

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini, pertumbuhan di segala bidang kian meningkat, misalnya bidang teknologi, pendidikan, kesehatan dan industri. Pertumbuhan yang pesat ini menciptakan persaingan yang ketat antara berbagai pihak yang bergerak di bidang yang sama. Di bidang industri, perusahaan saling berlomba untuk memenuhi permintaan pasar agar perusahaan tersebut dapat unggul di pasaran, dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satunya dalam industri telekomunikasi, persaingan dapat dilihat dari makin banyaknya perusahaan penyedia layanan komunikasi, khususnya komunikasi seluler, yang bermunculan ke pasar.

PT. X merupakan suatu perusahaan negara yang mengatur penyediaan fasilitas layanan telekomunikasi di Indonesia. PT. X, khususnya Divisi Y, berperan dalam mengatur operasionalisasi penyediaan dan pelayanan telekomunikasi di Propinsi Jabar dan Banten. Pada mulanya, PT. X Divisi Y hanya menyediakan produk jaringan telepon kabel disertai pelayanan pemasangan, perbaikan maupun pemeliharaan jaringan telepon, namun seiring dengan perubahan yang terjadi di pasar, dengan teknologi

yang semakin berkembang, PT. X Divisi Y juga harus berusaha bersaing dengan perusahaan-perusahaan komunikasi lainnya, termasuk penyedia layanan komunikasi nirkabel yang banyak bermunculan. PT. X Divisi Y harus berupaya untuk senantiasa meningkatkan kualitas dan kuantitas produknya, misalnya dengan memperbaiki kualitas produk, membuat inovasi terhadap produk sesuai *trend* pasar saat itu ataupun dengan menambah jumlah produksi untuk mengimbangi jumlah peminat yang semakin banyak. PT. X kemudian menambah sejumlah fasilitas yang dibutuhkan masyarakat, misalnya dengan cara pembayaran rekening telepon yang semakin mudah karena dapat dilakukan dengan beragam cara, menyediakan layanan internet yang mudah diakses, serta meluncurkan produk telekomunikasi nirkabel sebagai salah satu upaya untuk memenangkan persaingan. Berkat upaya-upaya tersebut, saat ini pelanggan PT. X semakin bertambah dan meluas ke seluruh nusantara.

Usaha yang dilakukan PT. X Divisi Y untuk mengungguli para pesaing di antaranya ialah memberdayakan secara optimal semua sumber daya yang dimilikinya. Salah satu sumber daya penting dalam suatu perusahaan ialah sumber daya manusia karena keunggulan suatu organisasi terletak pada kelebihan manusianya, meski teknologi maupun kondisi ekonomi yang dimiliki mungkin sama dengan para saingannya. Sumber daya manusia memegang peranan paling penting bagi perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang mutlak harus ada dalam perusahaan. Sebagai tenaga kerja yang menjadi inti penggerak

perusahaan, pengembangan sumber daya manusia akan menunjang tercapainya tujuan organisasi. (Koetler, 2001).

Upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan potensi dan kinerja sumber daya manusia tidaklah mudah untuk dilakukan oleh PT. X Divisi Y. Hal ini dilatarbelakangi oleh masalah yang pernah dialami perusahaan ini beberapa tahun silam. Saat negara dilanda krisis moneter, PT. X Divisi Y ini menghadapi masalah yang cukup pelik akibat sengketa yang berkepanjangan dengan perusahaan yang menjadi mitra kerjanya selama kurang lebih lima tahun. Selama waktu tersebut, sehari-hari para karyawannya lebih banyak menganggur atau hanya melakukan sedikit pekerjaan saat berada di kantor. Mereka memiliki banyak kendala yang menghambat jalannya pekerjaan, di antaranya ialah kurangnya fasilitas yang dimiliki, minimnya sarana yang tersedia serta adanya ketidakjelasan dalam manajemen perusahaan, baik pembagian tugas kerja para karyawannya maupun mengenai hal-hal yang berkaitan dengan manajerial perusahaan. Hal ini disebabkan oleh adanya pengambilalihan pekerjaan oleh pihak mitra kerjanya. Salah seorang staf SDM pada Divisi Y mengatakan bahwa hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan sehari-harinya. Kebanyakan karyawan “kebingungan” mengenai apa yang harus mereka kerjakan. Tak jarang mereka pulang lebih awal dan aktivitas di kantor pun menjadi semakin sepi.

