

**KOSEP DIRI DAN ORIENTASI TUJUAN SEBAGAI FAKTOR PENTING DALAM ORIENTASI UMPAN BALIK MANAJER DALAM Mendukung PROSES PDCA (PLAN DO CHECK ACTION)**

**Hasbullah**

Dosen Progam Studi Teknik Industri Universitas Mercu Buana Jakarta  
Jalan Meruya Selatan No. Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11650  
E-mail: [hasbullah@mercubuana.ac.id](mailto:hasbullah@mercubuana.ac.id)

**ABSTRAK**

Orientasi umpan balik dapat mempermudah interaksi antar individu yang mampu mempengaruhi pencapaian kerja dan mendorong proses PDCA di lingkungan kerjanya sehingga mampu mendukung keberhasilan individu dan organisasi. Penelitian ini menguraikan pengertian dan pengukuran Orientasi umpan balik sebagai faktor individual penting dalam kinerja manajer dan dua variabel lainnya yang mencakup konsep diri dan orientasi tujuan sebagai variabel bebas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dari konsep diri dan orientasi tujuan terhadap orientasi umpan balik. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif melalui metode survei. Kuesioner disebarkan kepada 149 responden sebagai sampel manajer yang dipilih secara acak di beberapa pabrik untuk mendapatkan dan menganalisis data. Hasil penelitian ini menyimpulkan konsep diri dan orientasi tujuan memiliki pengaruh positif terhadap orientasi umpan balik. Untuk meningkatkan orientasi umpan balik seorang manajer, maka perlu ditingkatkan konsep diri dan orientasi tujuannya.

**Kata kunci:** konsep diri, orientasi tujuan, orientasi umpan balik

**ABSTRACT**

*Feedback Orientation facilitates interpersonal interactions in influencing work outcome and bossting PDCA process work effectively can in turn lead to succesful individual and organization. This research provides some insight into the definition and measurement of feedback orientation as significant individual factor for manager performance and two variables such as self-concept and goal orientation as independent variables. The objective of this study is to observe direct effect of self-concept and goal orientation on feedback orientation. The method of research used the associative quantitative approach through survey method. The number of sample covers 149 respondents as manager samples in manufacturings selected randomly for analyzing data. The result of the research showed there are positive direct effects of self-concept and goal orientation on feedback orientation. For Improving Feedback orientation, therefore self concept and goal orientation should be improved.*

**Keyword:** *self concept, goal orientation, feedback orientation.*

**PENDAHULUAN**

PDCA (*Plan Do Check Action*) adalah model pendekatan yang dikembangkan di Jepang tetapi dicetuskan pertama kali oleh W. Edward Deming pada tahun 1950-an. Tujuan awal dari konsep PDCA adalah sebagai model pemecahan masalah dengan pendekatan untuk memperbaiki mutu produk dan mengurangi produk cacat. Kemudian berkembang menjadi suatu model dalam pemecahan masalah pada aspek manajemen yang lebih luas. Berikut adalah makna singkatan dari PDCA :

- a. **Plan (Rencanakan)** adalah meletakkan sasaran dan proses yang dibutuhkan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi.
- b. **Do (Kerjakan)** yaitu implementasi proses.
- c. **Check (Cek)** yaitu memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya.
- d. **Act (Tindak lanjuti)** berarti menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya

PDCA merupakan siklus umpan balik terus menerus di mana sistem, proses atau individu melaksanakan suatu proses yang terencana, dievaluasi, kemudian mendapatkan umpan balik, melakukan perbaikan dan kembali pada perencanaan yang secara siklus berlangsung terus menerus melakukan perbaikan. Model ini menjadi pilsopi pendekatan proses yang digunakan ISO 9000 (ISO 9001, 2015) mencakup seluruh kegiatan yang mempengaruhi mutu di dalam suatu organisasi. ISO 9000 mensyaratkan prosedur tertulis dan terdokumentasi bagi semua proses yang mempengaruhi mutu harus mengandung pilsopi PDCA.

Dalam realisasinya siklus umpan balik PDCA di operasi manufaktur tidak mencakup keseluruhan proses. Dinamika kegiatan operasi kerja dan interaksi antar individu yang kompleks tidak semua tercakup dalam prosedur atau aturan yang diwajibkan memiliki pilsopi PDCA sesuai persyaratan ISO 9000. Hal inilah yang perlu dicermati bahwa siklus umpan balik sebagai pendorong terciptanya perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) akan lebih efektif mendorong kinerja organisasi terjadi di setiap tingkatan hirarki proses dan individu, tidak hanya pada proses-proses utama yang terdokumentasi aturan, standard an prosedurnya.

PDCA merupakan siklus umpan balik yang di dalam siklusnya di ana suatu proses yang terencana merespon ketidaksesuaian (*nonconformity*), perbaikan dan segala umpan balik sebagai hasil evaluasi konstruktif untuk manjadi bahan dalam melakukan perbaikan selanjutnya dalam proses berkesinambungan. Umpan balik dalam dinamika kegiatan organisasi terjadi pada tingkat proses terkecil dan individu. Misalkan seorang manajer mendapatkan umpan balik berupa penilaian kinerja individu dari atasannya, mendapatkan berbagai masukan dari orang-orang sekitarnya (anak buah, rekan kerja, pemasok, pelanggan) bahkan dapat berupa segala informasi atau masukan dari berbagai sumber dan fakta di lapangan yang mengarah pada perbaikan individu da organisasi. Inilah pentingnya sejauh mana seorang individu atau manajer mersepon segala masukan atau umpan balik untuk memperbaiki diri dan kinerjanya. Siklus umpan balik perbaikan terus menerus yang menjadi pilsopi PDCA akan terdorong lebih efektif jika direspon dengan baik oleh individu dalam menanggapi tidak hanya dalam ruang lingkup proses operasi kerja melainkan dalam segala aspek yang bersifat perbaikan bagi diri dan organisasi.

Banyak sekali literatur ilmiah menjelaskan umpan balik sebagai salah satu fasilitator dalam merubah perilaku dan meningkatkan kinerja. Dalam perspektif teori karakteristik kerja, umpan balik diartikan sebagai informasi yang menyampaikan sebaik apa atau tingkat individu sebagai pekerja melakukan pekerjaannya, sedangkan dari perspektif teori *goal setting*, umpan balik diartikan sebagai informasi yang menyampaikan kemajuan (*progress*) yang paling *up date* sudah dicapai pada sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan (J.A, Colquitt, 2010). Umpan balik dalam aspek kinerja adalah faktor penting dalam perubahan organisasi menuju kinerja yang lebih baik (Henrich Greve, 2003).

Siklus umpan baik merupakan prinsip dasar dari siklus PDCA. Mathis dan Jackson (2009) menyatakan bahwa umpan balik adalah sebuah sistem karena memiliki tiga elemen

penting yang terdiri dari data, evaluasi dan tindakan berdasarkan evaluasi. Hal ini memiliki karakteristik yang sama dengan prinsip PDCA.

Data bisa berupa informasi mengenai suatu hasil atau tindakan yang diperoleh dari pengamatan. Data kemudian dievaluasi berdasarkan nilai dan makna yang terkandung di dalamnya. Evaluasi adalah cara sistem umpan balik bereaksi terhadap fakta-fakta, hal ini berarti membutuhkan patokan penilaian dalam evaluasi berupa standar kinerja. Berdasarkan hasil evaluasi inilah umpan balik dapat menyebabkan perubahan atau perbaikan, hasil evaluasi akan menghasilkan beberapa keputusan yang harus dibuat untuk menentukan tindakan selanjutnya.

Tahun 2002 Manuel London dan James W. Smither pertama kali mengemukakan bahwa proses umpan balik secara individual didorong oleh suatu *individual difference* yang disebut Orientasi umpan balik. Konsep orientasi umpan balik yang dikemukakan London dan Smither sebagai konstruk yang menentukan dalam penerimaan individu terhadap keseluruhan umpan balik dan bagaimana memandu dan membimbing individu dalam menerima umpan balik. Pada tahun 2006 Beth Grefe Linderbaum menegaskan kembali konstruk orientasi umpan balik dalam penelitiannya bahwa orientasi umpan balik adalah karakter unik yang mencerminkan bagaimana individu merespon dan menerima keseluruhan umpan balik dalam proses penerimaan umpan balik.

