

# Pengaruh Feedback Orientation dan Goal Orientation terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Start-up Happy5)

Ahmad Malik Fajar, Bustanul Arifin Noer, dan Bahalwan Apriyansyah

<sup>1</sup>Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember(ITS), Surabaya

*e-mail:* bustanul@mb.its.ac.id, bahalwan@its.ac.id

**Abstrak**—Start-up Happy5 merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa analisis sebagai konsultan komunikasi internal dan kinerja dengan segmentasi business to business (B2B). Terjadi penurunan kinerja pada karyawan Happy5 sebesar 44% saat pandemi berlangsung yang mengharuskan karyawannya untuk bekerja dari rumah. Penelitian ini dilakukan guna mengetahui aspek internal individu berupa feedback orientation dan goal orientation yang dapat membantu perusahaan dapat menyesuaikan jenis treatment yang sesuai dengan karakteristik individu sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan Happy5. Pengumpulan data responden dilakukan melalui survei dengan kuesioner online menggunakan teknik sensus dengan jumlah responden 45 karyawan Happy5. Data penelitian diolah menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) untuk menjawab tujuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan feedback orientation berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian juga membuktikan goal orientation tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan feedback orientation. Penelitian merumuskan implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh start-up Happy5 dalam memberikan treatment dan membentuk program-program yang sesuai pada sumber daya manusianya, sehingga kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

**Kata Kunci**—Feedback orientation, Goal orientation, Kinerja Karyawan, PLS-SEM.

## I. PENDAHULUAN

ORGANISASI hal perlu untuk memperhatikan dan memahami aspek-aspek dalam membangun dan mengembangkan sumber daya manusia yang bermutu karena sumber daya manusia memegang peranan vital dalam suatu organisasi [1]. Faktor yang dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia dan yang terpenting ialah faktor manusianya itu sendiri. Faktor tersebut berupa faktor internal individu (individual differences) seperti feedback orientation dan goal orientation. Banyak organisasi hanya fokus pada faktor eksternal individu dalam meningkatkan kinerja karyawannya, namun kecenderungan individu dalam merespons feedback di tempat kerja dan latar belakang alasan individu untuk mencapai tujuan kinerja masih jarang diteliti dalam studi tentang kinerja. Penelitian ini berfokus pada bidang sumber daya manusia dari perusahaan start-up dan mencoba memberikan analisis peningkatan kinerja karyawan dalam perspektif internal individu berupa individual difference yaitu feedback orientation dan goal orientation.

Tabel 1.  
Demografi Responden

Profil Responden		ekuensi	sentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	36	30%
	Perempuan	9	20%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>00%</b>
Usia	< 25 tahun	22	49%
	25-39 tahun	22	49%
	40-55 tahun	1	2%
	> 55 tahun	0	0%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>00%</b>
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/Sederajat	3	7%
	Diploma	1	2%
	S1	39	37%
	S2	2	4%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>00%</b>
Masa Bekerja	< 1 tahun	10	22%
	1-2 tahun	20	44%
	3-4 tahun	11	24%
	> 4 tahun	4	9%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>00%</b>
Unit Kerja /Divisi	C-level	3	7%
	Customer Success	8	18%
	Software Engineer	25	56%
	Product Manager	7	16%
	Sales	1	2%
	Finance	1	2%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>00%</b>

Penelitian ini diterapkan pada start-up yang bergerak dibidang jasa analisis sebagai konsultan komunikasi internal dan kinerja bernama Happy5. Happy5 merupakan perusahaan yang terdaftar dengan nama PT. Indonesia Untuk Dunia. Happy5 mengkhususkan diri pada pangsa pasar di lingkungan perusahaan (B2B) dengan produknya berupa aplikasi yang digunakan sebagai alat komunikasi internal pada perusahaan klien. Dengan adanya pandemik yang mengharuskannya sistem WFH (Work from Home) maka sistem kerja karyawan Happy5 berubah dan hal ini menjadi tantangan bagi karyawan dan perusahaan dalam menjaga kinerjanya. Saat ini Happy5 memberikan fasilitas alat komunikasi internal berupa aplikasi dan mewajibkan seluruh karyawannya melaporkan progres kerja beserta permasalahan yang dihadapi dalam proses pencapaian sasaran kerja dan kemudian akan dievaluasi oleh

Tabel 2.  
Jenis Kelamin-Usia-Masa Bekerja

Jenis Kelamin	Usia	Masa Bekerja				Total
		<1	1-2	3-4	>4	
Laki-laki	> 55	0	0	0	0	0
	40-55	0	1	0	0	1
	25-39	3	5	8	3	19
	< 25	4	10	2	0	16
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>36</b>
Perempuan	> 55	0	0	0	0	0
	40-55	0	0	0	0	0
	25-39	0	1	1	1	3
	< 25	3	3	0	0	6
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
Total	> 55	0	0	0	0	0
	40-55	0	1	0	0	1
	25-39	3	6	9	4	22
	< 25	7	13	2	0	22
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>45</b>

supervisor sehingga feedback yang berkelanjutan antara supervisor dan karyawan dapat terjalin.