Sekitar tahun 2003, Divisi Y ini mulai bangkit setelah dapat menyelesaikan sengketa yang terjadi. Mereka mulai menggeliat dan mulai

menata kembali fungsi organisasi demi mengejar ketinggalan yang mereka alami. Mereka juga mulai mengoptimalkan kembali SDM-SDM yang ada meskipun hal tersebut cukup sulit dilakukan karena untuk menggairahkan semangat kerja dan memberi motivasi mereka yang sudah “tertidur” selama lima tahun adalah sulit. (www.swa.co.id). Sehubungan dengan situasi moneter yang dihadapi sekarang ini, PT. X Divisi Y membutuhkan banyak sumber daya manusia yang potensial, kompeten dan mampu menghadapi segala rintangan agar dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Sumber daya manusia yang handal ini diperlukan pada setiap *level* kepegawaian, mulai dari operator lapangan sampai jajaran pemimpin dan manajer.

Manajer bertugas untuk menyelesaikan urusan dan pekerjaan melalui orang lain. Mereka mengambil keputusan, mengalokasi sumber daya, dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan. (**Robbins, 2003**). Tugas manajer berkisar pada pengambilan keputusan untuk kepentingan masa depan, pemilihan dan penggunaan struktur yang dipandang paling tepat, pengolahan sumber daya manusia, serta upaya untuk lebih menjamin bahwa roda organisasi berjalan dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi. (www.visionline.com). Manajer harus mengenali area tugas atau pekerjaan-pekerjaan di bagian yang dipimpinnya, sekaligus mengenal dampak setiap keberhasilan dan kegagalan anak buahnya. Oleh karena itu, manajer harus mampu memberi penugasan dengan tepat kepada orang-orang yang dipimpinnya. Hal tersebut merupakan salah satu dari

sekian banyak tugas penting seorang manajer, yaitu memberdayakan bawahannya. Manajer masa kini dituntut pula untuk lebih cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung sangat cepat yang disebabkan oleh kemajuan teknologi, perubahan kondisi ekonomi dan politik, persaingan, perubahan kondisi perusahaan itu sendiri, dan lain sebagainya.

Manajer *level* bawah (*First Line Manager*) mempunyai tanggung jawab dua arah, yaitu tanggung jawab terhadap bawahan dan tanggung jawab terhadap atasan. Begitu pula halnya dengan *First Line Manager* pada PT. X Divisi Y. Mereka menerima kebijakan dari atasan dan menyampaikannya kepada bawahan, serta menyampaikan keluhan dan saran dari bawahan ke atasan. Oleh karena itu, *First Line Manager* ini sangat penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. *First Line Manager* pada Divisi Y di PT. X yang dipimpin oleh seorang *Senior Manager* dan memiliki beberapa orang bawahan ini berkewajiban untuk mengatur bawahan dalam mencapai tujuan unit kerja yang dipimpinnya, serta harus mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan kepada atasannya. Mereka harus mampu membuat keputusan yang tepat pada saat-saat yang diperlukan, melakukan koordinasi yang baik dan melakukan pengendalian terhadap kinerja unit yang dipimpinnya untuk memastikan semua pekerjaan telah dilakukan sebagaimana mestinya.

