

Dampak Evaluasi Kinerja Informal terhadap Motivasi Intrinsik Pekerja Generasi Muda

Adilham Prima¹, Muhammad Isma Nadif², Azwar³, Silva Deli Safitri⁴

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia

adilhamprima29@gmail.com¹, nadifisma08@gmail.com²,

silvadelisafitri073@gmail.com⁴

Submitted: 12th August 2026 | **Edited:** 30th September 2026 | **Issued:** 01st October 2026

Cited on: Prima, A., Nadif, M. I., Azwar, A., & Safitri, S. D. (2026). Dampak Evaluasi Kinerja Informal terhadap Motivasi Intrinsik Pekerja Generasi Muda. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 9(4), 2229-2236.

ABSTRACT

Organizations increasingly complement or replace annual appraisals with everyday, unscheduled conversations about work, commonly described as informal performance evaluation. It remains unclear, however, how this practice shapes the intrinsic motivation of young employees, who now make up a growing share of the workforce. This article aims to explain the mechanisms through which informal performance evaluation influences the intrinsic motivation and performance of younger workers. Using a narrative literature review guided by self-determination theory, we synthesized peer-reviewed studies published mainly between 2016 and 2022 on performance management, feedback, work motivation, and generational differences. The synthesis suggests that informal evaluation can strengthen intrinsic motivation when it satisfies three basic psychological needs: competence, through specific and timely information; autonomy, through a non-controlling delivery style; and relatedness, through trusting supervisor–employee relationships. The same practice may weaken motivation when it is inconsistent, judgmental without guidance, or experienced as surveillance. Evidence that young workers form a distinct motivational group is mixed, so we argue that career stage and the need for development explain their responsiveness better than birth cohort alone. We propose four propositions and a conceptual model linking the quality of informal evaluation, need satisfaction, intrinsic motivation, and employee performance. The findings offer an integrative framework for managers and a testable agenda for future empirical research in Indonesian organizations.

Keywords: Informal Performance Evaluation, Intrinsic Motivation, Young Generation, Feedback, Employee Performance

PENDAHULUAN

Cara organisasi menilai dan membicarakan kinerja sedang bergeser. Penilaian tahunan yang bertumpu pada formulir dan skor makin sering dipertanyakan karena dianggap datang terlambat, kurang spesifik, dan lebih menyerupai ritual administratif daripada sarana belajar (Cappelli & Tavis, 2016; Pulakos et al., 2019). Sebagai gantinya, banyak organisasi mengandalkan percakapan singkat yang berlangsung rutin dan tidak terjadwal, misalnya arahan seusai rapat, tanggapan atas hasil kerja, atau pertemuan santai antara atasan dan bawahan. Praktik inilah yang dalam artikel ini disebut evaluasi kinerja informal.

Pergeseran tersebut berjalan bersamaan dengan perubahan komposisi tenaga kerja. Pekerja usia muda, yang lazim dikelompokkan sebagai generasi milenial dan generasi Z, kini mengisi banyak posisi awal karier dan mulai memegang peran koordinatif. Pembicaraan populer sering menggambarkan mereka sebagai kelompok yang haus umpan balik, mudah jenuh, dan menuntut makna dalam pekerjaan. Gambaran semacam itu perlu disikapi dengan hati-hati, sebab tinjauan kritis menunjukkan bahwa perbedaan antargenerasi kerap dilebih-lebihkan dan bercampur dengan pengaruh usia serta lama bekerja (Rudolph et al., 2021). Meskipun begitu, penelitian lintas generasi tetap menemukan variasi pada hal-hal yang memotivasi pekerja (Mahmoud et al., 2021). Pertanyaan tentang bagaimana pekerja muda merespons cara atasan menilai mereka karenanya tetap layak diajukan.

Motivasi intrinsik, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri menarik dan bermakna, berkaitan erat dengan kinerja yang baik (Kuvaas et al., 2017; Manzoor et al., 2021). Dalam teori determinasi diri, motivasi jenis ini tumbuh ketika lingkungan kerja memenuhi kebutuhan psikologis dasar manusia dan melemah ketika lingkungan terasa mengekang (Ryan & Deci, 2020). Penilaian kinerja, formal maupun informal, merupakan salah satu situasi tempat kedua kemungkinan itu dapat terjadi.