Proses siklus umpan balik menuju perbaikan kinerja proses dan individu terus menerus akan berjalan baik didukung oleh sistem disertai faktor individual yang disebut Orientasi umpan balik sehingga siklus perbaikan terus menerus tidak hanya terjadi pada aspek-aspek operasi kerja yang didasari *standard operating prosedur (sop)* terdokumentasi melainkan seluruh aspek kehidupan dan aktivitas kerja yang bermuara pada perbaikan kinerja individu dan organisasi secara terus menerus.

Dari uraian pendahuluan di atas maka tujuan utama penelitian ini adalah mengetahui bagaimana dua faktor penting lainnya yaitu konsep diri dan orientasi tujuan mampu mempengaruhi orientasi umpan balik secara positif. Adapun perumusan masalah untuk mendapatkan tujuan penelitian adalah apakah konsep diri dan orientasi tujuan berpengaruh langsung terhadap Orientasi umpan balik.

## **KERANGKA TEORI**

### **Orientasi umpan balik manajer**

Umpan balik (*feedback*) adalah faktor yang sangat penting bagi manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya dalam mendukung, pencapaian kinerja. Konsep tentang umpan balik dan pengaruhnya terhadap kinerja manajer dan organisasi telah menjadi topik penelitian dalam literatur perilaku dan organisasi, termasuk dalam penerapan PDCA. Banyak sekali literatur ilmiah menjelaskan umpan balik sebagai salah satu fasilitator dalam merubah perilaku dan meningkatkan kinerja seta siklus perbaikan terus menerus seperti hanya proses PDCA.

Saat ini ada beberapa konstruk yang berkaitan dengan umpan balik seperti umpan balik (*feedback*), lingkungan umpan balik (*feedback environment*), perilaku aktif mencari umpan balik (*feedback seeking*), intervensi umpanbalik (*feedback intervention*) dan orientasi umpan balik (*feedback orientation*). Konstruk yang mewakili *individual difference* yang melekat pada individu adalah konstruk orientasi umpan balik.

Tahun 2002 Manuel London dan James W. Smither pertama kali mengemukakan konsep Orientasi umpan balik dalam penelitiannya berjudul *Feedback Orientation, Feedback Culture, The Longitudinal Performance Management Process*. Konsep Orientasi umpan balik yang dikemukakan London dan Smither sebagai konstruk yang terdiri dari beberapa dimensi

yang secara bersama menentukan dalam penerimaan individu terhadap keseluruhan umpan balik dan bagaimana memandu dan membimbing individu dalam menerima umpan balik. Karakteristik individu dalam merespon umpan balik menjadi penting bagi manajer dalam memperbaiki kinerja individual dan organisasi.

Aspek-aspek orientasi umpan balik terdiri dari; rasa suka terhadap umpan balik atau *liking feedback*, kecenderungan perilaku aktif untuk mencari umpan balik (*feedback seeking*), kecenderungan kognitif untuk memproses umpan balik dengan penuh kesadaran dan mendalam, kepekaan terhadap pandangan orang lain (*social awareness*), keyakinan terhadap nilai manfaat dalam umpan balik dan mampu melakukannya (*self-efficacy*) dan bertanggung jawab untuk bertindak atas umpan balik (*accountability*).

Pada tahun 2006 Beth Grefe Linderbaum menegaskan kembali konstruk Orientasi umpan balik dalam penelitiannya *Feedback Orientation; The Development and Validation of a Multidimensional Measure*. Sampai saat ini model Linderbaum menjadi acuan utama dalam mengukur orientasi umpan balik dalam penelitian dan jurnal yang terbit setelahnya. Beth Grefe Linderbaum (2006:1) menyatakan; “*Given the impact of the feedback recipient on the feedback process, it is important to understand individual differences in how people respond to feedback. Feedback orientation, a construct proposed by London and Smither, is an individual’s overall receptivity to feedback. The current research developed and validated a multidimensional measure of feedback orientation. This new instrument will be a valuable tool for researchers and practitioners to better understand individual differences in the feedback process.*” Orientasi umpan balik adalah karakter unik yang mencerminkan bagaimana individu merespon dan menerima keseluruhan umpan balik dalam proses penerimaan umpan balik. Orientasi umpan balik dalam manajer tidak serta merta terbentuk dengan sendirinya tetapi dipengaruhi oleh faktor situasional dan individual. Faktor situasional adalah faktor yang berasal dari luar individu manajer yaitu; budaya kerja manufaktur, sistem manajemen kinerja, lingkungan umpan balik, dan hal-hal lain yang bersifat situasional. Faktor individual dalam manajer adalah faktor yang berasal dari dalam manajer itu sendiri yaitu; tipe tujuan, motif, kepribadian dan faktor internal lainnya.

Linderbaum mengga gas tujuh aspek orientasi umpan balik yang terdiri dari *defensiveness*, utilitas, akuntabilitas, kesadaran sosial, *self-efficacy* dan *feedback processing*. Apa yang sudah dikemukakan oleh London dan Smither di tahun 2002 sudah diuji dan dianalisis oleh Linderbaum, kemudian di adopsi dan tercakup dalam dimensi-dimensi yang dikemukakan Linderbaum.

Model ini dikenal dalam jurnal, disertai dan penelitian-penelitian umpan balik dengan istilah FOS (*Feedback Orientation Scale*). Dimensi defensif (*Defensiveness*) merupakan kecenderungan individu untuk tidak menyukai, bersikap defensif dalam menerima umpan balik dan bereaksi negatif. Dimensi utilitas (*Utility*) adalah kecenderungan individu untuk percaya bahwa umpan balik merupakan instrumen penting dalam mencapai tujuan, bermanfaat dan mendapatkan hasil yang diinginkan di tempat kerja. Akuntabilitas (*Accountability*) merupakan Kecenderungan seseorang memiliki rasa tanggung jawab atau berkewajiban untuk bertindak atas umpan balik. Kesadaran sosial (*social awareness*) yaitu kecenderungan individu untuk menggunakan umpan balik karena menyadari pandangan lain terhadap dirinya dan memiliki kepekaan terhadap pandangan orang lain. *Feedback Self-efficacy* merupakan kecenderungan individu untuk memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi dan menjalankan situasi umpan balik dan umpan balik itu sendiri. Dimensi yang terakhir yaitu dimensi *Feedback processing* yaitu kecenderungan individu untuk bersedia menyediakan waktu dalam memproses dan mengerahkan pikirannya terhadap umpan balik. Beth Grefe membuang dimensi *feedback seeking* yang ditetapkan London dan Smither sebagai dimensi orientasi umpan balik dengan alasan lemah dan tidak konsisten

setelah diuji, selain itu perilaku mencari umpan balik ditempatkan sebagai *outcome* dari karakter unik orientasi umpan balik.

Dalam suatu literatur ilmiah karya Michiel Crommelinck dan F. Anseel (2013:5) menyatakan; *“Feedback-seeking behaviour has been regarded as a useful resource for individual adaptation. Studies have shown that newcomers in organizations who frequently seek feedback integrate better in their new social environment.”* Perilaku aktif mencari umpan balik pada individu merupakan sumber daya yang bermanfaat bagi individu dalam beradaptasi sosial. Crommelinck menganggap ini sesuatu yang baru dalam kaidah organisasi bahwa individu yang sering mencari umpan balik (dalam teori sebagai salah satu elemen *feedback seeking*) memiliki kecenderungan lebih baik dalam berintegrasi sosial pada suatu lingkungan baru.

Definisi orientasi umpan balik secara konseptual dari sintesis uraian di atas adalah sikap individu terhadap masukan yang diberikan kepada dirinya tentang suatu pencapaian hasil dari proses usaha yang dilakukannya melalui penilaian pada indikator-indikator; manfaat masukan, akuntabilitas diri, kesadaran sosial dan kesanggupan diri dalam melaksanakan masukan untuk memperbaiki pencapaian. Dari uraian definisi di atas orientasi umpan balik merupakan konstruk spesifik yang dapat dijelaskan dengan indikator-indikator; manfaat masukan, akuntabilitas diri, kesadaran sosial dan kesanggupan diri dalam melaksanakan masukan untuk memperbaiki pencapaian.

