

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini kehidupan manusia, termasuk Indonesia telah memasuki era globalisasi dan hingga saat ini belum ada definisi yang pasti bagi globalisasi. Globalisasi dapat diartikan sebagai sebuah keadaan dimana bangsa-bangsa dan manusia-manusia dapat membangun komunikasi dengan lebih leluasa, saling bergantung, serta saling mempengaruhi karena adanya kemajuan teknologi khususnya teknologi komunikasi. Era globalisasi ini membuat individu, kelompok, maupun negara berinteraksi dan saling terkait, melintasi batas-batas melalui hubungan perdagangan, investasi, budaya populer, serta berbagai bentuk interaksi lainnya. (www.wikipedia.com).

Dampak dari globalisasi terhadap perekonomian negara Indonesia adalah kemudahan masuknya barang-barang dari negara lain ke Indonesia, atau yang biasa dikenal dengan perdagangan bebas. Barang dari negeri tetangga dapat masuk dengan tidak dikenai pajak ekspor, sehingga barang-barang tersebut dapat dijual di Indonesia dengan harga terjangkau walaupun kualitasnya sedang-sedang saja (www.liputan6.com). Perdagangan bebas ini memberikan dampak yang signifikan bagi perekonomian di Indonesia. Sisi positifnya adalah Indonesia dapat menjual hasil produksi ke negara lain dengan tidak dibebani pajak ekspor-impor, sementara sisi negatifnya adalah banyak barang produksi maupun perusahaan

asing yang juga masuk ke Indonesia. Oleh sebab itu, pengusaha-pengusaha di Indonesia perlu mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat sebagai akibat dari terselenggaranya perdagangan bebas.

Salah satu perusahaan yang tanggap terhadap globalisasi dan persaingan adalah Perusahaan Percetakan “X” Bandung. Perusahaan Percetakan “X” ini merupakan sebuah perusahaan cetak yang bergerak khususnya di bidang *packaging*. Perusahaan Percetakan “X” ini mencetak di kertas dan plastik yang akan dipergunakan sebagai kemasan produk makanan ringan, obat-obatan, barang elektronik, produk sabun, *shampoo*, dan sebagainya. Perusahaan ini memiliki sistem manajemen mutu yang berorientasi kepada tercapainya kepuasan pelanggan. Visi dari perusahaan ini adalah menjamin mutu produk/kualitas (pemenuhan standar, bahan baku), pelayanan kepada pelanggan (keramahan, konsistensi, kelancaran komunikasi) dan ketepatan waktu pengiriman. Misi perusahaan: Meningkatkan sumber daya manusia yang terampil dan mampu bekerjasama dalam meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada *customer* dengan menggunakan sistem kerja yang terbaik secara berkesinambungan. Perusahaan ini juga memiliki komitmen untuk tanggap dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di bidang jasa percetakan dalam skala nasional dan internasional dengan selalu meningkatkan sasaran mutu sehingga persyaratan yang diminta pelanggan dapat terpenuhi. (survey awal)

Seperti perusahaan-perusahaan lain di Indonesia, perusahaan percetakan ini berupaya meningkatkan kualitas dalam menghadapi persaingan dengan

perusahaan lain dengan cara menambah berbagai jenis mesin berteknologi modern sehingga perusahaan ini tidak hanya dapat mencetak saja, tetapi dapat memproduksi sendiri bahan-bahan kimia yang diperlukan dalam proses produksi, menambah jenis mesin berteknologi modern untuk efisiensi proses produksi dan peningkatan kualitas. Perusahaan ini juga terbuka melayani percetakan lain dalam proses *finishing*, sehingga perusahaan ini memperoleh *income* tambahan dari mesin-mesin baru yang dimilikinya. Rencana yang akan segera dilaksanakan oleh perusahaan ini adalah berinvestasi mesin pendaur ulang, tujuannya adalah agar kertas sisa produksi dapat didaur ulang dan diolah kembali menjadi bahan baku produksi, kemudian tujuan akhirnya adalah percetakan-percetakan lain dapat menyerahkan sisa kertas mereka untuk didaur ulang oleh Perusahaan Percetakan “X” ini.