Sayangnya, kajian tentang evaluasi kinerja cenderung berfokus pada penilaian formal, sistem peringkat, atau ketepatan skor (Adler et al., 2016), sedangkan literatur motivasi kerja jarang menjadikan percakapan harian antara atasan dan bawahan sebagai variabel utama. (Pulakos et al., 2019) bahkan mencatat bahwa praktik manajemen kinerja bergerak lebih cepat daripada bukti ilmiah yang menopangnya. Akibatnya, manajer yang beralih ke pendekatan informal belum memiliki pegangan yang jelas tentang kapan praktik itu menumbuhkan motivasi dan kapan justru merusaknya, terutama bagi pekerja muda.

Berdasarkan celah tersebut, artikel ini menjawab tiga pertanyaan: (1) melalui mekanisme apa evaluasi kinerja informal memengaruhi motivasi intrinsik pekerja muda; (2) kondisi apa yang menentukan arah pengaruh tersebut; dan (3) bagaimana motivasi intrinsik itu diterjemahkan menjadi kinerja karyawan. Kontribusi artikel ini adalah kerangka konseptual terpadu yang menempatkan percakapan kerja sehari-hari sebagai unit analisis dalam teori determinasi diri, beserta proposisi yang dapat diuji pada penelitian empiris berikutnya.

LANDASAN TEORI

Evaluasi Kinerja Informal

Evaluasi kinerja informal dipahami sebagai komunikasi tentang kinerja yang berlangsung di luar siklus penilaian resmi, tidak selalu dicatat, dan sering dipicu oleh peristiwa kerja sehari-hari. Bentuknya beragam, mulai dari komentar lisan, bimbingan singkat, pengakuan atas pencapaian, hingga tanggapan melalui kanal pesan kerja. Berbeda dari penilaian formal, praktik ini tidak memiliki formulir baku, tidak menghasilkan skor, dan tidak langsung terhubung dengan keputusan administratif seperti kenaikan gaji atau promosi. (Pulakos et al., 2019) menggambarkan arah perkembangan manajemen kinerja modern yang menekankan percakapan berkelanjutan dan pengembangan karyawan, sejalan dengan temuan (Cappelli & Tavis, 2016) tentang perusahaan yang meninggalkan penilaian tahunan.

Namun, informal tidak otomatis berarti lebih baik. Perdebatan di antara para pakar menunjukkan bahwa sebagian pihak menilai peringkat merusak kerja sama dan

pembelajaran, sedangkan pihak lain berpendapat penilaian terstruktur tetap dibutuhkan agar keputusan sumber daya manusia adil dan dapat dipertanggungjawabkan (Adler et al., 2016). Dengan demikian, mutu pelaksanaan menjadi penentu. Dalam artikel ini mutu evaluasi informal dilihat dari lima dimensi: frekuensi, kekhususan isi, ketepatan waktu, nada penyampaian, dan konsistensi antarperistiwa.

Motivasi Intrinsik dan Teori Determinasi Diri

Teori determinasi diri membedakan motivasi berdasarkan alasan di balik tindakan. Motivasi intrinsik muncul ketika seseorang bekerja karena merasakan kepuasan dari aktivitas itu sendiri, sementara motivasi ekstrinsik bergantung pada imbalan atau tekanan dari luar (Ryan & Deci, 2020). Teori ini menyatakan bahwa motivasi intrinsik berkembang apabila tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yakni kompetensi (merasa mampu), otonomi (merasa menjadi pengarah tindakan sendiri), dan keterhubungan (merasa diterima dan dihargai oleh orang lain). Tinjauan atas penelitian di organisasi memperlihatkan bahwa pemenuhan ketiga kebutuhan ini berkaitan dengan hasil kerja yang positif, termasuk kesejahteraan dan kinerja ((Deci et al., 2017; Gagné et al., 2022; Van den Broeck et al., 2016) menambahkan bahwa kerangka ini tetap relevan ketika bentuk pekerjaan berubah, misalnya pada kerja jarak jauh dan pola kerja yang lebih fleksibel.