Namun terjadi perubahan kinerja karyawan selama pandemik berlangsung yang mengharuskan para karyawan bekerja dari rumah. Adanya penurunan kinerja karyawan pada semester pertama tahun 2020 dibandingkan semester kedua tahun 2019 yaitu ketika pandemi terjadi. Sebanyak 44% karyawan mengalami penurunan kinerja. Meskipun Happy5 menggunakan aplikasi komunikasi internal, namun aplikasi tersebut hanya sebagai alat penghimpun tugas (task management) dan tidak dapat menganalisis sisi internal individu dalam merespons feedback di tempat kerja dan latar belakang alasan individu untuk mencapai tujuan yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Happy5 perlu untuk memberikan treatment yang sesuai pada saat pandemik berlangsung agar kinerja para karyawan dapat meningkat. Dengan adanya permasalahan tersebut, penelitian ini dilakukan guna mengetahui aspek internal individu berupa pengaruh persepsi atas feedback dan latar belakang alasan individu untuk mencapai tujuan yang dapat membantu perusahaan dapat menyesuaikan jenis treatment yang sesuai dengan karakteristik individu sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan Happy5. Dengan begitu, perusahaan mampu mengoptimalkan dan memfasilitasi dukungan kepada karyawannya demi mendukung kinerja karyawan yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan.

## II. LANDASAN TEORI

### A. Feedback Orientation

Feedback orientation adalah bentuk individual difference pada seseorang berupa karakter unik yang mencerminkan bagaimana individu merespons dan menerima keseluruhan feedback [2]. Feedback orientation telah menerima perhatian

Tabel 3.  
Deskriptif PLS-SEM

Feedback orientation				
Dimensi	Indikator	SUM	Mean	Standar Deviasi
Utility	U1	195	4,33	0,603
	U2	191	4,24	0,645
	U4	198	4,40	0,688
	<b>Overall</b>		<b>4,32</b>	
Social awareness	SA1	194	4,31	0,763
	SA2	189	4,20	0,726
	SA3	197	4,38	0,684
	<b>Overall</b>		<b>4,30</b>	
Feedback self-efficacy	FSE1	197	4,38	0,650
	FSE2	196	4,36	0,679
	FSE3	186	4,13	0,786
	<b>Overall</b>		<b>4,29</b>	
Accountability	A1	178	3,96	0,737
	A4	187	4,16	0,767
	<b>Overall</b>		<b>4,06</b>	
Goal orientation				
Dimensi	Indikator	SUM	Mean	Standar Deviasi
Learning goal orientation	LGO1	180	4,00	0,564
	LGO2	194	4,31	0,596
	LGO3	170	3,78	0,599
	LGO4	179	3,98	0,690
	LGO5	169	3,76	0,712
	<b>Overall</b>		<b>3,97</b>	
Prove performance goal orientation	PPGO1	182	4,04	0,928
	PPGO2	178	3,96	0,767
	PPGO3	171	3,80	0,919
	PPGO4	161	3,58	0,965
	<b>Overall</b>		<b>3,85</b>	
Avoid performance goal orientation	APGO2	112	2,49	0,843
	<b>Overall</b>		<b>2,49</b>	
Kinerja Karyawan				
Dimensi	Indikator	SUM	Mean	Standar Deviasi
Task performance	TP1	178	3,96	0,638
	TP4	178	3,96	0,706
	TP5	177	3,93	0,618
	<b>Overall</b>		<b>3,95</b>	
Contextual performance	CP1	198	4,40	0,720
	CP3	191	4,24	0,645
	CP4	193	4,29	0,695
	CP6	179	3,98	0,892
	CP7	193	4,29	0,695
	<b>Overall</b>		<b>4,24</b>	
Counterproductive work behavior	CWB5	84	1,87	0,968
	<b>Overall</b>		<b>1,87</b>	

yang signifikan dalam berbagai model teoritis baru tentang manajemen kinerja dan pembelajaran pada bidang sumber daya manusia, seperti penelitian sebelumnya [3] dan [4]. Dalam penelitian tersebut, feedback orientation meneliti komponen seperti kecenderungan perilaku terhadap pencarian feedback, kepercayaan pada nilai feedback, penerimaan feedback, kepekaan terhadap pandangan orang lain, kecenderungan kognitif untuk menangani feedback, dan akuntabilitas. Pada penelitian [5] mengenalkan indikator feedback orientation yang dikenal dengan Feedback Orientation Scale (FOS) sebagai berikut:

### 1) Utility

*Utility* dalam konteks *feedback* didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk percaya bahwa *feedback* berguna dalam mencapai tujuan atau memperoleh hasil yang diinginkan [5].