Berdasarkan kerangka teoritik dan paparan masalah yang diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa orientasi umpan balik merupakan konstruk penting yang ada dalam individu manajer. Orientasi umpan balik pada diri manajer akan menentukan sikap dan respon manajer terhadap segala masukan dan informasi yang diterimanya untuk melakukan perbaikan diri dan kinerjanya secara terus menerus

### **Konsep diri**

Shavelson dan Bolu (1981:1) mengartikan konsep diri sebagai persepsi diri sendiri yang dibentuk melalui pengalaman, interpretasi terhadap lingkungannya, atribusi dan diperkuat pengaruh dan evaluasi orang-orang yang dianggap berarti. Konsep diri menunjukkan bagaimana individu menggambarkan jati dirinya.

Saat ini, teori konsep diri terdiri dari dua pendekatan yaitu pendekatan unidimensional dan multidimensional. Konsep diri unidimensional memandang bahwa Konsep diri merupakan konstruk tunggal (satu dimensi) bersifat umum yang mengesampingkan gagasan bahwa seseorang memiliki beberapa persepsi (multidimensional) terhadap diri di dalam bidang yang berbeda-beda. Pendekatan unidimensional banyak digunakan dalam literatur-literatur ilmiah tentang Konsep diri pada tahun 1960-an dan 1970-an. Morris Rosenberg adalah salah satu penggagas pertama tentang Konsep diri unidimensional, melalui risetnya tahun 1965 yang berjudul *Society and Adolescence Self Image* terbitan Universitas Princeton. Konsep diri unidimensional menunjukkan bahwa persepsi individu terhadap dirinya mencakup secara umum dan keseluruhan dengan tidak terbagi-bagi dalam bidang atau area yang lebih spesifik. Gagasan Rosenberg dalam mengemukakan gagasan pengukuran *self esteem* yang sangat banyak dijadikan referensi oleh berbagai riset di seluruh dunia dan terkenal dengan istilah *The Rosenberg Self Esteem Scale* (RSES).

Richard J. Shavelson, Judith J. Hubner and George C. Stanton adalah salah satu penggagas utama Konsep diri multidimensional. Pada tahun 1976 mereka menerbitkan penelitiannya yang berjudul *Validation of Construct Interpretation*. Shavelson, Hubner dan Stanton menggagas struktur hirarki Konsep diri yang menggambarkan tingkatan konstruk konsep diri sebagai konstruk multidimensional.

Shavelson menguraikan struktur konsep diri multidimensional terdiri dari konsep diri akademik dan non akademik. Konsep diri akademik terbagi lagi menjadi sub-area akademik bahasa, sejarah, matematika dan sains. Masing-masing sub-area akan terbagi lagi menjadi aspek-aspek yang lebih rinci sehingga membentuk persepsi pada bidang-bidang akademik tersebut. Konsep diri non-akademik terbagi lagi menjadi sub-area sosial, penampilan fisik dan emosional. Masing-masing sub-area akan terbagi lagi menjadi aspek-aspek yang lebih rinci dan akhirnya persepsi pada bidang-bidang sosial, emosional dan penampilan fisik. .

Definisi konsep diri secara konseptual dari sintesis uraian di atas adalah persepsi diri yang dibentuk oleh pengetahuan, pengalaman, lingkungan dan pengaruh orang lain sehingga membentuk jati diri melalui penilaian diri sendiri pada indikator-indikator; kompetensi, penampilan fisik dan penghargaan terhadap diri sendiri. Dari definisi di atas konsep diri merupakan sebuah konsep spesifik tentang persepsi diri sendiri yang dapat diuraikan dengan indikator-indikator kompetensi diri, penampilan fisik dan penghargaan individu terhadap dirinya sendiri. Konsep diri merupakan faktor internal individu yang memiliki peran penting dalam manajer, terutama dalam merespon umpan balik. Konsep diri manajer diduga mampu mempengaruhi orientasi umpan balik manajer.

Manuel London dan James W. Smither (2002) yang merupakan penggagas utama konstruk orientasi umpan balik menyatakan bahwa konsep diri berperan pada umpan balik:

*Self knowledge and self concept change as the individual gains self confidence with improving feedback result over time. This is consistent with research showing that changes in self concept follow from behavioral changes that are observed by others..... Over time, feedback is integrated and reconciled with other information people have about them selves. While some feedback may be discounted or discarded, eventually other information is processed mindfully and shapes one's self concept unless the person is highly guarded & defensive in protecting his or her self perception is likely.*

Perubahan pada pengetahuan dan Konsep diri seiring dengan meningkatnya kepercayaan diri manajer suatu manufaktur dengan peningkatan umpan balik. Hal ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa perubahan dalam Konsep diri mengikuti perubahan perilaku. Umpan balik yang diterima suatu manajer manufaktur diintegrasikan dan dicocokkan dengan informasi tentang diri manajer dari yang datang orang lain. Ada kalanya seorang manajer mengabaikan dan membuang sebagian sebagian umpan balik, sementara informasi lainnya diproses dengan penuh kesadaran dan akhirnya membentuk Konsep diri. Hal ini tidak dapat terjadi pada manajer yang sangat menjaga persepsi dirinya, bersifat sangat protektif dan defensif. Teori yang disampaikan London dan Smither ini sangat jelas dalam kaitan Konsep diri dan umpan balik individu, dalam hal ini isalkan seorang manajer manufaktur. Salah satu kesimpulan dari buku karya Robert G. Lord dan Douglas J. Brown berjudul *Processes and Follower Self Identity* (2004) menuliskan:

*Linking goals to self views, will accentuate self enhancement motivations and affective reactions to task feedback, whereas linking goals to possible selves, will promote self verification motivation and cognitive reactions to task feedback.*

Dalam menghubungkan tujuan dengan *self view*, (salah satu aspek Konsep diri yang mencerminkan pandangan individu terhadap dirinya dalam aspek atau kepentingan tertentu) akan menunjukkan penekanan motivasi pengembangan diri dan reaksi afektif terhadap umpan balik dalam pekerjaan, sedangkan menghubungkan tujuan dengan *possible selves* (kecenderungan untuk membayangkan menjadi seseorang yang tidak diinginkan atau diinginkannya), akan menonjolkan motivasi verifikasi diri terhadap umpan balik dalam pekerjaan. Uraian dari pernyataan ini adalah dalam konteks hubungan tujuan dan Konsep diri manajer, maka akan mempengaruhi umpan balik. Sedangkan konstruk yang berkaitan dengan

individu dalam umpan balik adalah orientasi umpan balik, maka hal menunjukkan bahwa konsep diri dalam diri manajer adalah salah satu faktor yang bisa mempengaruhi umpan balik manajer tersebut.

Konsep diri yang berkaitan dalam kemampuan pekerjaan manajer secara teoritik juga bisa mempengaruhi orientasi umpan balik. Dalam kaidah perilaku organisasi seing kali para manajer melakukan *benchmarking* tentang kemampuannya dengan membandingkannya dengan orang lain, maka mulailah Orientasi umpan balik pada dirinya bekerja dalam proses umpan balik 360 derajat. Ia akan mengumpulkan berbagai informasi dan masukan dari berbagai sumber (360<sup>0</sup>) tentang kelebihan dan kekurangannya dalam kaitan kinerja,

sebagaimana dituliskan dalam sebuah teori John Flennor (1997) :

*One of the strength of 360 degree feedback is that it exposes differences between the manager's perception and the perception of others, which may motivate them to pursue developmental activities. When differences should be explored, possibly leading to positive behavior and performance management.*

Salah satu kekuatan dari model umpan balik 360 derajat adalah mengungkapkan perbedaan antara persepsi manajer dan persepsi orang lain sehingga menjadi masukan atau umpan balik yang mampu memotivasi manajer untuk mengejar kekurangannya dalam mengembangkan diri dan memungkan dalam mengarahkan perilaku positif dan manajemen kinerja.