Satu perbedaan penting dalam teori ini menyangkut cara pengaruh sosial disampaikan. Informasi yang membantu seseorang memahami posisinya cenderung menumbuhkan kompetensi, sedangkan pesan yang menekan dan menuntut kepatuhan cenderung menggerus rasa memegang kendali (Ryan & Deci, 2020). Perbedaan inilah yang membuat satu kalimat evaluatif yang sama dapat memotivasi atau melemahkan, bergantung pada cara menyampaikannya.

Umpan Balik sebagai Sumber Daya Kerja

Dalam model tuntutan–sumber daya kerja, umpan balik termasuk sumber daya yang membantu karyawan mencapai tujuan, mengurangi dampak tuntutan, dan mendorong keterlibatan (Bakker & Demerouti, 2017). Meta-analisis atas penelitian umpan balik di bidang pendidikan menemukan efek rata-rata yang bermakna, tetapi dengan variasi besar; umpan balik lebih efektif bila memuat informasi tentang tugas, proses, atau pengaturan diri daripada sekadar pujian atau hukuman (Wisniewski et al., 2020). Karena temuan ini berasal dari konteks pendidikan, penerapannya pada organisasi kerja perlu diperlakukan sebagai dugaan yang masuk akal, bukan kepastian.

Perspektif lain datang dari penelitian pencarian umpan balik. Karyawan bukan sekadar penerima pasif; mereka dapat aktif meminta informasi tentang kinerjanya, dan keputusan untuk meminta dipengaruhi oleh motif belajar, citra diri, serta rasa aman terhadap respons atasan (Ashford et al., 2016). Hal ini penting bagi evaluasi informal karena percakapan tidak terjadwal sangat bergantung pada keberanian kedua pihak untuk memulainya.

Pekerja Generasi Muda

Dalam artikel ini, pekerja generasi muda diartikan sebagai karyawan usia produktif awal yang berada pada tahap awal karier, lazimnya dari kelompok milenial dan generasi Z. Bukti tentang kekhasan kelompok ini bersifat campuran. (Rudolph et al., 2021) menegaskan bahwa banyak klaim tentang perbedaan generasi di tempat kerja lemah secara metodologis karena mengaburkan pengaruh usia, periode, dan kohor. Di sisi lain, (Mahmoud et al., 2021) melaporkan bahwa pekerja dari generasi berbeda menunjukkan preferensi motivasional yang berlainan. Kedua temuan ini dapat dipertemukan dengan

menganggap bahwa tahap karier, bukan tahun lahir semata, yang membuat pekerja muda lebih peka terhadap informasi tentang kemajuan belajarnya.

Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan

(Kuvaas et al., 2017) menemukan bahwa motivasi intrinsik cenderung berhubungan positif dengan kinerja kerja, sedangkan motivasi ekstrinsik tidak menunjukkan pola yang sama. (Manzoor et al., 2021) memperlihatkan bahwa motivasi karyawan menjembatani hubungan antara imbalan intrinsik dan kinerja. Berdasarkan uraian ini, motivasi intrinsik diposisikan sebagai variabel perantara antara kualitas evaluasi informal dan kinerja karyawan dalam kerangka konseptual artikel ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kajian pustaka naratif dengan prosedur seleksi sumber yang sistematis, mengikuti panduan umum kajian pustaka sebagai metodologi penelitian (Snyder, 2019). Desain ini dipilih karena tujuan artikel adalah membangun kerangka konseptual dan proposisi, bukan menguji hubungan antarvariabel dengan data primer. Objek kajian adalah literatur ilmiah tentang evaluasi atau umpan balik kinerja, motivasi intrinsik, perbedaan generasi di tempat kerja, dan kinerja karyawan. Unit analisisnya adalah artikel jurnal, yaitu temuan, argumen teoretis, dan batasan yang dilaporkan pada tiap artikel.