Perusahaan Percetakan “X” ini memiliki sasaran mutu perusahaan, yang ditunjang oleh sasaran mutu di tiap divisi. Setiap 3 bulan sekali tim manajemen akan berdiskusi dengan para kepala bagian untuk menilai performa kerja mereka, mengevaluasi sasaran yang telah dicapai, mendiskusikan sasaran mutu yang masih belum dapat dicapai, apa saja kesulitan yang dihadapi serta bagaimana pemecahan masalahnya agar setiap divisi dapat mencapai sasaran mutu yang ditargetkan oleh tim manajemen sebagai atasan mereka. Perusahaan juga kerap kali mengadakan *training* untuk memperlengkapi karyawannya dengan keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam rangka peningkatan kualitas perusahaan untuk menghadapi persaingan dalam skala nasional maupun internasional. Peningkatan kualitas

produksi melalui penambahan jenis mesin saja bagi perusahaan ini tidak cukup, perusahaan menyadari bahwa karyawan juga perlu diperlengkapi agar dapat bekerja dengan lebih optimal.

Perusahaan Percetakan “X” ini memiliki tiga kategori sumber daya manusia yaitu: kelompok konseptor, kelompok pengelola atau disebut sebagai kepala bagian, dan tenaga kerja operasional. Konseptor terdiri dari *baord of director*, *general manager*, dan *manager representative*. Mereka inilah yang menyusun strategi perusahaan secara keseluruhan. Di bawah *manager representative* terdapat kepala bagian yang bertugas mengatur dan merencanakan kegiatan operasional, mengkomunikasikan strategi perusahaan dan mengkoordinasi tenaga operasional untuk mencapai strategi tersebut. Kemudian tenaga operasional merupakan orang-orang yang mendukung tercapainya strategi perusahaan melalui tenaga dan keahlian mereka dalam melakukan berbagai kegiatan operasional. Ketiga kelompok sumber daya manusia ini memiliki peranan yang sama pentingnya dalam perusahaan. Konseptor, pengelola, dan tenaga kerja operasional harus dapat bekerja sama sehingga Perusahaan Percetakan “X” ini mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

Keselarasn antara konseptor perusahaan, pengelola, dan tenaga kerja operasional perlu dicapai supaya perusahaan dapat berfungsi secara optimal. *Manager representative* memiliki peran untuk membuat kebijakan strategis perusahaan, membuat sasaran mutu yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Kemudian kepala bagian menterjemahkan konsep-konsep kebijakan strategis

tersebut kedalam rancangan kegiatan operasional yang dipergunakan untuk menjadi pedoman bagi pekerja operasional. Di sinilah pengelola atau kepala bagian dituntut untuk menguasai bidang tertentu, sesuai dengan divisi yang dikelola dan pandai mengkomunikasikan sasaran dalam perusahaan kepada tenaga operasional hingga sasaran perusahaan dapat benar-benar tercapai. Kepala bagian merupakan jabatan yang strategis dalam Perusahaan Percetakan “X” karena posisi ini signifikan dalam menentukan proses kerja perusahaan secara keseluruhan. Di satu sisi kepala bagian adalah pemimpin yang harus membimbing, memotivasi dan mengendalikan karyawan. Di sisi lain, ia adalah bawahan dari *manager representative* yang harus mempertanggung jawabkan semua tugas yang diberikan pada bagiannya dan mencapai sasaran mutu yang ditetapkan bagi divisinya.

Perusahaan Percetakan “X” memiliki 18 kepala bagian yang mengepalai 18 divisi, yaitu: divisi penjualan, *marketing follow up*, pembelian, *human resources development*, *Production Planning Inventory Control (PPIC)*, produksi, mekanik produksi, pemotongan, desain film, persiapan cetak, cetak, pencabutan, *finishing 1*, *finishing 2*, *finishing 3*, gudang *stock* barang jadi, *quality control*, dan pengiriman. Setiap kepala bagian merupakan bawahan langsung dari *manager representative* yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya baik itu teknologi maupun tenaga kerja di divisinya. *Job description* yang mereka miliki berbeda-beda, namun setiap kepala bagian memiliki tuntutan kompetensi yang sama yaitu: mampu merencanakan kegiatan kerja (*planning*), mampu bekerja

sama dalam suatu struktur (*organizing*), mampu melakukan supervisi dan mengatur bawahan (*commanding*), mengkoordinasi agar kegiatan kerja berjalan lancar (*coordinating*), mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja hingga mencapai sasaran (*controlling*).