### 2) Social awareness

*Social awareness* mengacu pada kecenderungan dan kepekaan individu untuk menggunakan *feedback* untuk menyadari pandangan orang lain tentang dirinya [5].

### 3) Feedback self-efficacy

*Feedback self-efficacy* mengacu pada kompetensi yang dirasakan individu untuk menafsirkan dan menanggapi *feedback* dengan tepat [5].

### 4) Accountability

*Accountability* mengacu pada kecenderungan individu untuk memperoleh, bereaksi dan menindaklanjuti *feedback* karena adanya rasa tanggung jawab [5].

## B. Goal Orientation

*Goal orientation* adalah alasan atau tujuan mengapa seseorang terlibat dalam tugas [6]–[8]. *Goal orientation* adalah perbedaan motivasi yang membentuk preferensi individu tentang fokus, tujuan, dan alasan untuk terlibat dalam tugas pencapaian [9]. Dapat disimpulkan bahwa *goal orientation* secara konseptual adalah sikap individu mengenai pencapaian sebuah keinginan yang diungkapkan dalam bentuk respons terhadap kondisi yang berkaitan dengan keberhasilan. Kondisi keberhasilan dalam konteks organisasi adalah pencapaian kinerja. Dalam penelitian [10] menjelaskan bahwa *goal orientation* diukur dalam tiga indikator, diantaranya:

### 1) Learning goal orientation

*Learning goal orientation* adalah keinginan mengembangkan diri dengan memperoleh keterampilan baru, menguasai situasi baru, dan meningkatkan kompetensi seseorang [10].

### 2) Prove performance goal orientation

*Prove performance goal orientation* adalah keinginan untuk membuktikan atau menunjukkan kompetensi dan untuk mendapatkan penilaian yang baik tentang hal itu [10].

### 3) Avoid performance goal orientation

*Avoid performance goal orientation* adalah keinginan individu untuk menghindari situasi yang bisa menyangkal kompetensinya dan menghindari penilaian negatif dari orang lain [10].

## C. Kinerja Karyawan

Menurut Colquitt [11] menjelaskan bahwa secara formal, kinerja didefinisikan sebagai suatu nilai dari perilaku karyawan yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Cakupan kinerja berfokus pada keseluruhan tanggung jawab yang dimiliki oleh pelaku pekerjaan sehubungan dengan perannya dalam suatu pekerjaan [12]. Sedangkan menurut Mardiyanti [13] kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas kerja yang telah

diberikan kepadanya. Berdasarkan pendapat tentang kinerja yang telah disebutkan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi.

Penelitian sebelumnya [14], [15] mengembangkan penelitian untuk menentukan validitas indikator kinerja karyawan dengan judul *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ). Ketiga indikator tersebut, diantaranya:

### 1) Task performance

*Task performance* dapat didefinisikan sebagai kemahiran atau kemampuan untuk melakukan tugas atau pekerjaan inti. Dimensi ini terdiri dari kemampuan dalam merencanakan dan mengatur pekerjaan, kualitas pekerjaan, berorientasi pada hasil, dan kemampuan bekerja secara efisien [15].

### 2) Contextual performance

*Contextual performance* dapat didefinisikan sebagai perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi termasuk keterampilan untuk melakukan tugas tambahan, memiliki inisiatif, mengambil tugas yang menantang, mengembangkan pengetahuan dan keterampilan [15].

### 3) Counterproductive work behavior

*Counterproductive work behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang merugikan organisasi, seperti perilaku absensi, terlambat bekerja, terlibat dalam perilaku di luar tugas, dan penyalahgunaan informasi. Perilaku ini dikategorikan perilaku negatif dalam pekerjaan yang tidak relevan dengan tujuan organisasi [15].

## III. METODE PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui pengaruh *feedback orientation* dan *goal orientation* terhadap kinerja karyawan di start-up Happy5.

### B. Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Teknik sampling pada penelitian ini adalah teknik sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel [16]. Responden dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan pada start-up Happy5 dengan jumlah 45 orang karyawan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner *online* sebagai instrumen dalam menjalankan survei.

### C. Analisis Deskriptif

Mendeskripsikan data statistik yang ditujukan untuk menganalisis data yang sudah terkumpul namun tidak untuk membuat kesimpulan dimana berlaku untuk umum. Analisis deskriptif akan digunakan sebagai metode statistik deskriptif dalam penelitian. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk mengetahui gambaran umum responden.

