

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan



Gambar 1.1 Logo Perusahaan

Sumber: *Annual Report* PT. Bio Farma (Persero)

Perusahaan PT Bio Farma (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Pemerintah. Bio Farma adalah satu-satunya produsen vaksin bagi manusia di Indonesia dan terbesar di Asia Tenggara yang selama ini telah mendedikasikan diri dalam rangka memproduksi vaksin dan anti sera berkualitas internasional. Produksi vaksin dan anti sera diproduksi untuk turut serta mendukung program imunisasi nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat Indonesia dengan kualitas derajat kesehatan yang lebih baik.

Perusahaan berdiri dengan nama “*Parc Vaccinogene*” pada tanggal 6 Agustus 1890 berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Hindia Belanda Nomor 14 tahun 1890 yang kemudian diumumkan dalam Lembaran Negara Nomor 163 Tahun 1890. Perusahaan pada awalnya, menempati sebuah paviliun di Rumah Sakit Militer Weltevreden, Batavia yang saat ini telah berubah fungsi menjadi Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Soebroto (RSPAD Gatot Soebroto), Jakarta. Bio Farma saat ini menjalankan bisnis perusahaan di dua lokasi yang berbeda, yaitu Jalan Pasteur No. 28 Bandung dengan luas lahan 91.058 m² untuk fasilitas produksi, penelitian & pengembangan, pemasaran,

serta administrasi. Sedangkan lokasi di Cisarua, Lembang, Kabupaten Bandung Barat dengan luas lahan 282.441 m² untuk pengembangbiakan dan pemeliharaan hewan laboratorium. Untuk mendukung kelancaran operasional, perusahaan memiliki juga Kantor Perwakilan di Gedung Arthaloka Lt. 3 Jalan Jendral Sudirman No. 2, Jakarta. Bio Farma senantiasa melakukan inovasi di berbagai bidang dengan mengacu pada standar internasional dan sistem manajemen mutu terkini. Dimana, perusahaan telah mendapatkan sertifikasi Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) dari Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM), Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, dan OHSAS 18001 : 2007. Atas hasil kerja keras, dedikasi dan loyalitas yang tinggi dari 900 karyawan perusahaan dalam mewujudkan produsen vaksin yang berstandar internasional. Bio Farma berharap menjadi produsen vaksin yang diperhitungkan, baik di pasar nasional maupun internasional.

Sejak tahun 1997, di antara 200 produsen vaksin di dunia, produk Bio Farma merupakan salah satu dari 30 produsen vaksin di dunia yang telah mendapatkan Prakuifikasi *World Health Organization* (WHO). Sejak memiliki Prakuifikasi (*World Health Organization*) WHO inilah Bio Farma mulai melakukan ekspansi dengan mengirimkan produk-produknya ke pasar internasional yang sudah tersebar di sekitar 117 negara di berbagai belah dunia.

1.1.2 Visi dan Misi PT. Bio Farma (Persero)

Visi

“Menjadi Produsen Vaksin dan Anti Sera yang Berdaya Saing Global”

Misi

Misi yang diamanatkan dalam perusahaan adalah :

1. Memproduksi, memasarkan, dan mendistribusikan vaksin dan anti sera yang berkualitas internasional untuk kebutuhan pemerintah, swasta nasional dan internasional.
2. Mengembangkan inovasi vaksin dan anti sera sesuai dengan kebutuhan pasar.
3. Mengelola perusahaan agar tumbuh dan berkembang dengan menerapkan prinsip – prinsip *good corporate governance*.
4. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pemegang saham dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lain.

1.1. 3 Bidang Usaha PT Bio Farma (Persero)

Bio Farma bergerak dalam bidang usaha yang memproduksi vaksin dan anti sera bagi manusia, yang terbagi ke dalam 5 kategori vaksin, anti sera dan diagnostika yaitu :

I. Vaksin Virus

- 1) Vaksin Oral Poliomyelitis
Untuk pencegahan terhadap penyakit poliomyelitis tipe 1, tipe 2, dan tipe 3.
- 2) Vaksin Monovalent Oral Poliomyelitis Tipe 1 (mOPV1)
Untuk pencegahan terhadap penyakit poliomyelitis tipe 1.
- 3) Vaksin Bivalent Oral Poliomyelitis Tipe 1 & Tipe 3 (bOPV Tipe 1 & Tipe 3).
Untuk pencegahan terhadap penyakit poliomyelitis tipe 1 & tipe 3.
- 4) Vaksin Campak Kering
Untuk pencegahan terhadap penyakit Campak.
- 5) Vaksin Hepatitis B Rekombinan
Untuk pencegahan terhadap penyakit Hepatitis B

6) Vaksin Flubio

Untuk pencegahan terhadap penyakit influenza Musiman

II. Vaksin Bakteri

1) Vaksin TT

Untuk pencegahan terhadap penyakit Tetanus dan Tetanus Neonatal (Tetanus pada bayi baru lahir).

2) Vaksin DT

Untuk pencegahan terhadap penyakit Difteri dan Tetanus.

3) Vaksin DTP

Untuk pencegahan terhadap penyakit Difteri, Tetanus dan Pertusis.