Dalam penelitian perilaku aktif mencari umpan balik dalam perspektif evaluasi diri, Christopher Selenta (2004) menyimpulkan penelitiannya:

*To conclude, the findings of the present study highlight the complexity of the self evaluation motives that determine the form of feedback-seeking behavior. To the extent that one's job constitutes a fundamental aspect of one's self concept, then job related performance feedback is by association self relevant. In turn, the seeking of information concerning one's performance is likely to be driven by motivations to maintain one's self views, reduce self relevant uncertainty, and to enhance the positivity of one's self.*

Selenta (2003) menyimpulkan studi penelitiannya yang menyoroti kompleksitas motif evaluasi diri sebagai faktor yang menentukan bentuk perilaku *feedback seeking* (aktif mencari umpan balik). Pekerjaan yang dimiliki seseorang merupakan aspek fundamental dari konsep diri orang tersebut, umpan balik berupa penilaian kinerja orang tersebut adalah menggambarkan asosiasi diri yang relevan pada orang tersebut. Pada gilirannya, perilaku *feedback seeking* (mencari informasi mengenai kinerja) seorang manajer manufaktur memungkinkan didorong oleh motivasi untuk menjaga *self view* (pandangan diri dari diri sendiri dan orang lain) pada seorang manajer, mengurangi ketidakpastian *performance* diri manajer di masa depan dan untuk meningkatkan citra positif dirinya. Dengan kata lain dalam kalimat singkat kesimpulan penelitian Selenta menyatakan bahwa perilaku *feedback seeking* didorong oleh motivasi dalam menjaga dan meningkatkan Konsep diri individu. Jadi konsep diri yang dimiliki manajer memiliki peran penting dalam perilaku manajer dalam mencari umpan balik, dalam hal ini diwakili oleh konstruk orientasi umpan balik manajer.

Secara nalar konsep diri dalam individu manajer suatu manufaktur bisa dianalisis sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi orientasi umpan balik manajer yang mendorong proses siklus perbaikan terus menerus dalam merespon setiap masukan dan usulan perbaikan. Konsep diri manajer mencerminkan keyakinan manajer terhadap persepsi diri sendiri yang terbentuk dari pengalaman, interpretasi terhadap lingkungannya, pengaruh pekerja (atasan, rekan, bawahan) di sekitar yang dianggap signifikan serta atribusi dari perilaku manajer. Dengan kata lain konsep diri manajer terbentuk dari informasi dan umpan balik dari berbagai sumber dan lingkungan sosial yang datang tiada henti membentuk umpan balik pada manajer. Informasi yang datang dalam berbagai bentuk, kemudian diproses oleh manajer terakumulasi

dengan pengetahuan, pengalaman, interpretasi, keyakinan dan persepsi yang sudah terbentuk sebelumnya di dalam diri individu dan akhirnya membentuk Konsep diri. Konsep diri yang terbentuk dalam manajer suatu manufaktur akan memandunya dalam memutuskan tindakannya merespon umpan balik, sehingga persepsi diri yang terbentuk dalam diri manajer akan mempengaruhi kecenderungan penerimaan umpan balik yang diaplikasikan dalam bentuk perbaikan diri dan pekerjaan secara terus menerus membentuk siklus PDCA. Secara logis sangat jelas, konsep diri dalam diri manajer merupakan salah satu faktor penting terhadap kecenderungan penerimaan manajer terhadap umpan balik, dalam hal ini orientasi umpan balik.

### **Orientasi tujuan**

Tujuan pekerjaan seorang manajer manufaktur menjadi panduan untuk menetapkan dan mengeksekusi rencana kerja, serta melakukan evaluasi dan tinjauan atas capaian dan efektivitas rencana kerja seiring dengan siklus PDCA. Dalam tingkatan individual, tujuan akan mengarahkan perilaku manajer ketika melakukan sesuatu, sehingga akan mempengaruhi hasilnya. Tujuan menjadi bagian penting yang melekat pada seorang manajer manufaktur dan unit organisasinya. Salah satu elemen penting yang dianggap sebagai faktor pendorong kesuksesan manajer yang berkaitan dengan adalah orientasi tujuan. Jason Kain (2010:9) mengutip dari Ames dan Archer dalam mendefinisikan orientasi tujuan "*Goal orientations are the reason behind people's achievement pursuits, and are responsible for how they approach, experience, and react to achievement situations*". Hal ini menjelaskan orientasi tujuan sebagai alasan yang melatarbelakangi seseorang dalam mengejar tujuan dan bertanggung jawab dalam melakukan pendekatan, mengalami dan terhadap situasi yang ingin dicapai. Dweck dalam Altovise Rogers dan Christiane Spitzmueller (2009:186) mendefinisikan orientasi tujuan "...is

*conceptualized as the mental framework in which people interpret and respond to circumstances and events of both achievement and failure*". Orientasi tujuan menunjukkan sikap individu dalam merespon dan menginterpretasikan kondisi yang ingin dicapai dalam perspektif kegagalan dan keberhasilan yang dilatarbelakangi oleh hasrat ingin dihargai atau ingin meningkatkan kompetensi.

Orientasi tujuan menurut Don Vandewalle terdiri dari Orientasi tujuan pembelajaran (*learning goal orientation*), Orientasi tujuan pembuktian (*Prove goal orientation*), dan Orientasi tujuan penghindaran (*Avoiding goal orientation*). Vandewalle merincikan orientasi kinerja (*performance goal orientation*) dari gagasan Carol S. Dweck menjadi dua dimensi yaitu Orientasi tujuan pembuktian (*Prove goal orientation*), dan Orientasi tujuan penghindaran (*Avoiding goal orientation*) sehingga Orientasi tujuan total terbagi menjadi tiga dimensi. Orientasi tujuan pembelajaran adalah hasrat individu untuk mengembangkan diri melalui usaha memperoleh keterampilan baru, menguasai situasi baru dan meningkatkan kompetensi diri. Orientasi tujuan pembuktian adalah hasrat individu untuk membuktikan kompetensi diri dan mendapatkan penilaian yang baik tentang kompetensi yang dimiliki. Orientasi penghindaran tujuan adalah hasrat untuk menghindari dalam memperlihatkan tingkat kompetensi yang dirasa rendah dan untuk menghindari penilaian buruk..

Definisi orientasi tujuan secara konseptual dari sintesis uraian di atas adalah sikap individu mengenai pencapaian sebuah keinginan yang diungkapkan dalam bentuk respon terhadap kondisi yang berkaitan dengan keberhasilan melalui indikator-indikator; sikap menginginkan tantangan untuk pembelajaran (*learning*) dan sikap menginginkan penghargaan (*performance*).



Dari definisi di atas orientasi tujuan merupakan sebuah konstruk spesifik yang dapat diuraikan melalui indikator-indikator; sikap terhadap tantangan yang mewakili sebuah orientasi pembelajaran dan keinginan dihargai untuk menolak dinilai negatif yang mewakili orientasi penilaian.

Teori Don Vandewalle tentang konstruk orientasi tujuan banyak dijadikan referensi teori utama dalam banyak penelitian, literatur dan jurnal internasional. Salah satu penelitiannya yang berjudul *A goal orientation model of feedback-seeking behavior* tahun 2003 menutup kesimpulannya sebagai berikut:

*The current article argues that goals, when assessed as an individual difference, do indeed influence the feedback-seeking process. The article provides a foundation of empirical evidence for the relationship of goal orientation and feedback seeking frequency, and provides a platform for future research on the relationship of goal orientation with five additional dimensions of feedback seeking behavior.*

Vandewalle berpendapat bahwa tujuan ketika diuji sebagai *individual difference* (dalam bentuk konstruk orientasi tujuan) dapat mempengaruhi *proses feedback seeking*.