### D. Analisis PLS-SEM

Pada penelitian ini, metode yang digunakan yaitu metode *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLS-

SEM). PLS-SEM cocok digunakan ketika tujuan utama dalam penelitian adalah menemukan hubungan, arah, kekuatan, dan langkah-langkah yang dapat diamati [17].

#### IV. ANALISIS DAN DISKUSI

##### A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menjelaskan mengenai demografi dan karakteristik responden berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Pada bagian ini, analisis deskriptif dibagi menjadi dua bagian, yaitu analisis demografi dan analisis tabulasi silang.

Analisis demografi bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai demografi responden. Analisis demografi meliputi data seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan divisi kerja (Tabel 1.).

Tabel 1. menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, dimana presentase laki-laki terdiri sebanyak 80% (36 responden) dan presentase wanita sebesar 20% (9 responden). Proporsi responden didominasi oleh rentang usia <25 tahun dan 25-39 tahun yang memiliki presentase sama, yaitu 49% (masing-masing 22 responden). Proporsi responden pada kelompok usia 40-55 tahun relatif kecil yaitu hanya 2% (1 responden). Tidak ada karyawan pada start-up Happy5 yang berada direntang usia >55 tahun. Di antara responden proporsi tingkat pendidikan terakhir tertinggi adalah S1, yaitu 87% (39 respondend). Selain pendidikan terakhir S1, proporsi lainnya tidak terlalu besar, dengan pendidikan terakhir SMA/SMK/Sederajat sebesar 7% (3 responden), pendidikan terakhir S2 sebesar 4% (2 responden) dan proporsi terkecil adalah responden yang berpendidikan terakhir diploma sebesar 2% (1 responden). Kemudian, mayoritas responden bekerja dengan rentang masa kerja 1-2 tahun dengan presentase sebesar 44% (20 responden). Persentase responden dengan masa kerja 3-4 tahun sebesar 24% (11 responden), kemudian sebesar 22% (10 responden) memiliki masa kerja <1 tahun. Responden yang memiliki masa kerja >4 tahun memiliki proporsi paling kecil, yaitu sebesar 9% (4 responden). Terakhir, mayoritas responden berada pada divisi software engineer dengan presentase 56% (25 responden). Selanjutnya 18% (8 responden) berada pada divisi customer success dan responden yang berada pada divisi product manager sebesar 16% (7 orang). Kemudian sebesar 7% responden berada pada C-level (3 responden). Persentase terkecil adalah responden di divisi finance dan sales, dengan proporsi sama yaitu sebesar 2% (masing-masing 1 responden).

Analisis tabulasi silang dilakukan dengan menggabungkan indikator jenis kelamin, usia, dan masa bekerja untuk memperjelas karakteristik responden di start-up Happy5. (Tabel 2.).

Tabel 2. menunjukkan bahwa karyawan dengan usia produktif dengan rentang usia <25 tahun dan usia 25-39 tahun masih mendominasi di start-up Happy5 baik laki-laki maupun perempuan dengan masa kerja 1-2 tahun.

##### B. Analisis PLS-SEM

Pada penelitian ini terdapat empat dimensi dari variabel independen *feedback orientation*, yaitu *utility*, *social awareness*, *feedback self-efficacy* dan *accountability*. Variabel dependen *goal orientation* terdiri dari *learning goal orientation*, *prove performance goal orientation* dan *avoid performance goal orientation*. Variabel kinerja karyawan terdiri dari dimensi *task performance*, *contextual performance* dan *counterproductive work behavior*. Skala yang digunakan pada setiap indikator adalah skala likert 5 poin yang menunjukkan sangat tidak setuju (poin 1) hingga menunjukkan sangat setuju (poin 5). Tabel 3 menunjukkan nilai *sum*, *mean*, dan *standard deviation* pada 51 indikator yang digunakan dalam penelitian.

Pada dimensi *utility* mayoritas responden menyatakan setuju bahwa *feedback* berguna dalam mencapai tujuan atau memperoleh hasil yang diinginkan. Nilai rata-rata yang diperoleh pada dimensi *utility* sebesar 4,32. Begitu pula dengan dimensi *social awareness*, sebagian besar responden setuju bahwa *feedback* berguna untuk menyadari pandangan orang lain tentang dirinya. Pernyataan tersebut dapat tercermin dari nilai rata-rata sebesar 4,30. Selanjutnya pada dimensi *feedback self-efficacy* mayoritas responden penelitian sebagian besar setuju bahwa karyawan dapat menanggapi *feedback* dengan tepat. Hasil tersebut terlihat dari rata-rata jawaban responden dengan nilai 4,29. Kemudian pada dimensi *accountability*, sebagian besar responden setuju bahwa mereka memiliki rasa tanggung jawab dalam bereaksi dan menindaklanjuti *feedback*. Rasa tanggung jawab terhadap *feedback* yang diberikan pada karyawan tercermin dari nilai rata-rata dimensi *accountability* sebesar 4,06.