4) Vaksin BCG Kering

Untuk pencegahan terhadap penyakit Tuberkulosis.

5) Vaksin Td

Untuk pencegahan terhadap penyakit Tetanus dan Difteri untuk anak usia 7 tahun ke atas.

III. Vaksin Kombinasi

1) Vaksin DTP-HB

Untuk pencegahan terhadap penyakit Difteri, Tetanus, Pertussis (batuk rejan) dan Hepatitis B.

IV. Anti Sera

1) Serum Anti Tetanus

Untuk pengobatan terhadap penyakit tetanus.

2) Serum Anti Difteri

Untuk pengobatan terhadap penyakit Difteri.

3) Serum Anti Bisa Ular

Untuk pengobatan terhadap gigitan ular berbisa yang mengandung efek neurotoksik (Naja sputratix/ular kobra dan Bungarus fasciatus

/ ular belang) dan efek hemotoksis (*Ankistrodon rhodostoma* / ular tanah).

V. Diagnostika

1) PPD RT 23 (Purified Protein Derivative)

Untuk pengujian kepekaan seseorang terhadap infeksi tuberculosis.

2) Serum Golongan Darah

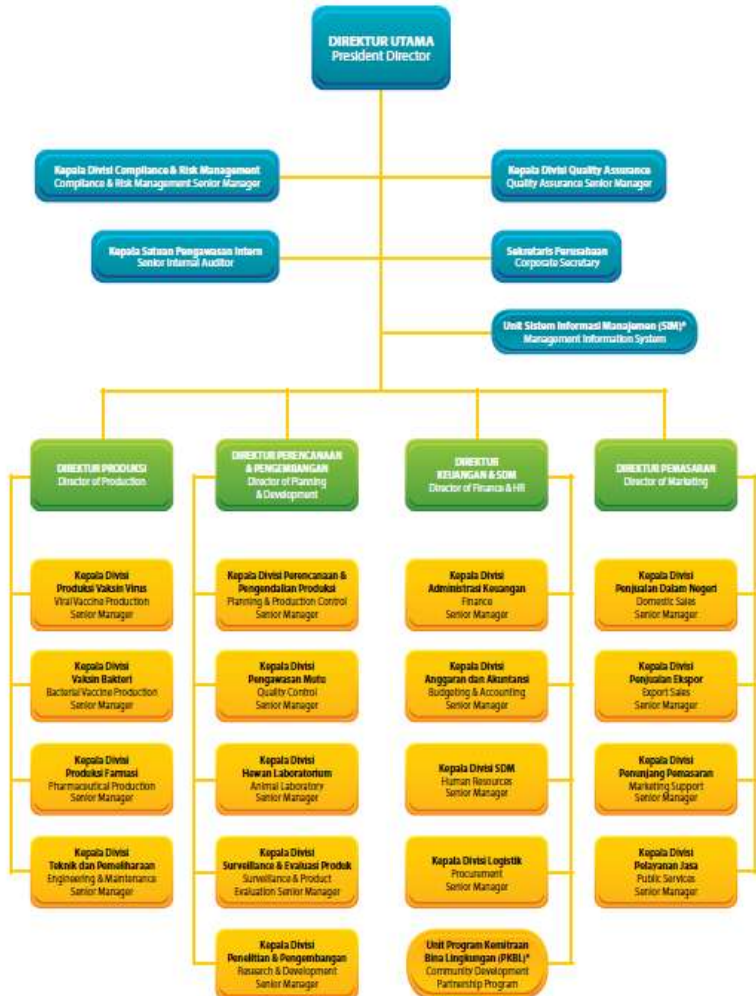
Untuk penentuan golongan darah.

3) Serum Aglutinasi untuk Diagnostik

Untuk mengidentifikasi bakteri dari golongan *Salmonella*, *Shigella* dan *Escherichia coli* yang berhasil diisolasi dari bahan pemeriksaan.

1.1.4 Struktur Organisasi PT. Bio Farma (Persero)

Gambar 1.2
Struktur Organisasi PT. Bio Farma (Persero)



1.2 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi merupakan abad penuh dengan tantangan, dimana sikap dan perilaku harus mampu menyesuaikan diri yang sejalan dengan tuntutan paradigma pada abad ini yaitu profesionalisme, kreatif dan inovatif) Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Sumber Daya Manusia (SDM) akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka.

Globalisasi ekonomi, merupakan suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan, dimana negara-negara di seluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi dengan tanpa rintangan batas teritorial negara. Globalisasi merupakan istilah yang memiliki hubungan dengan peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antar bangsa dan antarmanusia di seluruh dunia melalui perdagangan, investasi, perjalanan, budaya, dan bentuk-bentuk interaksi lainnya yang menyebabkan batas suatu negara menjadi bias (Suwanto dan Priansa, 2011 : 2). Globalisasi dapat meliputi globalisasi proses industrialisasi dan teknologi, globalisasi keuangan, komunikasi dan informasi, globalisasi kekayaan, pekerjaan dan migrasi, globalisasi efek biosfer terhadap kehidupan manusia, globalisasi dari perdagangan persenjataan dan globalisasi kebudayaan, konsumsi dan media masa .

