis tematik (thematic analysis) yang bersifat sistematis. Tahap pertama adalah seleksi literatur berdasarkan relevansi dan kredibilitas terhadap isu penelitian. Selanjutnya, data yang terpilih dikodekan (coding) untuk menemukan pola dan gagasan utama yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Hasil coding kemudian dikelompokkan menjadi beberapa tema besar, seperti tantangan kultural (budaya organisasi yang belum terbuka terhadap umpan balik), struktural (hierarki dan koordinasi yang kurang fleksibel), teknis (minimnya sistem evaluasi dan dokumentasi real-time), serta psikologis (kecenderungan pengurus menghindari kritik). Temuan tersebut kemudian disajikan secara naratif dan deskriptif dalam bentuk pembahasan tematik yang menyeluruh, dan diakhiri dengan sintesis hasil kajian untuk merumuskan rekomendasi strategis dalam memperkuat penerapan *Continuous Feedback* guna meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kinerja kepengurusan BEM Universitas Muhammadiyah Lamongan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah dan menganalisis berbagai tantangan dalam penerapan sistem umpan balik berkelanjutan (*Continuous Feedback*) pada struktur kepengurusan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), dengan mengambil konteks organisasi kemahasiswaan di Universitas Muhammadiyah Lamongan. Kajian ini disusun berdasarkan tinjauan literatur terhadap berbagai penelitian terkait sistem umpan balik, budaya organisasi mahasiswa, serta dinamika komunikasi dan kepemimpinan dalam organisasi berbasis relawan.

Deskripsi Objek Penelitian

Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) merupakan lembaga eksekutif di tingkat universitas maupun fakultas yang berfungsi sebagai wadah aspirasi dan pelaksana kegiatan mahasiswa. BEM memiliki karakteristik khas sebagai organisasi semi-formal dengan masa kepengurusan yang relatif singkat (sekitar satu tahun), diisi oleh mahasiswa yang bekerja secara sukarela tanpa imbalan finansial, dan berorientasi pada pelaksanaan program kerja. Hubungan antaranggota cenderung hangat dan kekeluargaan, namun di sisi lain nilai-nilai seperti rasa sungkan dan hierarki senioritas masih kuat. Dinamika kerja yang cepat sering kali menyebabkan proses evaluasi dan pemberian umpan balik dilakukan secara tidak teratur dan hanya sebatas kegiatan penutupan program (Rahmawati, 2020).

Hasil Penelitian: Kategori Tantangan

1. Tantangan Kultural

Aspek budaya menjadi kendala utama dalam penerapan umpan balik berkelanjutan di lingkungan BEM. Budaya sungkan dan sistem senioritas membuat anggota enggan memberikan masukan secara terbuka karena takut menyinggung perasaan atau dianggap tidak sopan. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik budaya kolektivistik di Indonesia yang menekankan keharmonisan

dan menghindari konfrontasi langsung (Suryani, 2021).

2. Tantangan Struktural

Masa jabatan pengurus yang hanya berlangsung satu tahun menjadi tantangan struktural yang signifikan. Waktu yang terbatas tidak memungkinkan terbentuknya budaya umpan balik yang konsisten dan berkesinambungan. Setiap pergantian periode menyebabkan hilangnya kesinambungan dalam dokumentasi maupun praktik evaluasi. Hal ini mendukung teori siklus organisasi jangka pendek, yang menekankan pentingnya stabilitas organisasi untuk membangun budaya yang kuat (Handoko, 2019).

3. Tantangan Sumber Daya

Anggota BEM menghadapi keterbatasan waktu akibat kewajiban akademik yang padat. Akibatnya, proses refleksi dan pemberian umpan balik sering kali tertunda atau bahkan tidak dilakukan. Selain itu, sebagian besar pengurus belum memiliki kemampuan komunikasi yang memadai untuk memberikan masukan secara efektif. Penelitian mengenai kepemimpinan mahasiswa menunjukkan bahwa pelatihan soft skill seperti komunikasi asertif dan manajemen evaluasi masih jarang dilakukan di lingkungan organisasi kampus (Lestari, 2022).

4. Tantangan Teknis

Dari sisi teknis, minimnya mekanisme atau sistem formal untuk menyampaikan umpan balik menjadi hambatan tambahan. Sebagian besar BEM hanya melakukan evaluasi di akhir kegiatan melalui rapat formal tanpa adanya wadah untuk menyampaikan umpan balik secara rutin atau anonim. Padahal, studi manajemen kinerja menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan secara berkelanjutan dan terstruktur memiliki dampak yang lebih besar terhadap peningkatan performa individu dan organisasi (Wahyudi, 2020).

Pembahasan

Berbagai tantangan tersebut memperlihatkan kompleksitas penerapan *Continuous Feedback* dalam organisasi mahasiswa. Menurut teori psychological safety yang dikemukakan Amy Edmondson (1999), efektivitas umpan balik sangat bergantung pada rasa aman psikologis yang memungkinkan anggota menyampaikan pendapat tanpa takut akan dampak negatif. Namun, norma sosial dan sistem hierarki yang masih kuat di lingkungan mahasiswa sering kali menghambat terbentuknya kondisi tersebut.

Selain itu, dalam perspektif teori pembelajaran organisasi (organizational learning theory), umpan balik berkelanjutan berfungsi sebagai sarana refleksi dan pembelajaran kolektif. Akan tetapi, struktur BEM yang bersifat temporer menyebabkan proses pembelajaran ini tidak berlanjut antargenerasi pengurus. Pergantian anggota yang cepat membuat hasil evaluasi sulit ditransfer atau diimplementasikan secara konsisten (Nasution, 2021).