Penelitiannya memberi dasar bukti empiris dalam menghubungkan orientasi tujuan dan *feedback seeking*, dan menyediakan platform untuk penelitian di masa depan mengenai hubungan orientasi tujuan dan perilaku *feedback seeking*. *Feedback seeking* merupakan perilaku *outcome* dari dampak orientasi umpan balik yang saat ini menjadi yopik penelitian orientasi umpan balik pada manajer khususnya di manufaktur. Uraian Vandewalle di atas menyiratkan orientasi tujuan dalam diri seorang manajer mempengaruhi orientasi umpan balik yang dimilikinya.

Susan J Ashford (2003) dan rekan menegaskan kembali tentang kaitan orientasi tujuan dan umpan balik sebagai berikut:

*Goal orientation appears to be an excellent candidate to explain how and why individuals differ in their use of feedback-seeking behavior to attempt to raise and maintain their self-esteem. Learning goal-oriented individuals may attempt to strengthen their self-esteem by seeking feedback that could enhance and acknowledge personal development. In contrast, performance goal-oriented individuals may attempt to strengthen their self esteem by seeking feedback that could validate and promote (to others) personal ability.*

Orientasi tujuan muncul menjadi konstruk istimewa yang menjelaskan mengapa dan bagaimana karakter unik di dalam diri individu khususnya manajer digunakan dalam perilaku *feedback seeking* dalam meningkatkan dan menjaga *self esteem* individu. Orientasi tujuan pembelajaran bisa mengusahakan penguatan *self esteem* sehingga perilaku *feedback seeking* pada individu dapat meningkatkan pengembangan diri. Sedangkan orientasi tujuan kinerja bisa mengusahakan penguatan *self esteem* sehingga perilaku *feedback seeking* dapat memvalidasi dan menunjukkan kemampuan diri Hal ini akan sangat mendukung kinerja manajer khususnya dalam operasi dan interaksi kerja di manufaktur.

Secara penalaran logis pun dapat menjadi argumentasi yang kuat tentang pengaruh orientasi tujuan yang dimiliki seorang manajer terhadap orientasi umpan balik yang ada pada dirinya. Pada proses pencapaian tujuan, dalam teori perilaku dan organisasi selalu dibutuhkan *goal setting* yang menyiratkan penetapan capaian-capaian yang ingin dituju dan hal ini selalu dikaitkan dengan umpan balik.

Model inilah yang menjadi roh model PDCA dalam dunia manufaktur. Dalam proses pencapaian tujuan, seorang manajer manufaktur akan bertindak strategis untuk mencari, menerima, memproses dan meninjau pola pikir, rencana dan tindakannya dalam setiap merespon masalah di manufaktur berdasarkan umpan balik yang diterimanya guna mengevaluasi tindakan lebih efektif dalam mencapai tujuan menuju siklus perbaikan terus menerus. Di sinilah kaitan pengaruh orientasi tujuan seorang manajer memiliki pengaruh

terhadap orientasi umpan balik yang ada dalam dirinya sehingga mendorong siklus umpan balik perbaikan terus menerus yang selaras dengan model PDCA.

Motif-motif yang mendasari perilaku mencari umpan balik seorang manajer atau individu lainnya yang diuraikan dalam teori dari Ashford di atas di antaranya adalah hasrat untuk mendapatkan informasi yang berguna, hasrat untuk melindungi ego individu terhadap umpan balik negatif dan hasrat untuk mengendalikan kesan baik dari orang-orang lain terhadap individu. Hal ini sangat terkait dengan faktor orientasi tujuan pembelajaran dan orientasi tujuan kinerja pada manajer itu sendiri. Orientasi tujuan kinerja manajer memiliki keinginan yang kuat untuk mengesankan orang-orang di sekitarnya dan fokus pada hasil kinerja, sedangkan individu yang fokus orientasi tujuan pembelajaran yang ada pada manajer menginginkan cara-cara untuk menguasai tugas-tugas kerja manufaktur sehingga dapat mengembangkan kompetensi, memiliki kecenderungan kuat untuk mencari informasi baru dan umpan balik, memperoleh keterampilan baru serta belajar dari pengalaman. Selain itu dalam teori yang diuraikan Vandewalle, orientasi tujuan pembelajaran dan perilaku mencari umpan balik (*seeking feedback*) berkaitan dengan kinerja secara keseluruhan, termasuk dalam aspek teknis pekerjaan. Orientasi tujuan yang mencakup orientasi tujuan kinerja dan pembelajaran dalam diri seorang manajer manufaktur merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi orientasi umpan balik yang dimilikinya.

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian Kuantitatif Asosiatif dengan menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung konsep diri dan orientasi tujuan seorang manajer manufaktur terhadap orientasi umpan balik yang dimilikinya. Hubungan ini bisa diwakili oleh seperangkat variabel bebas (*independen*) yaitu konsep diri dan orientasi tujuan terhadap variabel terikat (*dependen*) yaitu orientasi umpan balik dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Populasi target dalam penelitian ini adalah beberapa manajer dan supervisor dari beberapa industri di sekitar Kota dan Kabupaten Bekasi. Sampel penelitian ini sebanyak 149 Manajer dan Supervisor Manufaktur dipilih dengan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Dari 149 sampel supervisor dan manajer tersebut di lakukan penyebaran kuesioner.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk penyajian data dan ukuran sentral.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Hasil Penelitian

Hasil penelitian pada Tabel 1. Di bawah menunjukkan ukuran penyebaran data. Penyajian data yang dimaksud dalam analisis deskriptif adalah daftar distribusi dan grafik histrogram yang menggambarkan pola sebaran data. Ukuran sentral adalah *mean*, *median*, dan *modus*. Sedangkan ukuran penyebaran adalah varians dan simpangan baku. Analisis inferensial untuk menguji hipotesis yang digunakan adalah analisis jalur yang datanya seperti ditampilkan pada Tabel 2 Setelah dianalisis secara deskriptif dan semua variable telah memenuhi persyaratan analisis, selanjutnya dilakukan pengujian model kausal dengan analisis jalur. Setelah dilakukan perhitungan koefisien jalur pada sub struktural yang menggambarkan pola hubungan kausal antara X1 (konsep diri), X2 (orientasi tujuan) dan Y (orientasi umpan balik).

Tabel 1. Deskripsi Data

No	Variabel	X <sub>min</sub>	X <sub>max</sub>	Range	Mean	Modus	Median	Dev
----	----------	------------------	------------------	-------	------	-------	--------	-----

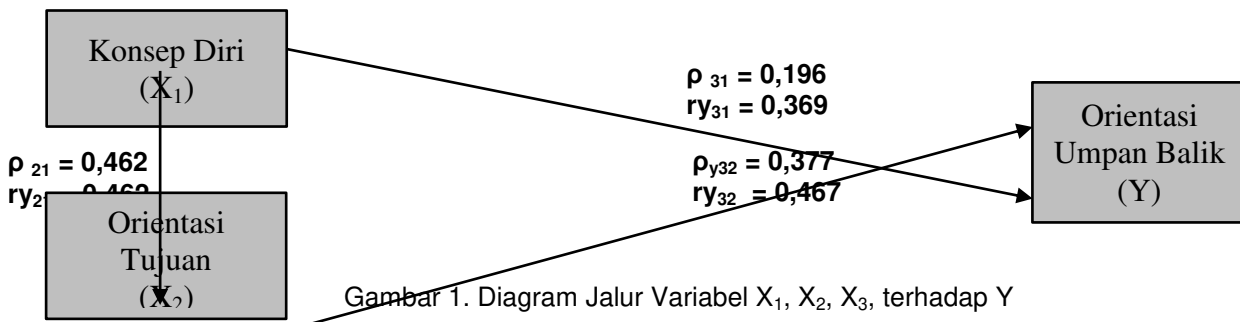
1	X <sub>1</sub> (Konsep diri)	65	127	62	99.51	98	99	12.99
2	X <sub>2</sub> (Orientasi tujuan)	47	97	50	70.02	71	71	9.13
3	Y (Orientasi umpan balik)	65	125	60	93.8	93	90	12.37

Tabel 2. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur

No	Jalur	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	
				0,05	0,01
1	P <sub>Y1</sub>	0,196	2,417*	1,976	2,609
2	P <sub>Y2</sub>	0,377	4,655*	1,976	2,609
3	P <sub>Z1</sub>	0,462	6,313*	1,976	2,609