Berdasarkan informasi dari *manager representative* selaku atasan dari kepala bagian, kepala bagian perlu memahami kondisi perusahaan, memahami kebijakan strategi dari atasan, serta mampu mengkomunikasikan agar tenaga operasional bekerja mendukung strategi perusahaan untuk membawa divisinya sukses mencapai sasaran mutu. Secara teknis setiap kepala bagian memiliki kesulitan yang berbeda-beda sesuai dengan bidang yang dipercayakan perusahaan kepada mereka, namun kesulitan mereka pada dasarnya sama yaitu perlu mengelola sumber daya perusahaan, berhadapan dengan situasi-situasi yang tidak terduga, melakukan usaha yang optimal dalam mengelola sumber daya, serta mengalami tekanan kerja yang kurang lebih setara. Kepala bagian dilibatkan oleh perusahaan untuk turut memajukan perusahaan ini, diberikan informasi mengenai persaingan, disiplin dalam upaya efisiensi proses kerja, bekerja lembur demi peningkatan kualitas dan mengejar target dari klien. Sementara itu kepala bagian juga memimpin tenaga kerja operasional yang memiliki harapan tersendiri atas perusahaan ini. Oleh sebab itu kepala bagian membutuhkan suatu *belief* untuk membuat mereka yakin bahwa mereka mampu menjalankan fungsinya sebagai penengah antara *manager representative* dengan tenaga kerja operasional di perusahaan secara optimal. Keyakinan akan kemampuan diri ini menjadi dasar

bagi pencapaian performa yang optimal dalam bekerja. Itulah sebabnya keyakinan akan kemampuan diri menjadi sesuatu yang penting bagi kepala bagian dalam menanggapi persaingan pada umumnya, serta mencapai sasaran mutu dari *manager representative* pada khususnya.

Keyakinan kepala bagian bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil (*outcomes*) yang positif disebut *self efficacy* (Bandura, 1997). Rasa yakin diri atau *self efficacy* ini akan mempengaruhi pilihan yang dibuat kepala bagian dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pemimpin menengah, usaha yang dikeluarkan agar sumber daya yang ia kelola dapat berfungsi dengan lebih efektif, berapa lama dapat bertahan dalam menghadapi hambatan-hambatan untuk memenuhi tanggung jawabnya serta penghayatan perasaan terhadap situasi pekerjaan.

Kepala bagian diberi target oleh *manager representative* untuk memenuhi sasaran mutu sesuai dengan bidang divisi yang ia kelola. Untuk mencapai sasaran mutu, mereka perlu yakin akan kemampuan mereka dalam merencanakan kegiatan kerja (*planning*), bekerja sama dalam suatu struktur (*organizing*), melakukan supervisi dan mengatur bawahan (*commanding*), mengkoordinasi agar kegiatan kerja berjalan lancar (*coordinating*), mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja hingga mencapai sasaran (*controlling*). Untuk memahami gambaran umum mengenai hambatan-hambatan yang dihadapi serta bagaimana penghayatan mereka dalam bekerja sebagai kepala bagian, peneliti melakukan wawancara terhadap 5 kepala bagian di Perusahaan Percetakan

X Bandung. Berdasarkan hasil survey awal, 60% kepala bagian menyatakan bahwa mereka menghayati peran sebagai bawahan *manager representative* sekaligus menjadi atasan dari pekerja operasional merupakan peran yang kompleks dan berat untuk dijalani. Kepala bagian merasa kurang yakin dapat membuat strategi yang tepat untuk memenuhi sasaran mutu serta mengontrol bawahannya untuk bekerja hingga sasaran mutu yang diberikan pada divisinya tercapai. Hal ini membuat kinerja kepala bagian, baik secara individu maupun dalam kerja sama tim menjadi kurang optimal. Sedangkan 40% menyatakan bahwa berperan sebagai kepala bagian di Perusahaan Percetakan “X” merupakan tantangan yang memacu mereka untuk bekerja lebih giat lagi. Kepala bagian ini memandang posisi sebagai kepala bagian merupakan sebuah kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kinerja mereka hingga kesuksesan divisi yang dikelolanya dan kemajuan perusahaan dapat dicapai.