Tugas-tugas tersebut sebelumnya tidak dapat dilaksanakan secara optimal oleh para *First Line Manager* saat perusahaan ini sedang dilanda

masalah pelik beberapa tahun yang lalu. Dulu mereka tidak melakukan terlalu banyak pekerjaan di kantor karena telah diambil alih oleh perusahaan mitra kerjanya. Kondisi ini menjadikan mereka terbiasa bekerja dengan santai. Sekarang mereka tak lagi dapat bersantai, karena dituntut untuk bekerja lebih giat secara efektif dan efisien untuk mengejar ketertinggalan yang terjadi. Demikian pentingnya peranan *First Line Manager* terhadap kelangsungan perusahaan, kini mereka tidak saja membutuhkan keahlian, kecerdasan maupun keterampilan yang dimiliki semata untuk dapat melaksanakan tugas-tugas penting tersebut, namun juga harus mempunyai suatu keyakinan akan kemampuan yang dimiliki untuk menghadapi rintangan dalam pencapaian tujuan, yang disebut dengan *Self-efficacy* (Bandura, 2002). Keyakinan akan kemampuan diri ini akan mempengaruhi bagaimana mereka bertingkah laku dalam menjalani pekerjaannya. Keyakinan akan kemampuan diri yang dimiliki setiap *First Line Manager* akan turut menentukan seberapa baik kinerja yang dapat mereka tampilkan. Hasil kerja para *First Line Manager* ini diukur secara berkala dengan menggunakan kriteria tertentu yang disebut dengan Satuan Kinerja Individu (SKI), sehingga setiap *First Line Manager* akan memiliki Nilai Kinerja Individu (NKI) yang menggambarkan kualitas hasil kerjanya dalam kurun waktu tertentu.

Data yang diperoleh dari survei awal yang telah dilakukan pada lima orang *First Line Manager* menunjukkan bahwa dua orang *First Line Manager* merasa sangat yakin akan kemampuan dirinya dalam mengatasi

masalah yang sering dihadapinya dalam pekerjaan. Dua orang *First Line Manager* lainnya merasa cukup yakin bahwa mereka mampu menghadapi rintangan. Mereka mengatakan merasa yakin dapat menyelesaikan masalah-masalah yang memang sudah sering dihadapi, jadi sudah mengetahui dengan pasti bagaimana menyelesaikan masalah tersebut. Sementara untuk masalah yang belum pernah dihadapi, mereka tidak terlalu merasa yakin dapat menyelesaikannya. Sedangkan seorang *First Line Manager* merasa kurang yakin bahwa dirinya mampu mengatasi segala hambatan yang muncul dalam usaha pencapaian tujuan. Dikatakan pula dirinya akan meminta saran atau bantuan pada rekan kerjanya saat tak bisa memecahkan masalah yang dihadapi.

Data tersebut memperlihatkan bahwa para *First Line Manager* tersebut memiliki derajat yang bervariasi dalam keyakinan akan kemampuan diri untuk mengatur tingkah laku dalam menghadapi tantangan dan rintangan, khususnya dalam pekerjaan yang dijalannya. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan survei mengenai gambaran *Self-efficacy* pada *First Line Manager* di PT. X Divisi Y Bandung.

1. 2. Identifikasi Masalah

Bagaimana gambaran *Self-efficacy* Pada *First Line Manager* PT. X Divisi Y di Bandung?

1. 3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini ialah untuk memperoleh gambaran mengenai *Self-efficacy* pada *First Line Manager* PT. X Divisi Y di Bandung.

Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui gambaran tentang derajat *Self-efficacy* dan kaitannya dengan faktor-faktor yang melatarbelakanginya pada *First Line Manager* PT. X Divisi Y Bandung.

1. 4. Kegunaan Penelitian

1. 4. 1. Kegunaan Ilmiah

1. Memberi sumbangan bagi ilmu psikologi industri dalam rangka memperdalam pengetahuan tentang *Self-efficacy* pada *First Line Manager* dalam perusahaan.
2. Bermanfaat bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang berhubungan dengan *Self-efficacy* dalam *setting* lingkungan kerja atau organisasi.