Oleh karena itu, sejumlah penelitian merekomendasikan penggunaan platform digital feedback, pembentukan sistem mentoring lintas periode, dan pelatihan komunikasi interpersonal sebagai upaya membangun budaya umpan balik secara bertahap. Pendekatan ini dinilai mampu menyeimbangkan kebutuhan akan keterbukaan dengan nilai kekeluargaan yang menjadi ciri khas organisasi mahasiswa.

KESIMPULAN

Hasil kajian literatur ini menunjukkan bahwa penerapan umpan balik berkelanjutan (*Continuous Feedback*) dalam sistem kepengurusan BEM masih menghadapi berbagai hambatan yang kompleks. Tantangan utama dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori besar, yakni tantangan kultural, seperti kurangnya kebiasaan memberikan dan menerima umpan balik secara

terbuka; tantangan struktural, yang muncul akibat struktur organisasi yang bersifat semi-formal dan pergantian pengurus yang cepat; serta tantangan sumber daya dan kapasitas individu, mencakup keterbatasan waktu, keterampilan komunikasi, serta kurangnya dukungan infrastruktur digital. Secara keseluruhan, temuan ini menjawab tujuan penelitian dengan menegaskan bahwa keberhasilan penerapan sistem umpan balik di lingkungan BEM sangat ditentukan oleh karakteristik unik organisasi kemahasiswaan—di mana masa jabatan yang singkat, relasi sosial yang informal, dan orientasi pengembangan diri anggota menjadi faktor pembeda utama dibandingkan konteks organisasi profesional.

Dari hasil analisis tersebut, implikasi praktis bagi BEM Universitas Muhammadiyah Lamongan adalah perlunya membangun mekanisme manajemen komunikasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Pertama, BEM disarankan untuk mengadakan pelatihan dasar mengenai coaching dan teknik memberikan umpan balik efektif bagi pengurus di awal masa jabatan guna menumbuhkan kompetensi reflektif dan budaya dialog yang sehat. Kedua, organisasi perlu mendesain kanal atau sistem umpan balik yang mudah diakses dan bersifat anonim, agar setiap anggota memiliki ruang aman untuk menyampaikan pendapat dan evaluasi. Ketiga, pengurus dapat menyisipkan sesi refleksi dan evaluasi singkat dalam setiap pertemuan rutin untuk memastikan proses umpan balik berjalan secara kontinu, bukan sekadar responsif terhadap masalah. Ke depan, penelitian lanjutan direkomendasikan untuk menggali lebih dalam strategi penerapan *Continuous Feedback* yang adaptif terhadap dinamika organisasi mahasiswa, sehingga dapat memperkuat budaya pembelajaran dan kolaborasi dalam lingkungan kepemimpinan BEM.

DAFTAR REFERENSI

- Aulia, R. N., Rahmawati, R., & Permana, D. (2020). Peranan penting evaluasi pembelajaran bahasa di sekolah dasar. *Jurnal Belaindika (Pembelajaran dan Inovasi Pendidikan)*, 2(1), 1–9.
- Akbarini, N. R. (2023). *Konstruksi dan implementasi filsafat penilaian: Bidang ilmu pendidikan administrasi perkantoran* (Tesis magister). Universitas Negeri Yogyakarta.
- Caroline, Y. (2022). Peran umpan balik yang konstruktif dalam penerapan performance appraisal. *Buletin KPIN*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Handoko, N. T., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2020). Struktur organisasi, desain kerja, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(5), 761–773.
- Khamila, H. Y., Husnah, F., & Anshori, M. I. (2023). Agile performance management. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 1(4), 1–23.
- Kurniawan, A. W., Putri, E. R., Ruma, Z., Sahabuddin, R., & Burhanuddin, B. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Panakkukang. *YUME: Journal of Management*, 6(1), 198–207.
- Lencioni, P. M. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. John Wiley & Sons.
- Nasution, N. P., Zulfadil, Z., & Setiawan, D. (2021). Pengaruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap inovasi serta dampaknya terhadap keunggulan bersaing PT Bank Riau Kepri. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomika*, 11(1), 33–43.
- Retnowati, E. (2023). Pengaruh modal psikologis, kualitas kehidupan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Baruna Horizon*.
- Retnowati, E., & Masnawati, E. (2023). Pengaruh dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(2), 86–94.

- Rumawas, D. W. (2021). *Manajemen kinerja*. Universitas Sam Ratulangi.
- Samsudin, H. (2023). *Strategi perencanaan sumber daya manusia (mengelola dan menetapkan SDM yang berkualitas)*. PT Sonpedia Publishing.
- Sudarsono. (2023). Analisis kinerja karyawan dan faktor yang mempengaruhi kinerjanya pada Bank “ABC” Medan. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 73–80.
- Suri, D. M. (2023). Analysis of the effect of internal communication on acceptance of change in the context of organizational management. *Jurnal Fokus Manajemen*.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178–190.
- Suryani, F. I., & Wijayanti, D. M. (2021). Peluang dan tantangan transformasi IAIN Surakarta menjadi UIN Raden Mas Said Surakarta. *Literasi: Jurnal Kajian Keislaman Multi-Perspektif*, 2(1), 193–210.
- Wadsley, M. (2022). The predictive utility of reward-based motives underlying excessive and problematic social networking site use. *Psychological Reports*.
- Wahyudi, W. (2020). Kinerja dosen: Kontribusinya terhadap akreditasi perguruan tinggi. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 401–410.