Uraian survey awal di atas menjadi dasar untuk meneliti lebih lanjut mengenai keyakinan akan kemampuan diri pada kepala bagian di Percetakan “X” Bandung dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta membawa divisinya mencapai target, yaitu sasaran mutu yang diberikan oleh *manager representative* sebagai bentuk kontribusi mereka terhadap kemajuan perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Peneliti ingin mengetahui Derajat *Self Efficacy* pada Kepala Bagian di Perusahaan Percetakan “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran empiric derajat *self efficacy* pada kepala bagian di Perusahaan Percetakan “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan:

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai kategori derajat *self efficacy* yaitu tinggi dan rendah pada kepala bagian yang bekerja di Perusahaan Percetakan “X” Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan masukan bagi ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya mengenai *self efficacy*.
2. Memberikan informasi bagi peneliti lain, khususnya yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai *self efficacy*

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi bagi kepala bagian di Perusahaan Percetakan “X” Bandung mengenai *self efficacy* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, yang kemudian dapat digunakan sebagai bahan untuk evaluasi pribadi.

2. Memberikan informasi bagi Perusahaan Percetakan “X” Bandung, khususnya divisi sumber daya manusia di perusahaan tersebut mengenai *self efficacy* pada kepala bagian dalam menjalankan peran dan fungsinya di perusahaan tersebut. Kemudian informasi ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian atau evaluasi prestasi kerja kepala bagian.

1.5 Kerangka Pemikiran

Seorang kepala bagian menduduki posisi yang strategis dalam Perusahaan Percetakan “X”, yaitu sebagai seorang *first line manager* yang merencanakan, mengelola, dan membawahi langsung pekerja operasional sekaligus menjadi bawahan dari *manager representative*. Posisi ini signifikan dalam menentukan proses kerja perusahaan secara keseluruhan. Tugas dan tanggung jawab tiap kepala bagian berbeda-beda, sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Gambaran tugas kepala bagian di Perusahaan Percetakan “X” ini adalah membuat perencanaan kerja (*planning*), bekerja sama dalam suatu struktur (*organizing*), melakukan supervisi dan mengatur bawahan (*comanding*), mengkoordinasi kegiatan kerja di divisinya (*coordinating*), serta mengawasi dan mengoreksi jalannya kerja dalam rangka berupaya mencapai sasaran mutu (*controlling*). Ketentuan lain yang harus dipenuhi oleh kepala bagian adalah telah bekerja minimal 3 sampai 5 tahun di

perusahaan tersebut dan memiliki keahlian secara teknis dalam bidang kerja tertentu, sesuai dengan divisi yang dikelola.

Kepala bagian Percetakan “X” yang mampu membuat perencanaan kerja (*planning*) berarti mampu menyusun strategi untuk mencapai sasaran mutu dari atasan, mampu membuat perencanaan kegiatan kerja untuk karyawan di divisinya agar terbentuk kegiatan kerja yang efektif, serta mampu mempertimbangkan perlu diadakan lembur atau tidak dengan pertimbangan yang matang. Kepala bagian Percetakan “X” yang mampu bekerja sama dalam stuktur (*organizing*) berarti mampu bekerja sama dengan karyawan di divisi yang ia kelola untuk mencapai sasaran mutu, mampu bekerja sama dengan divisin lain yang memiliki keterkaitan dengan divisinya, mampu memahami pengaruh efektivitas kerja yang dimiliki terhadap divisi lain serta perusahaan secara keseluruhan, serta mampu bekerja sama dengan atasan untuk kemajuan perusahaan.

Kepala bagian Percetakan “X” yang mampu melakukan supervisi dan mengatur bawahan (*commanding*) berarti mampu mengarahkan bawahannya untuk bekerja secara efektif, mampu mengkomunikasikan kebijakan perusahaan, memotivasi bawahan, serta membina mereka agar lebih ahli dalam bekerja. Kepala bagian Percetakan “X” juga harus mampu mengevaluasi bawahan, memberikan umpan balik, dan menilai performa kerja mereka sehingga bawahan memahami kelebihan dan kelemahannya di mata

atasan serta dapat meningkatkan performa kerjanya sesuai dengan kemampuan mereka.