Sumber dipilih menurut tiga kriteria: (a) diterbitkan pada jurnal bereputasi atau buku rujukan akademik dalam sepuluh tahun terakhir; (b) membahas minimal satu konstruk utama, yaitu evaluasi atau umpan balik kinerja, motivasi intrinsik, generasi di tempat kerja, atau kinerja karyawan; dan (c) tersedia dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Kata kunci pencarian meliputi “evaluasi kinerja informal”, “umpan balik”, “motivasi intrinsik”, “generasi muda”, dan “kinerja karyawan”, beserta padanan Inggrisnya (informal performance appraisal, continuous feedback, intrinsic motivation, millennial, generation Z, employee performance, self-determination theory).

Analisis dilakukan melalui sintesis tematik. Temuan tiap sumber dikodekan menurut kebutuhan psikologis yang disentuh (kompetensi, otonomi, atau keterhubungan), mekanisme yang dilaporkan, dan kondisi yang mengubah arah pengaruh. Kode-kode itu kemudian dikelompokkan menjadi tema dan dirumuskan menjadi proposisi. Karena kajian ini bersifat konseptual, proposisi yang dihasilkan merupakan hipotesis kerja yang masih perlu diuji secara empiris.

HASIL PENELITIAN

Sintesis literatur menghasilkan tiga mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana evaluasi kinerja informal memengaruhi motivasi intrinsik, satu pertimbangan tentang kekhasan pekerja muda, dan sejumlah kondisi batas. Tabel 1 merangkum mekanisme utama tersebut.

Mekanisme Kompetensi: Informasi yang Spesifik dan Tepat Waktu

Keunggulan paling jelas dari evaluasi informal ada pada kecepatannya. Komentar yang disampaikan sehari setelah sebuah tugas selesai masih melekat pada kejadian nyata, sehingga mudah ditindaklanjuti. Pekerja muda pada tahap awal karier umumnya belum memiliki patokan internal untuk menilai mutu pekerjaannya, sehingga informasi dari atasan menjadi sumber utama rasa mampu. Temuan (Wisniewski et al., 2020) mengisyaratkan bahwa efek umpan balik bergantung pada kandungan informasinya, dan (Bakker & Demerouti, 2017) menempatkan umpan balik sebagai sumber daya yang menopang motivasi. Jika keduanya digabungkan, evaluasi informal yang spesifik dan

tepat waktu semestinya memperkuat kompetensi yang dirasakan, sedangkan komentar umum seperti “sudah bagus” atau “kurang rapi” tidak memberi bahan untuk belajar dan berpotensi menimbulkan keraguan. Atas dasar ini dirumuskan proposisi pertama.

Proposisi 1. Semakin spesifik, tepat waktu, dan konsisten evaluasi kinerja informal, semakin tinggi kebutuhan kompetensi pekerja muda terpenuhi, dan semakin kuat motivasi intrinsiknya.

Mekanisme Otonomi: Cara Pesan Disampaikan

Isi umpan balik hanya separuh cerita; cara penyampaian sama menentukan. Menurut (Ryan & Deci, 2020), informasi yang disampaikan secara informatif dan menghargai sudut pandang penerima mendukung otonomi, sedangkan pesan yang mengontrol merusaknya. (Deci et al., 2017) menunjukkan bahwa atasan yang mendukung otonomi, misalnya dengan menjelaskan alasan, memberi pilihan, dan mengakui perasaan bawahan, cenderung menumbuhkan motivasi yang lebih sehat. Evaluasi informal memiliki risiko khusus di sini. Karena tidak terikat formulir atau prosedur, nada dan kata-kata atasan sepenuhnya bergantung pada kebiasaan pribadinya. Komentar spontan yang membandingkan seorang pekerja dengan rekannya, atau yang bernada perintah, dapat dibaca sebagai pengawasan, bukan bantuan.

Proposisi 2. Evaluasi kinerja informal yang disampaikan dengan gaya mendukung otonomi memperkuat motivasi intrinsik, sedangkan penyampaian yang mengontrol melemahkannya, bahkan ketika isi umpan balik sama.