Sebagian besar responden pada dimensi *learning goal orientation* bersikap netral terhadap keinginan untuk mengembangkan diri dengan memperoleh keterampilan baru, menguasai situasi baru, dan meningkatkan kompetensi. Hal tersebut tercermin dari nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,97. Pada dimensi *prove performance goal orientation* juga menyatakan bahwa sebagian besar responden bersikap netral untuk menunjukkan kompetensinya pada orang lain. Dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,85. Kemudian pada dimensi *avoid performance goal orientation*, sebagian besar responden tidak setuju untuk menghindari situasi yang bisa menyangkal kompetensinya. Dengan nilai rata-rata sebesar 2,87.

Berdasarkan dimensi yang terdapat pada *task performance*, sebagian besar responden menyatakan cukup setuju hingga setuju bahwa mereka memiliki kemahiran atau kemampuan untuk melakukan tugas atau pekerjaan inti. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,95. Kemudian pada dimensi *contextual performance* dengan nilai rata-rata sebesar 4,24, mayoritas responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama. Tindakan ekstra tersebut dapat mendukung organisasi diantaranya yaitu berinisiatif memulai tugas baru, berusaha untuk menjaga pengetahuan tentang pekerjaan tetap aktual,

menemukan solusi kreatif untuk masalah baru, mengambil tanggung jawab ekstra, dan sebagainya. Namun berbeda pada dimensi *counterproductive work behavior*, dengan nilai rata-rata sebesar 1,87, mayoritas responden menyatakan tidak setuju bahwa mereka memiliki perilaku negatif yang merugikan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *feedback orientation* berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik seorang karyawan dalam merespons dan menggunakan keseluruhan *feedback* akan meningkatkan kinerjanya pada suatu perusahaan. Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya [18] yang menunjukkan *feedback orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan objek penelitian pada sektor kesehatan. Hal ini menunjukkan kondisi yang terdapat pada start-up Happy5 ketika para karyawan dapat memanfaatkan *feedback* dengan baik yang erat kaitannya dengan kontribusi *feedback* terhadap pencapaian tujuan di tempat kerja, bagaimana *feedback* dapat membantu karyawan mengelola kesan, peran karyawan dalam menangani *feedback* dan dorongan tanggung jawab membuat perubahan berdasarkan *feedback* akan memacu karyawan untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan mereka secara efisien dengan hasil yang maksimal.

Kemudian temuan penelitian yang dilakukan saat ini diperoleh hasil *goal orientation* tidak memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak selaras dengan temuan yang diperoleh dari penelitian terdahulu [19] yang menunjukkan *goal orientation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian saat ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Lim & Shin [20] dimana menyatakan bahwa *goal orientation* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana penelitian tersebut dilakukan pada sembilan perusahaan berbeda diantaranya perusahaan besar, kecil hingga menengah dan lembaga pemerintahan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa terdapat faktor lain yang membuat *goal orientation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, misalnya tergantung pada jenis, variasi dan tantangan yang ada pada tugas. Hal tersebut sesuai juga dengan penelitian Chen & Mathieu [21], karyawan lebih cenderung memiliki sikap pembuktian kompetensi dan keinginan belajar pada suatu tugas apabila tugas tersebut memiliki dampak besar terhadap jenjang karirnya yang telah ditegaskan sebelumnya oleh supervisor yang disertai dorongan situasional seperti persaingan antar rekan kerja yang membuat *goal orientation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Terakhir, penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara *goal orientation* dengan *feedback orientation* tidak memiliki pengaruh. Hal ini senada dengan penelitian terdahulu [22] yang menunjukkan bahwa *goal orientation* tidak berpengaruh terhadap *feedback orientation*. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa *goal orientation* lebih berpengaruh kepada pencarian *feedback* (*feedback seeking*) daripada *feedback orientation* secara keseluruhan. Hal tersebut juga

dibahas pada penelitian yang dilakukan oleh VandeWalle [10], dimana *goal orientation* lebih mempengaruhi persepsi individu tentang biaya dan manfaat relatif yang terkait dengan perilaku pencarian *feedback*.