Kepala bagian Percetakan “X” yang mampu mengkoordinasi kegiatan kerja (*coordinating*) adalah kepala bagian yang mampu mengelola divisinya dengan optimal. Kepala bagian ini mampu mengelola sumber daya yang dipercayakan padanya, baik itu sumber daya manusia maupun teknologi mesin secara optimal, mampu mengkoordinasi rangkaian kegiatan kerja hingga proses kerja dapat berjalan dengan efektif. Sementara itu kepala bagian Percetakan “X” yang mampu mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja (*controlling*) berarti mampu menangkap masalah yang terjadi di divisinya, mampu menyelesaikan masalah seputar divisi yang dipercayakan, mengevaluasi dan memberikan umpan balik mengenai proses kerja, serta mampu mengontrol divisi tersebut untuk bergerak mencapai sasaran mutu yang ditargetkan. Oleh sebab itu, kepala bagian menduduki jabatan yang besar tanggung jawabnya. Kepala bagian Percetakan “X” perlu memahami sasaran perusahaan dari *manager representative* sebagai atasannya, kemudian mengkomunikasikan sasaran perusahaan tersebut agar pekerja operasional dapat menjalankan tugasnya untuk mendukung sasaran perusahaan.

Hambatan yang biasanya dihadapi oleh seorang kepala bagian Percetakan “X” adalah perbedaan cara pandang, keinginan, maupun pengertian antara pihak manajemen dengan pihak pekerja operasional. Di sinilah seorang kepala bagian Percetakan “X” dituntut untuk mampu menjadi

penengah agar pihak manajemen dan pekerja operasional dapat berjalan bersama untuk mencapai sasaran perusahaan. Setiap pekerjaan harus dilakukan melalui serangkaian proses kerja yang efektif dan tepat sasaran. Kepala bagian juga kerap kali menghadapi situasi yang tak terprediksi, seperti pengembangan perusahaan, pengenalan sistem baru, sehingga setiap kepala divisi perlu siap menghadapi perubahan serta dapat bekerja sama dalam tim sedivisi maupun divisi lain hingga kemajuan perusahaan dapat tercapai.

Kepala bagian Percetakan “X” memerlukan suatu keyakinan akan kemampuan diri dalam mengatur dan memanfaatkan sumber-sumber, mengambil keputusan yang tepat situasi-situasi yang tidak terduga, yang disebut *self efficacy*. Adapun sumber-sumber keyakinan akan kemampuan diri pada kepala bagian Percetakan “X” adalah: *mastery experience*, *vicarious experience*, *verbal experience*, dan *physiological & affective states*. (Bandura, 2002)

Ketika kepala bagian Percetakan “X” yang mengalami pengalaman keberhasilan pribadi saat menghadapi hambatan yang besar, baik dalam *planning* (membuat perencanaan kerja), *organizing* (bekerja sama dalam tim), *commanding* (melakukan supervisi dan mengatur bawahan), *coordinating* (mengkoordinasi kegiatan kerja di divisinya), serta *controlling* (mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja), maka *self efficacy* kepala bagian akan meningkat. Sebaliknya, jika kepala bagian Percetakan “X” mengalami kegagalan maka tingkat *self efficacy* kepala bagian akan menurun. Sumber *self*

efficacy berupa pengalaman pribadi ini disebut *Mastery experience*. (Bandura, 1997)

Proses belajar tidak hanya berdasarkan pengalaman pribadi, seorang kepala bagian dapat belajar dari keberhasilan maupun kegagalan yang dialami oleh kepala bagian yang lain. Penghayatan kepala bagian Percetakan “X” terhadap pengalaman keberhasilan kepala bagian Percetakan “X” lain yang memiliki kemiripan dengannya dalam mengerjakan suatu tugas biasanya akan meningkatkan *self efficacy* kepala bagian Percetakan “X” dalam menjalankan pekerjaan yang sama. *Self efficacy* kepala bagian Percetakan “X” didapat melalui *social models* terhadap kepala bagian Percetakan “X” lain yang berhasil, biasanya hal ini terjadi pada diri seseorang yang kurang pengetahuan tentang kemampuan dirinya sehingga ia terdorong untuk melakukan *modeling*. Namun *self efficacy* yang didapat tidak akan terlalu berpengaruh bila model yang diamati tidak memiliki kemiripan atau berbeda dengan dirinya. Sumber *self efficacy* berupa pengalaman dari sesama kepala bagian Percetakan “X” dalam *planning* (membuat perencanaan kerja), *organizing* (bekerja sama dalam tim), *commanding* (melakukan supervisi dan mengatur bawahan), *coordinating* (mengkoordinasi kegiatan kerja di divisinya), serta *controlling* (mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja) disebut *Vicarious experience*.