1. 4. 2. Kegunaan Praktis

1. Memberi informasi bagi perusahaan dan atasan agar dapat mengetahui gambaran derajat *Self-efficacy* para karyawannya guna mendapatkan hasil kerja yang lebih optimal.
2. Memberi informasi bagi *First Line Manager* agar dapat lebih mengenal dirinya sehingga dapat meningkatkan kinerja.

1. 5. Kerangka Pikir

Karyawan memiliki fungsi untuk menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Di antara karyawan-karyawan tersebut, terdapat orang yang mengawasi kegiatan-kegiatan orang lain dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan dalam organisasi, yaitu manajer. Salah satu *level* manajer adalah *First Line Manager* yang bertugas dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan masa depan (perencanaan), pemilihan dan penggunaan struktur yang dipandang paling tepat (pengorganisasian), pengolahan sumber daya manusia (pemimpinan), serta upaya untuk lebih menjamin bahwa roda organisasi berjalan dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi (pengendalian). **(Robbins, 2002)**. Contohnya Manajer Pengembangan SDM, salah satu *First Line Manager* PT. X Divisi Y Bandung, yang bertugas untuk menyusun rencana pengembangan potensi para karyawan dan mengawasi jalannya pelaksanaan rencana tersebut dari awal hingga akhir. *First Line Manager* juga berperan untuk menyambung komunikasi antara atasan dengan bawahan. *First Line Manager* menerima kebijakan dari atasan dan berkewajiban untuk menyampaikannya kepada bawahan, dan sebaliknya, *First Line Manager* berkewajiban menyampaikan keluhan dan saran dari bawahan ke atasan agar dapat ditindaklanjuti.

Mengingat beratnya tugas yang harus dijalankan oleh seorang *First Line Manager*, maka untuk dapat menjalankan fungsinya secara optimal, mereka memerlukan suatu keyakinan akan kemampuan diri dalam mengatur

dan melaksanakan sumber-sumber dari tindakan yang dibutuhkan untuk mengatur situasi-situasi yang prospektif, yang disebut sebagai *Self-efficacy*. (Bandura, 2002). *Self-efficacy* menentukan saat seseorang merasa, berpikir, memotivasi diri dan bertindak laku. (Bandura, 2002). Dalam situasi kerja, derajat *Self-efficacy* yang dimiliki seorang *First Line Manager* akan mempengaruhi tingkah lakunya dalam hal menentukan pilihan yang berkaitan dengan pekerjaannya, misalnya pengambilan keputusan atau penentuan target kerja. *Self-efficacy* juga mempengaruhi seberapa besar usaha seorang *First Line Manager* untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuatnya, juga menentukan seberapa lama dirinya dapat bertahan menghadapi rintangan-rintangan yang mungkin muncul. Kemudian, *Self-efficacy* pada diri seorang *First Line Manager* juga berpengaruh terhadap penghayatan perasaan yang dialaminya berkenaan dengan hal-hal tersebut di atas. Tingkah laku yang ditampilkan oleh *First Line Manager* tersebut akan menentukan kualitas *outcome* atau hasil kerja yang dapat dicapainya.

First Line Manager dengan keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan diri mereka menganggap tugas yang sulit sebagai tantangan yang harus dikuasai, dan bukan sebagai ancaman atau sesuatu yang harus dihindari. Mereka juga akan lebih mudah mengatasi masalah serta meningkatkan dan mempertahankan usaha mereka pada saat menghadapi kegagalan. Makin tinggi penghayatan terhadap *Self-efficacy*, maka makin baik pula fungsi yang dijalankan dalam pekerjaan. Sebaliknya, *First Line Manager* dengan penghayatan keyakinan yang lemah akan kemampuan

dirinya, saat dihadapkan dengan tugas yang sulit, akan terpaku pada kelemahan diri dan hambatan-hambatan yang mereka hadapi dan cepat menyerah dalam menghadapi kesulitan.