### C. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian yang didukung penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *feedback orientation* merupakan faktor internal yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Dimensi-dimensi pendukung pada *feedback orientation* dapat menjadi acuan dan pertimbangan dalam melakukan perbaikan di start-up Happy5. Berdasarkan temuan *utility* sebagai dimensi *feedback orientation* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, supervisor dapat memberikan *feedback* secara berkelanjutan dan memfasilitasi pengelolaan *feedback* dengan adanya rapat rutin secara berkelompok. Dengan adanya hal tersebut dapat berkontribusi terhadap pengembangan keterampilan dan pencapaian tujuan kerja dari para karyawan. Pengelolaan *feedback* dapat dilakukan dengan adanya *continuous feedback* dan pemberian *feedback* dapat dilakukan secara horizontal (antar rekan kerja) maupun secara vertikal (supervisor-karyawan).

Dalam kaitannya dengan *social awareness*, *feedback orientation* memainkan peran aktif dalam proses *feedback* dan persepsi atau cara pandang antar karyawan dalam menanggapi *feedback*. Hal tersebut secara aktif akan membentuk sikap, niat, dan perilaku karyawan dalam bekerja dan mempertahankan kinerjanya. Manajemen dapat menyediakan pengembangan karir dengan pendekatan psikologi untuk melihat karakteristik individu dan aspek internal yang mempengaruhi usaha-usaha dalam mencapai kinerja. Manajemen dapat memberikan tes psikologi seperti MBTI yang didukung dengan adanya klinik atau konseling yang membahas lebih lanjut mengenai kepribadian tersebut. Dengan adanya pendekatan psikologi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan kepribadian dan motivasi dalam memperbaiki daya pikir karyawan menuju perilaku dan persepsi yang lebih positif dan ini akan mempengaruhi cara kerja dan peningkatan kinerja bagi individu.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *feedback self-efficacy* sebagai dimensi *feedback orientation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu memberikan peninjauan kembali atas hasil kerja dan survei kepuasan maupun permasalahan kerja yang dihadapi karyawan. Hal tersebut guna mengetahui seberapa jauh hasil kerja yang telah dilakukan selama periode tertentu dan dapat mengetahui permasalahan yang dirasakan karyawan dalam menanggapi *feedback* dengan tepat sehingga perusahaan dapat mengulas dan memberikan solusi yang sesuai atas permasalahan yang ada. Selanjutnya, supervisor dapat memberikan kesempatan secara terbuka kepada seluruh karyawan untuk dapat mengungkapkan permasalahan kerja dan menyampaikan secara aktif pendapatnya. Selain itu supervisor perlu untuk membuat kebijakan mengenai target kerja maupun dampak kerja yang terukur atas *feedback* dari supervisor. Dari budaya kerja yang terbuka tersebut, tanpa disadari akan

menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kemandirian karyawan dalam menangani suatu tugas.

Kemudian temuan *task performance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perusahaan perlu untuk menyediakan pelatihan keterampilan dan pembinaan perencanaan kerja sehingga karyawan dapat berorientasi pada hasil dan meningkatkan kinerja dengan maksimal dan efisien. Perusahaan dapat memberikan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan memfasilitasi pengembangan keterampilan karyawan yang disesuaikan dengan *skillset* kerja tiap divisi berupa *workshop*. Begitu pula dengan temuan selanjutnya yaitu *contextual performance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat memberikan *reward* ataupun insentif atas pencapaian kerja ekstra kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang telah dilakukan misalnya pencapaian target kerja. Pemberian *reward* maupun insentif diberikan bertujuan agar karyawan merasa hasil kerjanya dihargai dan dapat berbentuk keuntungan finansial maupun non-finansial.

Terakhir, perusahaan dalam hal perekrutan dapat mempertimbangkan bahwasanya tidak hanya semata lulusan sarjana yang menjadi acuan utama. Namun happy5 dapat memperhatikan kualifikasi berupa keterampilan dan juga pengalaman kerja yang sesuai dengan divisi yang kandidat tuju. Hal ini nantinya akan berdampak pada peningkatan kinerja individu, karena mereka telah memiliki modal dasar dan menguasai keterampilan dan mampu menyelesaikan tugas-tugas dengan baik dibandingkan karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan pengalaman dibidang tersebut. Hal ini sesuai dengan dimensi *task performance* yang menunjang kinerja karyawan berupa kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas inti. Selain itu juga, dengan tingkat kualifikasi yang lebih tinggi baik dalam hal keterampilan dan pengalaman maka karyawan akan memiliki kompetensi (*feedback self-efficacy*) dan rasa tanggung jawab (*accountability*) dalam menanggapi *feedback* dengan tepat sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja individu juga akan selaras dan menunjang peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa setiap dimensi *feedback orientation* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik seorang karyawan dalam merespons dan menggunakan keseluruhan *feedback* akan meningkatkan kinerjanya pada suatu perusahaan. *Feedback orientation* memainkan peran aktif dalam proses *feedback*, dimana hal tersebut secara aktif akan membentuk sikap, niat, dan perilaku karyawan dalam bekerja dan mempertahankan kinerjanya. Hal ini menunjukkan kondisi yang terdapat pada start-up Happy5 ketika para karyawan dapat memanfaatkan dan mengelola *feedback* dengan baik maka akan memacu karyawan untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan mereka