Sumber lainnya adalah penghayatan terhadap informasi dan dorongan yang diberikan secara verbal oleh lingkungan sosial maupun orang-orang yang

berpengaruh, dalam hal ini atasan kepala bagian Percetakan “X” memiliki peranan penting. Penghayatan kepala bagian Percetakan “X” terhadap *feedback* yang diberikan oleh lingkungan, khususnya *manager representative* dan kepala bagian Percetakan “X” yang lain baik itu mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam *planning* (membuat perencanaan kerja), *organizing* (bekerja sama dalam tim), *commanding* (melakukan supervisi dan mengatur bawahan), *coordinating* (mengkoordinasi kegiatan kerja di divisinya), serta *controlling* (mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja) akan mempengaruhi *self efficacy* kepala bagian Percetakan “X” tersebut. Sumber *self efficacy* ini adalah *verbal persuasion*

Physiological & affective States menjadi sumber *self efficacy* yang terakhir. Ada kalanya kepala bagian Percetakan “X” menggantungkan *self efficacy*-nya pada keadaan fisik dan keadaan emosional. Saat seorang kepala bagian Percetakan “X” sedang mengalami kelelahan atau kelemahan secara fisik maupun emosional dan menghayati kelemahan tersebut akan menghambat kerja kepala bagian, keyakinan akan kemampuan diri mereka cenderung ikut menurun. Namun jika kelemahan tersebut tidak dihayati sebagai penghalang bagi kepala bagian untuk dapat bekerja dengan efektif, maka kondisi tersebut tidak mempengaruhi *self efficacy*. Sebaliknya saat kondisi fisik sedang penuh tenaga dan kondisi emosional yang ideal, kepala bagian Percetakan “X” cenderung lebih yakin diri dalam *planning* (membuat perencanaan kerja), *organizing* (bekerja sama dalam tim), *commanding*

(melakukan supervisi dan mengatur bawahan), *coordinating* (mengkoordinasi kegiatan kerja di divisinya), serta *controlling* (mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja)

Keempat sumber *self efficacy* di atas dinilai secara kognitif oleh kepala bagian Percetakan “X” hingga membentuk keyakinan dengan derajat tertentu pada diri kepala bagian dalam menjalankan tugasnya di Perusahaan Percetakan “X”. Semua sumber informasi dari keyakinan diri dapat berfungsi dengan maksimal dan efektif jika kepala bagian mampu menyeleksi, mengintegrasikan, dan menginterpretasikan informasi tersebut sebagai sesuatu yang dapat mengembangkan dan menguatkan keyakinan dalam menghadapi berbagai masalah saat menjalankan peran sebagai kepala bagian Percetakan “X”. Penghayatan akan kemampuan diri kemudian akan mempengaruhi keyakinan kepala bagian Percetakan “X” dalam menentukan pilihan yang dibuatnya, usaha yang dikeluarkan untuk melaksanakan pilihan, berapa lama dapat bertahan mengatasi rintangan dan kesulitan, penghayatan perasaan sebagai kepala bagian.

Keyakinan diri akan mempengaruhi seorang kepala bagian dalam menentukan pilihan tentang sikap dan tindakan dalam menjalankan perannya di Percetakan “X”. Jika kepala bagian memiliki *self efficacy rendah*, mereka pun tidak yakin bahwa mereka mampu membuat pilihan yang jelas dan tepat dalam melakukan *planning* (membuat perencanaan kerja), *organizing* (bekerja sama dalam tim), *commanding* (melakukan supervisi dan mengatur bawahan),

coordinating (mengkoordinasi kegiatan kerja di divisinya), serta *controlling* (mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja) untuk mencapai sasaran mutu dari pihak *management*. Sebaliknya kepala bagian Percetakan “X” dengan *self efficacy* yang tinggi merasa yakin bahwa ia mampu menentukan pilihan yang tepat untuk mencapai sasaran mutu dari pihak *management* sesuai dengan harapan dan kapasitas sumber daya perusahaan, khususnya pekerja operasional. Kepala bagian Percetakan “X” yakin bahwa pilihan-pilihan yang dibuatnya akan menunjang keberhasilan divisi, yang kemudian akan memajukan perusahaan.