Self-efficacy tersebut dibentuk oleh empat sumber pengaruh utama. Sumber pengaruh yang pertama ialah *mastery experience*, yaitu pengalaman bahwa *First Line Manager* mampu menguasai keterampilan tertentu. Pengalaman yang pernah dialami seorang *First Line Manager* sangat efektif untuk menciptakan penghayatan mengenai *efficacy*. Seorang *First Line Manager* yang sering berhasil mengatasi rintangan-rintangan dalam pekerjaannya akan semakin yakin bahwa ia memiliki kemampuan yang baik untuk mengatasi setiap rintangan yang datang kepadanya.

Sumber pengaruh yang kedua adalah *vicarious experiences* yang merupakan pengalaman yang dapat diamati oleh *First Line Manager* dari seorang model sosial. Pengaruh dari pengamatan terhadap model sosial ini akan semakin kuat jika model sosial yang diamati memiliki lebih banyak kesamaan dengan dirinya. Misalnya, seorang *First Line Manager* yang mengamati rekan kerjanya yang sering mengalami kegagalan dalam menyelesaikan suatu tugas meski sudah berusaha keras, akan merasa bahwa dirinya pun tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang sama.

Sumber pengaruh ketiga yaitu *verbal persuasion* yang berkaitan dengan pengalaman *First Line Manager* yang dipersuasi secara verbal bahwa mereka mempunyai atau tidak mempunyai hal-hal yang dibutuhkan

untuk berhasil yang kemudian dapat membentuk suatu keyakinan pada diri mereka. Sebagai contoh, seorang *First Line Manager* yang dipercaya untuk melakukan suatu tugas penting, dipersuasi secara verbal oleh atasannya yang menyatakan bahwa dirinya memiliki kemampuan yang baik untuk melakukan tugas tersebut. *First Line Manager* tersebut akan memiliki keyakinan yang lebih kuat terhadap kemampuannya dan cenderung akan meningkatkan usahanya untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Terakhir, yaitu *physiological and affective states* yang berkaitan dengan reaksi stres, perubahan kondisi emosional dan keadaan fisik dari seorang *First Line Manager*. Kondisi fisik dan suasana hati dapat mempengaruhi penilaian seorang *First Line Manager* terhadap *personal efficacy*-nya. Misalnya, seorang *First Line Manager* yang sedang dalam kondisi sakit menginterpretasikan bahwa hasil kerjanya tidak akan optimal karena kemampuannya untuk bekerja dengan baik sedang mengalami penurunan. Keempat sumber pengaruh utama tersebut merupakan kumpulan informasi bagi diri seorang *First Line Manager* yang kemudian akan diolah melalui pemrosesan secara kognitif untuk membentuk *Self-efficacy*.

Kinerja para *First Line Manager*, selain dipengaruhi oleh *Self-efficacy*, juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, di antaranya ialah faktor usia. Terdapat keyakinan bahwa kinerja akan merosot seiring dengan meningkatnya usia (**Robbins, 2002**). Faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja ialah jenis kelamin, masa kerja dan kemampuan intelektual yang dimiliki oleh *First Line Manager*, serta relasi yang terjadi antara *First Line*

Manager dengan rekan kerja, atasan atau bawahan saat mereka bekerja bersama di kantor.

1. 6. Asumsi Penelitian

1. *First Line Manager* memiliki sumber informasi *efficacy* yang berupa *Mastery Experience, Vicarious Experience, Verbal Persuasion* dan *Physiological and Affective States*.
2. *Mastery Experience, Vicarious Experience, Verbal Persuasion* dan *Physiological and Affective States* diolah secara kognitif dalam diri *First Line Manager*.
3. *Mastery Experience, Vicarious Experience, Verbal Persuasion* dan *Physiological and Affective States* berpengaruh terhadap derajat *Self-efficacy* yang dihayati *First Line Manager*.
4. Derajat *Self-efficacy* yang dihayati setiap *First Line Manager* dapat dilihat melalui pilihan yang dibuat, usaha yang dikeluarkan, berapa lama dapat bertahan dan penghayatan perasaannya saat melaksanakan pekerjaannya sebagai manajer.