Mekanisme Keterhubungan: Relasi yang Dibangun dari Percakapan Rutin

Percakapan yang berulang menciptakan kesempatan bagi atasan untuk menunjukkan perhatian pada perkembangan bawahan. Pemenuhan kebutuhan keterhubungan merupakan bagian dari rangkaian kebutuhan dasar yang dikaitkan dengan hasil kerja positif (Van den Broeck et al., 2016). Rasa aman dalam hubungan itu pula yang menentukan apakah pekerja berani meminta umpan balik, sehingga percakapan informal dapat berkembang dua arah (Ashford et al., 2016). Pada pola kerja jarak jauh atau hibrida, kontak spontan di lorong kantor berkurang. Evaluasi informal karenanya perlu dilakukan dengan sengaja agar tidak hilang sama sekali, sejalan dengan perhatian (Gagné et al., 2022) pada perubahan bentuk pekerjaan.

Proposisi 3. Kualitas hubungan yang dibangun melalui evaluasi kinerja informal yang rutin dan aman meningkatkan pemenuhan kebutuhan keterhubungan, yang selanjutnya memperkuat motivasi intrinsik pekerja muda.

Tabel 1. Mekanisme Pengaruh Evaluasi Kinerja Informal terhadap Motivasi Intrinsik

Kebutuhan psikologis	Fitur yang mendukung	Fitur yang melemahkan	Sumber utama
Kompetensi	Umpan balik spesifik, tepat waktu, dan memuat petunjuk perbaikan	Pujian atau kritik umum, terlambat, tanpa petunjuk perbaikan	Wisniewski et al. (2020); Bakker & Demerouti (2017)
Otonomi	Bahasa informatif, alasan dijelaskan, pekerja dilibatkan menentukan langkah	Bahasa mengontrol, perbandingan antarrekan, tekanan bernada “harus”	
Keterhubungan	Percakapan rutin dalam suasana aman dengan perhatian pada perkembangan pekerja	Komentar sporadis bernada menghakimi; kontak jarang pada kerja jarak jauh	Van den Broeck et al. (2016); Gagné et al. (2022)

Sumber: Sintesis penulis dari literatur yang dirujuk, 2026

Kekhasan Pekerja Muda: Tahap Karier atau Tahun Lahir?

Bukti yang ada tidak cukup kuat untuk menyatakan bahwa pekerja muda memiliki psikologi motivasi yang sama sekali berbeda dari pekerja yang lebih tua. Tinjauan (Rudolph et al., 2021) mengingatkan agar label generasi tidak dipakai sebagai penjelasan tunggal, sementara (Mahmoud et al., 2021) menunjukkan bahwa preferensi motivasional memang tidak seragam antar kelompok usia. Sintesis penulis menyimpulkan bahwa responsivitas pekerja muda terhadap evaluasi informal lebih masuk akal dijelaskan oleh tahap karier. Mereka sedang membangun identitas profesional, belum memiliki rekam jejak yang dapat dijadikan acuan, dan karena itu lebih bergantung pada informasi eksternal tentang kemajuan belajarnya. Penjelasan ini juga memberi manfaat praktis: pendekatan yang sama dapat berguna bagi karyawan baru berusia berapa pun.

Dari Motivasi Intrinsik ke Kinerja Karyawan

Jika ketiga mekanisme di atas berjalan, motivasi intrinsik yang menguat diharapkan tercermin dalam kinerja. (Kuvaas et al., 2017) dan (Manzoor et al., 2021) mendukung hubungan ini, sedangkan (Van den Broeck et al., 2016) menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis berkaitan dengan hasil kerja yang lebih baik. Pengaruh evaluasi informal terhadap kinerja karenanya tidak harus bersifat langsung; sebagian besar dapat bekerja lewat motivasi.

Proposisi 4. Motivasi intrinsik memediasi pengaruh evaluasi kinerja informal terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh tersebut lebih kuat pada pekerja yang berada pada tahap awal karier.

Kondisi Batas dan Risiko

Sintesis ini juga memperlihatkan bahwa evaluasi informal dapat merugikan. Pertama, inkonsistensi: atasan yang memberi perhatian pada sebagian bawahan tetapi mengabaikan yang lain menciptakan kesan pilih kasih dan mengikis rasa dihargai. Kedua, ketiadaan catatan membuat penilaian lisan sulit dipertanggungjawabkan ketika kemudian dipakai dalam keputusan formal. Debat tentang perlunya penilaian terstruktur yang dilaporkan (Adler et al., 2016) berakar pada kekhawatiran semacam ini. Ketiga, frekuensi yang berlebihan dapat dirasakan sebagai pengawasan terus-menerus, yang bertentangan dengan kebutuhan otonomi. Keempat, pujian tanpa isi atau kritik tanpa arahan tidak memberi informasi yang dibutuhkan untuk berkembang (Wisniewski et al., 2020). Terakhir, perlu dicatat bahwa (Pulakos et al., 2019) menilai bukti empiris untuk banyak praktik manajemen kinerja baru masih terbatas, sehingga proposisi di atas harus dibaca sebagai arah yang masuk akal dan bukan kesimpulan final.