Hal lain yang dipengaruhi oleh keyakinan diri adalah usaha kepala bagian Percetakan “X” dalam menjalankan pilihan-pilihan yang dibuat untuk mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan. Jika kepala bagian Percetakan “X” memiliki derajat *self efficacy* yang tinggi, maka mereka yakin bahwa mereka mampu berusaha sekuat tenaga untuk *planning* (membuat perencanaan kerja), *organizing* (bekerja sama dalam tim), *commanding* (melakukan supervisi dan mengatur bawahan), *coordinating* (mengkoordinasi kegiatan kerja di divisinya), serta *controlling* (mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja) untuk memenuhi sasaran mutu tersebut. Sebaliknya kepala bagian Percetakan “X” yang memiliki *self efficacy* yang rendah akan merasa kurang yakin mampu berusaha melakukan *planning* (membuat perencanaan kerja), *organizing* (bekerja sama dalam tim), *commanding* (melakukan supervisi dan mengatur bawahan), *coordinating* (mengkoordinasi kegiatan

kerja di divisinya), serta *controlling* (mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja) hingga mencapai sasaran mutu.

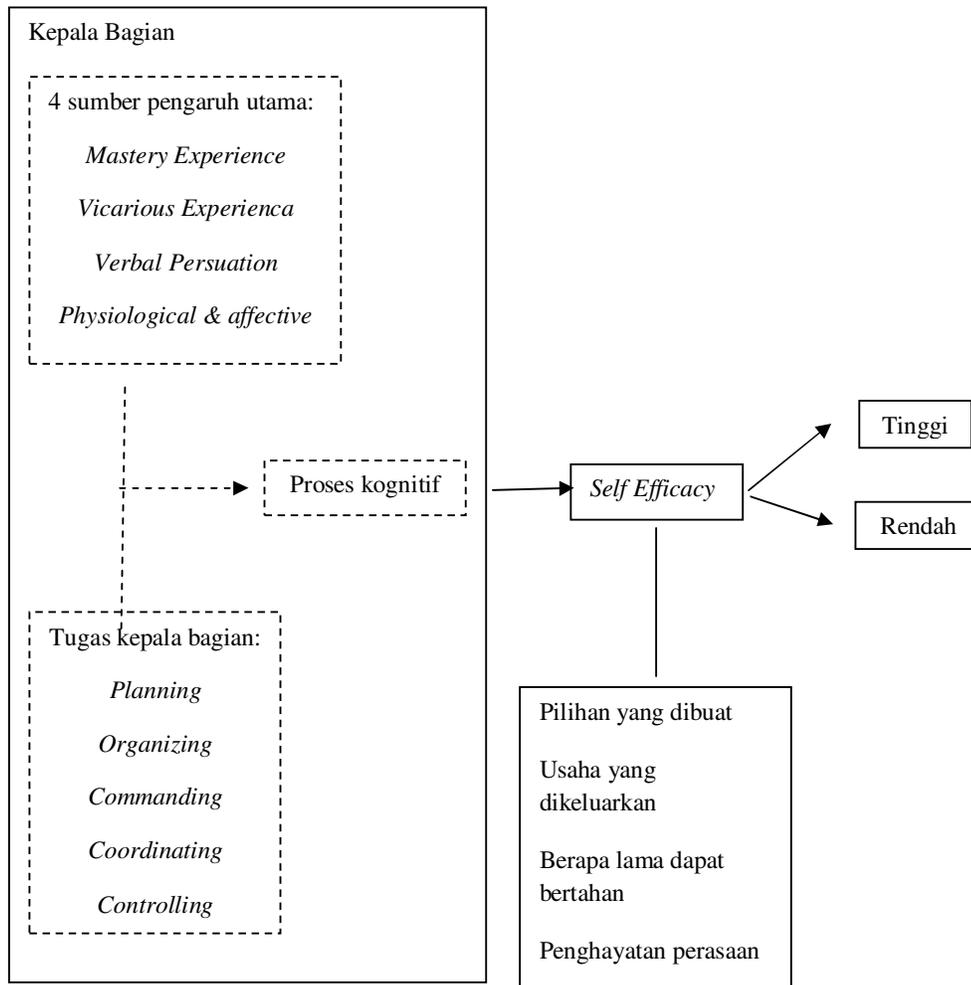
Rasa yakin terhadap kemampuan diri juga mempengaruhi seberapa lama kepala bagian Percetakan “X” bertahan menghadapi rintangan bahkan kegagalan dalam mencapai sasaran mutu yang ditargetkan kepadanya. Kepala bagian Percetakan “X” dengan *self efficacy* yang tinggi akan memiliki penghayatan bahwa mereka mampu bertahan menghadapi kesulitan saat melakukan *planning* (membuat perencanaan kerja), *organizing* (bekerja sama dalam tim), *commanding* (melakukan supervisi dan mengatur bawahan), *coordinating* (mengkoordinasi kegiatan kerja di divisinya), serta *controlling* (mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja) dalam upaya mencapai sasaran mutu. Sebaliknya, kepala bagian Percetakan “X” dengan *self efficacy* rendah lebih rentan untuk menyerah saat menghadapi kesulitan untuk mencapai sasaran mutu yang ditetapkan *manager representative* dan harapan pekerja operasional.