secara efisien dengan hasil yang maksimal. Sedangkan *goal orientation* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *goal orientation* sebagai latar belakang alasan individu untuk mencapai tujuan tidak memiliki hubungan dengan pencapaian kinerja karyawan Happy5. Hal tersebut menandakan preferensi seseorang dalam mencapai tujuan belum selaras dalam peningkatan kinerja di tempat kerja. Hal tersebut dapat menjadi tantangan kepada perusahaan untuk dapat memotivasi karyawan untuk dapat menyelaraskan *goal orientation* dan tujuan kerja unit kerja sehingga dapat memaksimalkan kinerja karyawannya. Begitu pula dengan *goal orientation* yang tidak memiliki pengaruh terhadap *feedback orientation*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *goal orientation* tidak memiliki hubungan terhadap persepsi atas *feedback* pada karyawan Happy5. Oleh karena itu manajemen Happy5 perlu memperhatikan faktor-faktor terkait dalam *goal orientation* yang dimiliki oleh karyawan agar membentuk *feedback* yang dapat diselaraskan dengan *goal orientation*.

### B. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Keterbatasan penelitian saat ini terdapat pada penyebaran kuesioner kurang maksimal dan kurang efisien karena peneliti tidak dapat memberikan pendampingan dan menyampaikan maksud dari kuesioner secara langsung pada saat pengisian kuesioner. Selain itu perusahaan tidak dapat memfasilitasi peneliti untuk dapat melakukan *in-depth interview* kepada karyawan sehingga informasi yang diperoleh hanya sebatas dari jawaban kuesioner. Kemudian penelitian yang dilakukan saat ini merupakan penelitian baru dengan model penelitian yang masih lemah. Hal ini kemungkinan disebabkan karena terdapat penambahan variabel dari penelitian terdahulu yaitu berupa integrasi *feedback orientation*, *goal orientation* dan kinerja karyawan yang sebelumnya belum pernah diteliti. Selain itu faktor utama penurunan kinerja masih belum dapat diidentifikasi dengan baik meskipun telah melakukan teknik sensus.

Dari keterbatasan yang ada pada penelitian ini, saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya antara lain penelitian selanjutnya diharapkan dalam pengumpulan data tidak hanya menggunakan kuesioner namun juga perlu didukung dengan *in-depth interview* dengan karyawan dan kunjungan langsung pada objek penelitian sehingga dapat mengungkap permasalahan dari kondisi aktual dan diperoleh informasi lebih mendalam tidak terbatas pada jawaban atas pertanyaan kuesioner saja. Selain itu, pilot test dapat dilakukan di luar populasi objek penelitian sebenarnya. Hal ini guna untuk menghindari bias akan pengulangan pengisian kuesioner yang berdampak pada hasil penelitian yang buruk. Dalam penelitian saat ini, peneliti hanya fokus pada faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun dari hasil penelitian didapatkan bahwa faktor internal hanya mampu mengidentifikasi sebagian kecil dari penyebab turunnya kinerja karyawan di Happy5. Perlu adanya pengkajian ulang pada penelitian selanjutnya dengan menambahkan variabel lain yang dirasa berpengaruh dan