Keterangan : \* signifikan; <sup>ns</sup> tidak signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada struktur hubungan X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y menunjukkan semua jalur signifikan. Secara keseluruhan diagram jalur dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 1. Diagram Jalur Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, terhadap Y

Hipotesis yang diajukan diuji dengan menggunakan analisis jalur, hasilnya dapat dirangkum dalam Tabel 3. berikut:

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Jalur	Uji Statistik	Keputusan H <sub>0</sub>	Kesimpulan
1	Konsep diri berpengaruh langsung positif terhadap Orientasi umpan balik	H <sub>0</sub> : $\beta_{31} \leq 0$ H <sub>1</sub> : $\beta_{31} > 0$	H <sub>0</sub> ditolak	Berpengaruh langsung positif
2	Orientasi tujuan berpengaruh langsung positif terhadap Orientasi umpan balik	H <sub>0</sub> : $\beta_{32} \leq 0$ H <sub>1</sub> : $\beta_{32} > 0$	H <sub>0</sub> ditolak	Berpengaruh langsung positif

No	Jalur	Uji Statistik	Keputusan $H_0$	Kesimpulan
3	Konsep diri berpengaruh langsung positif terhadap Orientasi tujuan	$H_0 : \beta_{21} \leq 0$ $H_1 : \beta_{21} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif

## Pembahasan

### Pengaruh langsung secara positif variabel konsep diri terhadap orientasi umpan balik

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh  $\rho_{Y1} = 0,196$  dengan  $t_{hitung} 2.417 > t_{tabel} 1,976$  ( $\alpha=0,05$ ), karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $\alpha=0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak, yang berarti bahwa Konsep Diri ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Orientasi Umpan Balik (Y) secara signifikan.

Kesimpulan dari hasil uji hipotesis ini menyajikan bukti empiris bahwa semakin positif Konsep diri seorang manajer manufaktur, maka semakin tinggi Orientasi umpan balik yang dimilikinya. Bukti empiris ini menunjukkan bahwa konsep diri menjadi salah satu prediktor penting dalam mendukung Orientasi umpan balik seorang manajer manufaktur.

Prilaku evaluasi diri manajer terkait dengan konsep diri yang akan mendorong prilaku manajer manufaktur untuk mencari informasi dalam umpan balik guna mendorong perbaikan terus menerus seperti siklus PDCA pada diri manajer manufaktur dan operasi unit kerjanya. Ide konsep diri dan umpan balik berasal dari Konsep "*Looking-Glass*" yang berarti evaluasi diri dan unit kerja melalui tiga hal yaitu; perbandingan diri terhadap orang yang lebih tinggi misalkan kinerja, keyakinan manajer bagaimana ia menilai situasi dan lingkungannya, evaluasi diri manajer sendiri apakah relatif sukses atau gagal dan membandingkan pencapaian aktuan dan target. Prilaku evaluasi terkait dengan konsep diri yang akan mendorong prilaku manajer manufaktur untuk mencari masukan, informasi dalam umpan balik guna mendorong perbaikan pada diri, kinerja dan perbaikan operasi kerja.

Landasan teoretik yang menjelaskan bahwa konsep diri seseorang mampu mendorong orientasi umpan balik dijelaskan oleh Manuel London dan James W. Smither (2002:15). Hal ini juga ditegaskan oleh Robert G Lord dan Douglas J. Brown (2004:211) ; "*Linking goals to self views, will accentuate self enhancement motivations and affective reactions to task feedback, whereas linking goals to possible selves, will promote self verification motivation and cognitive reactions to task feedback.*" Hubungan Konsep diri dan orientasi umpan balik adalah hubungan tujuan dengan *self view*, (salah satu aspek konsep diri yang mencerminkan pandangan individu terhadap dirinya dalam aspek atau kepentingan tertentu) akan menunjukkan penekanan motivasi pengembangan diri dan reaksi afektif terhadap umpan balik dalam pekerjaan, sedangkan menghubungkan tujuan dengan *possible selves* (kecenderungan untuk membayangkan menjadi seseorang yang tidak diinginkan atau diinginkannya), akan menonjolkan motivasi verifikasi diri terhadap umpan balik dalam pekerjaan.

Teori umpan balik 360 derajat mengungkapkan perbedaan antara persepsi manajer (konsep diri manajer) dan persepsi orang lain sehingga menjadi masukan atau umpan balik yang mampu memotivasi manajer untuk mengejar kekurangannya dalam mengembangkan diri dan memungkinkan dalam mengarahkan perilaku positif dan manajemen kinerja. Landasan teoretik konsep diri dan orientasi umpan balik ini sejalan dengan hasil uji hipotesis berupa temuan empirik bahwa konsep diri seorang manajer manufaktur berpengaruh langsung secara positif terhadap orientasi umpan balik yang dimilikinya sehingga lebih mendorong siklus perbaikan terus menerus yang secara langsung dan tidak langsung terbentuk pola perbaikan model PDCA.

### **Pengaruh langsung secara positif variabel orientasi tujuan terhadap orientasi umpan balik**

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh  $\rho_{Y_1} = 0,377$  dengan  $t_{hitung} 4.655 > t_{tabel} 1,976$  ( $\alpha=0,05$ ), karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $\alpha=0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak, yang berarti bahwa Orientasi tujuan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Orientasi Umpan Balik ( $Y$ ) secara signifikan.

Hasil uji hipotesis di atas menyimpulkan bahwa orientasi tujuan seorang manajer manufaktur memiliki pengaruh langsung positif terhadap orientasi umpan balik yang dimilikinya. Kesimpulan dari hasil uji hipotesis ini menyajikan bukti empiris bahwa semakin tinggi orientasi tujuan seorang manajer manufaktur, maka semakin tinggi orientasi umpan balik yang dimilikinya. Bukti empiris ini menunjukkan bahwa orientasi tujuan menjadi salah satu faktor pendukung orientasi umpan balik seorang manajer.

Beberapa referensi teori utama yang berkaitan dengan hubungan orientasi tujuan dan orientasi umpan balik dijelaskan oleh Don Vandewalle (2003:602);

*“The current article argues that goals, when assessed as an individual difference, do indeed influence the feedback-seeking process. The article provides a foundation of empirical evidence for the relationship of goal orientation and feedback seeking frequency, and provides a platform for future research on the relationship of goal orientation with five additional dimensions of feedback seeking behavior.”*

Don Vandewalle berpendapat bahwa tujuan ketika diuji sebagai *individual difference* (dalam bentuk konstruk Orientasi tujuan) dapat mempengaruhi *proses feedback seeking*. Penelitiannya memberi dasar teori dalam menghubungkan orientasi tujuan dan frekuensi *feedback seeking*. Dalam konstruk orientasi umpan balik, *feedback seeking* merupakan perilaku *outcome* dari dampak orientasi umpan balik. Uraian Vandewalle di atas menyiratkan orientasi tujuan merupakan faktor penting bagi orientasi umpan balik.

Motif-motif yang mendasari perilaku seorang manajer manufaktur dalam mencari umpan balik merupakan hasrat untuk mendapatkan informasi yang berguna, hasrat untuk melindungi ego individu terhadap umpan balik negatif dan hasrat untuk mengendalikan kesan baik dari atasan, bawahan dan rekan terhadap manajer. Hal ini terkait dengan faktor orientasi tujuan pembelajaran dan orientasi tujuan kinerja pada seorang manajer manufaktur. Orientasi tujuan kinerja manajer memiliki keinginan yang kuat untuk mengesankan orang lain dan fokus pada hasil kinerja diri dan unit kerja, sedangkan orientasi tujuan pembelajaran manajer merupakan hasrat untuk menguasai keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kompetensi, memiliki kecenderungan kuat untuk mencari informasi baru dan umpan balik, serta belajar dari pengalaman yang hanya berorientasi pada perbaikan kompetensi individual manajer.