Rasa yakin diri juga membuat perbedaan pada saat kepala bagian Percetakan “X” menghadapi situasi kerja yang penuh tekanan, maupun saat bekerja dalam kondisi fisik yang kurang sehat, Kepala bagian Percetakan “X” yang memiliki derajat *self efficacy* yang tinggi akan yakin pula untuk memiliki penghayatan perasaan yang positif walaupun sedang bekerja dalam situasi penuh tekanan maupun saat sakit. Kondisi tersebut tidak dianggap sebagai penghalang bagi kepala bagian Percetakan “X” untuk dapat tetap bekerja

secara optimal melakukan *planning* (membuat perencanaan kerja), *organizing* (bekerja sama dalam tim), *commanding* (melakukan supervisi dan mengatur bawahan), *coordinating* (mengkoordinasi kegiatan kerja di divisinya), serta *controlling* (mengawasi dan mengoreksi jalannya proses kerja) dalam upaya mencapai sasaran mutu.

Setiap kepala bagian Percetakan “X”, dengan apapun divisinya memiliki karakteristik kompetensi dan menghadapi permasalahan yang hampir sama. Mereka harus telah bekerja minimal 3 sampai 5 tahun di perusahaan tersebut, memiliki keahlian secara teknis dalam bidang kerja masing-masing, mampu menyusun strategi untuk mencapai sasaran mutu dari atasan, mampu mengatur bawahan, mampu mengelola dan menyelesaikan masalah di divisi yang dipercayakan, dan bekerja dengan tekun untuk mencapai strategi-strategi perusahaan. Kepala bagian Percetakan “X” dengan *self efficacy* yang tinggi memiliki keyakinan akan kemampuan kreatif mereka dalam membuat keputusan, yakin bahwa mereka mampu berusaha semaksimal mungkin, yakin bahwa mereka mampu bertahan dalam menghadapi berbagai situasi, dengan penghayatan perasaan yang positif. Sementara kepala bagian Percetakan “X” dengan *self efficacy* yang rendah menghayati bahwa mereka tidak yakin mampu membuat pilihan yang tepat, mengoptimalkan usaha yang dikeluarkan untuk mencapai sasaran yang ditargetkan, mudah menyerah menghadapi situasi sulit, dan menjalani perannya dengan penghayatan perasaan yang negatif.

Dari uraian di atas dapat digambarkan bagan seperti ini:



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

1. *Self efficacy* dalam dunia kerja merupakan keyakinan akan kemampuan diri untuk dapat mengorganisir dan melakukan rangkaian tugas yang membutuhkan tindakan untuk mengatur situasi baru akan dihadapi.

2. *Self efficacy* kepala bagian yang bekerja di Perusahaan Percetakan “X” terbentuk melalui proses kognitif kepala bagian mengenai sumber-sumber *self efficacy*, yaitu: *mastery experience, vicarious experience, verbal persuasion, physiological and affective states*.
3. Derajat *self efficacy* pada kepala bagian yang bekerja di Perusahaan Percetakan “X” Bandung berbeda-beda.
4. Derajat *self efficacy* pada kepala bagian yang bekerja di Perusahaan Percetakan “X” Bandung yang berbeda-beda dapat diukur melalui pilihan yang dibuat, usaha yang dilakukan, untuk mencapai tujuan, berapa lama dapat bertahan mengatasi kesulitan-kesulitan menjadi kepala bagian, dan penghayatan perasaan sebagai kepala bagian.