relevan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian selanjutnya dapat menggunakan analisis *Multigroup Structural Equation Model* (SEM) untuk mengevaluasi pengukuran invarian dalam penelitian ilmu sosial untuk menghindari masalah pengukuran dan masalah hubungan kausal antar variabel [23], layaknya penelitian yang dilakukan saat ini. Kemudian saran untuk perusahaan yaitu hendaknya dapat segera melakukan *follow-up* atas masukan-masukan yang terdapat pada implikasi manajerial sesuai dengan prioritas yang dipilih. Hal ini begitu penting mengingat perlunya program-program yang dapat mendukung perbaikan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja yang berdampak pada keunggulan kompetitif perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] T. J. Maurer and E. M. Weiss, "Continuous learning skill demands: Associations with managerial job content, age, and experience," *J. Bus. Psychol.*, vol. 25, no. 1, pp. 1–13, Feb. 2010, doi: 10.1007/s10869-009-9126-0.
- [2] M. London and J. W. Smither, "Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 12, no. 1, pp. 81–100, 2002, doi: 10.1016/S1053-4822(01)00043-2.
- [3] P. E. Gregory, J. B., & Levy, "The effect of supervisor feedback orientation on subordinate perceptions of the feedback environment," 2008.
- [4] M. London and T. J. Maurer, "Leadership development: A diagnostic model for continuous learning in dynamic organizations," *Nat. Leadersh.*, pp. 222–245, 2004.
- [5] B. A. Linderbaum and P. E. Levy, "The development and validation of the feedback orientation scale (FOS)," *J. Manage.*, vol. 36, no. 6, pp. 1372–1405, 2010, doi: 10.1177/0149206310373145.
- [6] C. S. Dweck and E. L. Leggett, "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality," *Psychol. Rev.*, vol. 95, no. 2, pp. 256–273, 1988, doi: 10.1037/0033-295X.95.2.256.
- [7] P. R. Pintrich, "Multiple goals, multiple pathways: The role of goal orientation in learning and achievement," *J. Educ. Psychol.*, vol. 92, no. 3, pp. 544–555, 2000, doi: 10.1037/0022-0663.92.3.544.
- [8] M. E. Ross, M. Blackburn, and S. Forbes, "Reliability Generalization of the Patterns of Adaptive Learning Survey Goal Orientation Scales," *Educ. Psychol. Meas.*, vol. 65, no. 3, pp. 451–464, Jun. 2005, doi: 10.1177/0013164404272496.
- [9] R. P. DeShon and J. Z. Gillespie, "A motivated action theory account of goal orientation," *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 6, pp. 1096–1127, Nov. 2005, doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1096.
- [10] D. VandeWalle, "Development and validation of a work domain goal orientation instrument," *Educ. Psychol. Meas.*, vol. 57, no. 6, pp. 995–1015, 1997, doi: 10.1177/0013164497057006009.
- [11] J. A. Colquitt, J. A. LePine, and M. J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education, 2014.
- [12] M. A. Griffin, A. Neal, and S. K. Parker, "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts," *Acad. Manag. J.*, vol. 50, no. 2, pp. 327–347, 2007, doi: 10.5465/AMJ.2007.24634438.
- [13] O. A. Mardiyanti, H. N. Utami, and A. Prasetya, "The Effect Of Financial Compensation And Non Financial Compensation On Employees' Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable (Study on Permanent Employees of PT Citra Perdana Kendedes in Malang, East Java)," *J. Adm. Bisnis*, vol. 62, no. 1, pp. 135–144, 2018.
- [14] L. Koopmans, C. M. Bernaards, V. H. Hildebrandt, H. C. W. De Vet, and A. J. Van Der Beek, "Construct validity of the individual work performance questionnaire," *J. Occup. Environ. Med.*, vol. 56, no. 3, pp. 331–337, 2014, doi: 10.1097/JOM.000000000000113.
- [15] T. Widyastuti and R. Hidayat, "Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IW PQ) into Bahasa Indonesia," *Int. J. Res. Stud. Psychol.*, vol. 7, no. 2, pp. 101–112, 2018, doi: 10.5861/ijrsp.2018.3020.
- [16] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- [17] J. F. Hair Jr, M. Page, and N. Brunsveld, *Essentials of business research methods*. Routledge, 2019.
- [18] A. Rasheed, S.-U.-R. Khan, M. F. Rasheed, and Y. Munir, "The Impact of Feedback Orientation and the Effect of Satisfaction With Feedback on In-Role Job Performance," *Hum. Resour. Dev. Q.*, 2015, doi: 10.1002/hrdq.21202.
- [19] C. Pryor, R. M. Holmes, J. W. Webb, and E. W. Liguori, "Top Executive Goal Orientations' Effects on Environmental Scanning and Performance: Differences Between Founders and Nonfounders," *J. Manage.*, vol. 45, no. 5, pp. 1958–1986, 2019, doi: 10.1177/0149206317737354.
- [20] H. S. Lim and S. Y. Shin, "Effect of Learning Goal Orientation on Performance: Role of Task Variety as a Moderator," *J. Bus. Psychol.*, 2020, doi: 10.1007/s10869-020-09705-4.
- [21] G. Chen and J. E. Mathieu, "Goal orientation dispositions and performance trajectories: The roles of supplementary and complementary situational inducements," *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, vol. 106, no. 1, pp. 21–38, 2008, doi: 10.1016/j.obhdp.2007.11.001.
- [22] S. C. Payne, S. S. Youngcourt, and J. M. Beaubien, "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net," *J. Appl. Psychol.*, vol. 92, no. 1, pp. 128–150, 2007, doi: 10.1037/0021-9010.92.1.128.
- [23] S. H. Wijayanto, *Structural Equation Modeling: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.