Orientasi tujuan sebagai *individual difference* di dalam diri manajer digunakan dalam perilaku *feedback seeking* untuk meningkatkan dan menjaga *self-esteem* dirinya. Orientasi tujuan pembelajaran dalam diri manajer bisa mengusahakan penguatan *self-esteem* sehingga perilaku *feedback seeking* pada manajer dapat meningkatkan pengembangan dirinya. Sedangkan orientasi tujuan kinerja pada diri manajer bisa mengusahakan penguatan *self-esteem* sehingga perilaku *feedback seeking* dapat memvalidasi dan menunjukkan kemampuan dirinya. Referensi teori pengaruh orientasi tujuan manajer terhadap orientasi umpan balik yang dimilikinya ini sejalan dengan hasil uji hipotesis berupa temuan empirik bahwa orientasi tujuan seorang manajer manufaktur berpengaruh langsung secara positif terhadap orientasi umpan balik yang dimilikinya.

### **Pengaruh langsung secara positif variabel konsep diri terhadap orientasi tujuan**

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh  $\rho_{21} = 0,462$  dengan  $t_{hitung} 6,313 > t_{tabel} 1,976$  ( $\alpha=0,05$ ), karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $\alpha=0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak, yang berarti bahwa Konsep Diri ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap orientasi tujuan ( $X_2$ ) secara signifikan.

Dari hasil uji hipotesis di atas menunjukkan bahwa konsep diri memiliki pengaruh langsung positif terhadap orientasi tujuan. Kesimpulan dari hasil uji hipotesis ini menyajikan bukti empiris bahwa semakin tinggi Konsep diri individu, maka semakin tinggi orientasi tujuan yang dimiliki. Bukti empiris ini menunjukkan bahwa Konsep diri menjadi salah satu faktor pendukung orientasi tujuan.

Carrol S Dweck dan Ellen L. Legget melakukan penelitian pengaruh konsep diri terhadap orientasi tujuan menggunakan pendekatan teori entitas (konsep diri yang menganggap kemampuan adalah atribut bawaan yang melekat) dan teori inkremental (konsep diri yang memandang kemampuan bisa ditingkatkan dengan kerja keras dan pendidikan. Teori entitas dan inkremental masing-masing menempatkan tujuan individu yang berbeda didorong oleh *self esteem* (rasa puas dan bangga terhadap diri karena atribut yang dimiliki) yang dibentuk di dalam konsep diri. Dalam teori entitas, kecenderungan *self esteem* mengikuti kecenderungan orientasi tujuan kinerja (ingin mendapatkan penghargaan dan menghindari penilaian buruk), *outcome* dari tujuan akan menjaga dan meningkatkan kebanggaan atau *self esteem* dalam dirinya. Sedangkan dalam teori inkremental, *self esteem* dalam diri individu didapatkan melalui orientasi tujuan pembelajaran (ingin menguasai pengetahuan dan keterampilan). Kebanggaan diri atau *self esteem* dijaga dan ditingkatkan melalui perolehan pengetahuan dan keterampilan, mengatasi pekerjaan yang menantang dan bernilai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konsep diri dalam individu menjadi faktor penting bagi orientasi tujuan. Hasil uji hipotesis tentang pengaruh Konsep diri terhadap Orientasi tujuan di atas menunjukkan keselarasan antara bukti empiris dengan teori yang sudah ada.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian analisis pembahasan di atas, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Konsep diri seorang manajer manufaktur berpengaruh langsung positif terhadap orientasi umpan balik yang dimilikinya. Hal menjelaskan bahwa semakin tinggi konsep diri seorang manajer maka akan meningkatkan orientasi umpan balik dimilikinya.
2. Orientasi tujuan yang dimiliki seorang manajer berpengaruh langsung positif terhadap orientasi umpan balik yang dimilikinya. Penemuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi tujuan yang dimiliki seorang manajer maka semakin tinggi pula orientasi umpan balik yang dimilikinya.
3. Konsep diri manajer berpengaruh langsung positif terhadap orientasi tujuan yang dimilikinya. Penemuan dalam penelitian ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Konsep diri seorang manajer maka semakin tinggi pula orientasi tujuan yang dimilikinya.
4. Orientasi umpan balik yang dimiliki manajer akan mendorong penerapan siklus PDCA karena siklus respon perbaikan yang diatur sistem akan lebih berjalan efektif karena dorongan sifat individual berupa konstruk *individual difference* Orientasi umpan balik yang menunjukkan sejauh mana daya respon umpan balik individu untuk memperbaiki diri dan organisasinya secara terus-menerus.

### **Implikasi**

#### **A. Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis dari temuan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa konsep diri dan orientasi tujuan seorang manajer manufaktur secara positif mampu mempengaruhi orientasi umpan balik yang dimilikinya. Hal ini akan menambah referensi ilmiah dalam kajian umpan balik dalam aspek individual sebagai pelengkap siklus umpan balik PDCA secara sistem dan proses dan elemen-elemen yang diduga mampu mempengaruhinya. Diperlukan kajian-kajian komprehensif untuk melihat faktor-faktor lain yang bisa diidentifikasi sebagai penentu atau yang mampu mendorong siklus perbaikan terus-menerus dari aspek sistem, proses dan individual.
2. Hasil penelitian ini berhasil mengidentifikasi aspek individual berupa konstruk orientasi umpan balik sebagai pelengkap dalam mendorong siklus perbaikan terus menerus proses, sistem dan individu dengan pilsopi PDCA.
3. Penelitian ini berhasil mengungkapkan indikator-indikator dalam mengukur faktor individual dalam mendorong proses perbaikan diri dan organisasi melalui siklus umpan balik melalui pengukuran indikator-indikator variabel konsep diri, orientasi tujuan dan orientasi umpan balik.

### **Implikasi Praktis**

Implikasi praktis yang didapatkan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa konsep diri dalam diri manajer mampu mempengaruhi secara positif orientasi umpan balik yang dimilikinya. Dari penelitian ini juga diidentifikasi bahwa di dalam aspek-aspek konsep diri yang mencakup kompetensi, penampilan fisik dan penghargaan diri. Dari temuan penelitian ini maka konsep diri adalah faktor penting yang perlu diberikan perhatian dalam meningkatkan orientasi umpan balik seorang manajer manufaktur. Dari seluruh aspek-aspek dalam konsep diri perlu diidentifikasi aspek yang paling lemah untuk perbaikan konsep diri yang lebih efektif.
2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa orientasi tujuan berpengaruh langsung positif terhadap orientasi umpan balik manajer. Jika ingin meningkatkan orientasi umpan balik seorang manajer manufaktur, maka aspek-aspek orientasi tujuan yang hanya terdiri dari sikap menginginkan tantangan dan sikap ingin dihargai memberikan kontribusi penting. Perusahaan perlu meninjau orientasi tujuan yang dimiliki manajernya karena salah satu faktor penting dalam meningkatkan orientasi umpan balik yang mendorong perbaikan terus menerus. Dalam kenyataannya bahwa manusia secara umum memiliki tujuan berdasarkan pengetahuan yang ingin dicapai dan penghargaan sosial yang ingin diraih dengan perbandingan porsi yang berbeda-beda tetapi keduanya adalah penting. Semakin tinggi orientasi tujuan yang dimiliki seorang manajer manufaktur, maka semakin baik orientasi umpan balik yang dimilikinya..
3. Kajian-kajian akademik yang berkaitan pada konsep perbaikan terus-menerus khususnya perbaikan model PDCA sudah saatnya lebih komprehensif tidak hanya pada ruang lingkup sistem, proses dan konsep teoritik, tetapi perlu digali dorongan-dorongan yang berasal dari faktor internal individual sebagai pelaku langsung seperti konsep orientasi umpan balik. Sistem dan proses yang berjalan sesuai standar prosedur memerlukan terobosan-terobosan yang berasal dari dukungan berupa pengenalan sifat-sifat individual yang positif misalkan orientasi umpan balik yang berperan sebagai pendorong motivasi pelaku dalam proses dan sistem. Perilaku perbaikan dalam siklus PDCA didorong oleh konstruk *individual difference* yang dimiliki secara internal oleh manajer manufaktur.