Pembahasan dan Implikasi

Keterbaruan kajian ini terletak pada pergeseran unit analisis. Literatur manajemen kinerja umumnya meneliti sistem dan skor, sedangkan penelitian teori determinasi diri di tempat kerja umumnya meneliti gaya kepemimpinan atau desain pekerjaan secara umum. Artikel ini mempertemukan keduanya dengan menempatkan percakapan harian sebagai peristiwa kecil yang, bila diulang, membentuk pengalaman pemenuhan atau frustrasi kebutuhan psikologis.

Bagi praktik, ada empat implikasi. Pertama, atasan perlu dibekali kemampuan memberi umpan balik yang informatif dan tidak mengontrol; kemampuan ini tidak otomatis dimiliki oleh setiap manajer. Kedua, percakapan pengembangan sebaiknya dipisahkan secara jelas dari pembicaraan tentang imbalan agar tidak terasa sebagai alat penekan. Ketiga, organisasi dapat mendorong pekerja muda untuk ikut memulai percakapan, sehingga evaluasi informal menjadi dialog dan bukan penilaian sepihak.

Keempat, ritme percakapan perlu ditetapkan secara ringan, misalnya pertemuan singkat berkala, supaya pada kerja jarak jauh pun tidak ada pekerja yang luput dari perhatian.

Konteks Indonesia patut mendapat perhatian tersendiri. Budaya kerja yang cenderung hierarkis dan menjaga kehalusan bahasa dapat membuat atasan menyampaikan umpan balik secara terlalu samar sehingga tidak informatif, atau sebaliknya, membuat teguran langsung terasa sebagai serangan pribadi. Dugaan ini merupakan argumen penulis yang belum diuji dalam kajian ini dan layak menjadi bahan penelitian lanjutan.

KESIMPULAN

Evaluasi kinerja informal memengaruhi motivasi intrinsik pekerja muda melalui pemenuhan atau penghalangan tiga kebutuhan psikologis dasar. Kompetensi terdukung ketika umpan balik spesifik dan tepat waktu, otonomi terjaga ketika pesan disampaikan secara informatif, dan keterhubungan tumbuh ketika percakapan berlangsung rutin dalam suasana aman. Arah pengaruhnya ditentukan oleh mutu pelaksanaan, yaitu konsistensi, nada, dan kejelasan isi, sehingga praktik yang sama dapat menumbuhkan maupun melemahkan motivasi. Motivasi intrinsik yang terbentuk kemudian menjadi jalur utama menuju kinerja karyawan yang lebih baik, dengan tahap awal karier sebagai faktor yang diduga memperkuat pengaruh tersebut.

Kajian ini memiliki keterbatasan. Karena bersifat konseptual, proposisi yang diajukan belum didukung data primer, dan sebagian bukti berasal dari penelitian di luar konteks Indonesia serta dari bidang pendidikan. Penelitian selanjutnya disarankan menguji keempat proposisi dengan survei longitudinal, studi catatan harian, atau eksperimen skenario pada pekerja muda di organisasi Indonesia, dengan mengukur kualitas evaluasi informal, pemenuhan kebutuhan psikologis, motivasi intrinsik, dan kinerja secara terpisah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Nujella, M. (2016). To Seek or Not to Seek: Is That the Only Question? Recent Developments in Feedback-Seeking Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 213–239. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062314>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58–67. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with

- self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “ We aren’t your reincarnation! ” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee’s Performance With the Mediating Mechanism of Employee’s Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 249–271. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory’s Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The Power of Feedback Revisited: A Meta-Analysis of Educational Feedback Research. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03087>