### **Saran**

Dari uraian implikasi-implikasi uraian di atas, maka saran-saran yang diajukan peneliti adalah;

1. Perusahaan perlu mempertimbangkan perlunya mengidentifikasi konsep diri seorang manajernya dalam mendefinisikan dirinya apakah akan memberikan kontribusi pada tujuan perusahaan. Perlu dihindari seorang manajer yang memiliki konsep diri rendah sehingga cenderung tenggelam dan mengalah pada persaingan dan persoalan-persoalan di dunia kerja manufaktur sehingga menghambat proses perbaikan terus menerus. **Langkah** yang paling efektif dalam menanamkan konsep diri ketika proses rekrutmen dalam mengenali konsep diri calon manajer atau jika sudah dalam posisi manajer perlu diidentifikasi dan fokus pada aspek-aspek konsep diri rendah (kompetensi, penampilan fisik dan penghargaan diri). Merubah konsep diri rendah ke konsep diri yang positif bisa dilakukan dengan menanamkan kebanggaan diri individu tentang hal-hal yang baik, kelebihan dan keunikan yang dimiliki, hal yang menjadi pembeda dengan individu lain, dan rasa syukur dengan apa yang dimiliki sehingga mampu meningkatkan penghargaan diri. Meningkatkan konsep diri berarti meningkatkan orientasi umpan balik manajer yang bermuara pada siklus umpan balik untuk perbaikan terus menerus pada individu manajer, proses dan sistem yang bekerja pada manufaktur.
2. Orientasi tujuan merupakan faktor melekat dalam persepsi manajer manufaktur yang mendorong manajer berusaha mewujudkan tujuan individu dan unit organisasinya. Kecenderungan seorang manajer manufaktur selalu menunjukkan usahanya didasari oleh keinginan untuk mencapai materi dan penghargaan sosial oleh perusahaannya dan keinginan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan. Perusahaan dapat memberikan dorongan dan memacu orientasi tujuan manajernya melalui program "*individual setting goal*" selain target unit kerjanya yang sudah lazim. Dengan memberikan ukuran target yang bersifat individual tertentu pada bidang-bidang yang diminati atau kemampuan sesuai potensi yang dimiliki manajer sehingga akan mendorong atau mengarahkan persepsi dalam memotivasi usaha mencapai tujuan individu sehingga memacu pencapaian tujuan organisasi. "*Individual setting goal*" dicanangkan secara periodik dan diarahkan pada ukuran target yang meningkat secara gradual. Hal ini mampu mendorong orientasi tujuan. Meningkatkan orientasi tujuan manajer berarti meningkatkan orientasi umpan balik yang bermuara pada siklus umpan balik untuk perbaikan terus menerus pada individu manajer, proses dan sistem yang bekerja pada manufaktur.
3. Dalam meningkatkan kualitas manajernya serta mendorong proses siklus perbaikan terus menerus pada individu manajer, proses, sistem dan kinerja, Perusahaan perlu menanamkan kesadaran betapa pentingnya orientasi umpan balik. Orientasi umpan balik pada diri manajer memberikan kontribusi secara berkesinambungan untuk memperbaiki secara terus menerus kemampuan diri, kinerja proses dan sistem di dalam operasi kerja manufaktur. Merespon umpan balik berarti menerima segala masukan guna memperbaiki kelemahan diri dan organisasi dan mempertahankan kekuatan. Perusahaan saat ini hanya dapat menyediakan infrastruktur sistem umpan balik hanya pada sistem dan proses misalkan ISO 9000, QCC (Quality Control Cycle), PDCA dan lain sebagainya. Pendekatan model ini tidak menyentuh aspek individual sebagai perilaku perbaikan dalam proses dan sistem. Aspek individual inilah yang perlu didorong dengan mengenali konstruk orientasi umpan balik sebagai pendorong seberapa jauh seorang manajer manufaktur merespon segala masukan dan informasi untuk melakukan perbaikan terus menerus pada diri dan unit kerjanya. Umpan balik dalam konteks individual manajer hanya mencakup penilaian resmi seperti laporan kinerja unit dan kinerja karyawan, evaluasi atau appraisal upah dan prestasi, melainkan juga aspek-aspek yang tidak tercakup sistem dan prosedur seperti saran, nasehat, konseling, cara komunikasi, coaching dan segala hal yang bersifat masukan. Umpan balik tidak hanya bersifat resmi atau tulisan, bisa melalui media lainnya (lisan dan media lainnya). Perusahaan perlu menanamkan budaya umpan balik yang baik dalam



organisasinya, misalkan lebih demokratis dalam menampung usulan-usulan. Hal seperti ini sudah lazim ditanamkan dalam perusahaan-perusahaan besar di Amerika dan Eropa. Harus ada terobosan-terobosan lain untuk menanamkan orientasi umpan balik, karena selain menjadi faktor penting bagi pengembangan diri manajer, selain itu akan meningkatkan proses perbaikan terus menerus model PDCA tidak hanya pada tataran sistem dan proses dalam perusahaan tetapi menyentuh aspek-aspek lain yang lebih komprehensif termasuk aspek individual manajer itu sendiri.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Assunta, Maria. "Practice Evaluation Report: A Social Skills Training Group for People with Severe-Grade Mental Handicap." *Discovery- SS Student E- Journal* Vol. 2, 2013.
- Bolu, Roger and R.J Shavelson. "Self Concept; The Interplay of theory and method". *Journal of Educational Psychology*, 74, 1981.
- Colquitt, A. Jason, Jefferey A. Lepine dan Michael Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance and The Commitment in the Work Place*. New York: McGraw Hill, 2009.
- Crommerlinck, Michael and T. Anseel. "Understanding and Encouraging Feedback seeking Behavior, A Literature Review." Dept. of Personnel Management, Ghent University, Belgium, 2013.
- Deming, J David. *The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market*. Harvard University, August 2015 <http://scholar.harvard.edu/files/ddeming/files/demingcv.pdf>. (diakses 12 Desember 2015).
- Hepper G., Erica dan rekan. "Motivated Expectations of Positive Feedback in Social Interactions." *The Journal of Social Psychology* 151-4, Southampton University 2011.
- Hudaykulov, Akmal. dan rekan. "Impact of Goal Orientation Theory on Social Capital: The Implications for Effective Team Cooperation in Uzbekistan Textile Industry." *International Journal of Management Science and Business Administration* Volume1, 2015.
- Kain, Jason. *The Influence of Goal Orientation on Karaksek's (1979) job Demand's Control Mode*. New York: Bowling Green University, 2010.
- Linderbaum, Beth Greffe. *Feedback orientation; The Development and validation of a Multidimensional Measure*. University of Akron, [https://etd.ohiolink.edu/ap/10?0:NO:10:P10\\_ACCESSION\\_NUM :akron1152204402](https://etd.ohiolink.edu/ap/10?0:NO:10:P10_ACCESSION_NUM :akron1152204402) (diakses 21 Desember 2015)
- McManus, John. *Leadership; Project and Human Capital Management*. Oxford-UK: Elsevier, 2007.
- Menkes, Justin. *Executive Intelligence, What All Great Leader Have*. New York: Harper Collins Publishers, Inc, 2005.
- Rogers, Altovise and Spitzmueller. *Individualism-collectivism and the role of goal orientation in organizational training*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2009.
- Selenta, Christopher, "Feedback Seeking and from A Self Evaluation Perspective; The Roles of Possible Selves and Current Goal", Ohio: University of Akron: [https://etd.ohiolink.edu/ap/6?206131150348787:P0\\_SEARCH:NO](https://etd.ohiolink.edu/ap/6?206131150348787:P0_SEARCH:NO): (diakses 18 desember 2015).
- Wilbert, Jurgen dan rekan. "Effects of Evaluative Feedback on Rate of Learning and Task Motivation: An Analogue Experiment." *Learning Disabilities: A Contemporary Journal* 8(2), 43-52, 2010.

- Wu, Sharon. Social Skill in The Work Place; What is Social Skill and How Does it Matter. University of Missouri, <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/5542/research.pdf?sequence=3> (diakses 24 Desember 2015).
- Yengimolki, Soheila. "Self Concept, Social Adjustment and Academic Achievement of Persian Students." *International Review of Social Sciences and Humanities*, Vol. 8, No. 2, 201