Globalisasi telah membuat pasar-pasar yang baru, produk-produk baru, pemikiran atau ide baru, kompetensi baru dan jalur pemikiran yang baru mengenai bisnis. Pada masa yang akang datang, harus disadari bahwa SDM akan membutuhkan suatu model dan proses untuk memperoleh kecakapan dalam dunia global, keefektifan dalam bekerja dan kemampuan dalam

berkompetisi. Pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global. Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan juga sebagai proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam memajukan perusahaan tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang berperan aktif guna mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Beberapa faktor yang dapat mendukung sumber daya manusia adalah mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi SDM), mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi.

Penempatan manusia sebagai salah satu unsur yang amat penting dalam organisasi adalah orientasi dasar dari ilmu perilaku organisasi. Hal tersebut berarti bahwa birokrasi hendaknya senantiasa sadar bahwa di antara

dimensi pokok dalam organisasi tidaklah bisa memberikan penekanan kepada dimensi yang lain sehingga menelantarkan dimensi manusia. Jika birokrat dalam bekerja hanya menekankan dimensi teknis dan dimensi konsep dan tidak mengindahkan dimensi manusia sebagai dimensi ketiga maka akan menimbulkan suatu iklim bekerja yang kurang sehat dan tidak respektif terhadap faktor pendukung utama dari organisasi, yakni manusia. Ilmu perilaku manusia mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif dengan menarik sebagai pandangan terpusat pada perilaku manusia.

Perilaku organisasi menjadi semakin penting dalam ekonomi global ketika orang dengan berbagai latar belakang dan nilai budaya harus bekerja bersama-sama secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi adalah kepemimpinan. Di dalam suatu organisasi kepemimpinan sangat berhubungan erat dengan manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, maupun atasan pimpinan itu sendiri.

Dengan semakin berkembang tuntutan para pembeli produk, perusahaan ditantang untuk dapat mengembangkan dan menyesuaikan diri dengan keinginan dari para pembeli. Dengan kata lain pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan juga harus berkembang untuk dapat menyesuaikan dengan tuntutan pembeli. Karena itu suatu perusahaan harus menjadi suatu organisasi yang belajar (*learning organization*).

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran kepemimpinan, karena kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu

tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, dan juga sebagai faktor kunci dalam aspek manajerial. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Yulk:2010:3). Keberadaan pemimpin dalam perusahaan merupakan hal yang terpenting karena merupakan tulang punggung dan memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawannya untuk berprestasi karena sukses dan tidaknya karyawan dalam mengukur prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga ditunjukkan oleh sikap untuk memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan yang efektif akan memotivasi karyawan untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih baik. Salah satu faktor situasional yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan adalah relasi antara pemimpin dan pengikut.

Adapun teori tipe kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (2006) yang merupakan salah satu teori tipe kepemimpinan yang terkenal dalam dua dekade terakhir ini. Menurut Bass dan Avolio (2006) tipe kepemimpinan terbagi menjadi dua yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi kepada karyawan untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan dan untuk memberikan imbalan internal. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya atau perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan sendiri, rangsangan intelektual dan kharisma. Kepemimpinan transformasional dianggap lebih revolusioner dan aktif. Menurut Bass (2006) kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin terhadap pengikut atau bawahan. Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan atau pemimpin.

Kepemimpinan transaksional merupakan perilaku kepemimpinan dimana pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikut-pengikut mereka dalam arah dan tujuan yang sudah dipatok dengan cara menjelaskan persyaratan peran dan persyaratan tugas. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional berorientasi pada penekanan biaya, pemberian imbal kinerja terhadap usaha yang telah dilakukan oleh setiap bawahan. Pada prosesnya kepemimpinan transaksional lebih terfokus pada kompromi, intrik dan pengendalian. Kepemimpinan transaksional dianggap lebih konservatif. Salah satu tindakan dalam kepemimpinan transaksional yaitu pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Sedangkan kepemimpinan transaksional yang dapat memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan *reward* dan *punishment*, untuk dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Bass (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional bisa tidak dapat dilihat sebagai pendekatan yang berlawanan untuk menyelesaikan dengan bersamaan. Kepemimpinan transformasional

dibangun di atas kepemimpinan transaksional, sehingga kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan tingkat usaha dan kinerja bawahan menjadi lebih baik.

Organisasi membutuhkan Kepemimpinan transformasional karena kepemimpinan transformasional yang mampu meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan dan cita-cita serta nilai moral yang lebih tinggi. Selain itu organisasi juga membutuhkan pemimpin visioner untuk memberikan dorongan yang dibentuk oleh kepemimpinan transformasional.

Organisasi pembelajaran adalah suatu proses pembelajaran yang dilakukan oleh suatu organisasi di mana orang mengembangkan kemampuan dari tiap individu secara berkelanjutan. Dalam mewujudkan organisasi pembelajaran, setiap organisasi bisa melakukan organisasi pembelajaran melalui cara *training/* pelatihan, kursus, *outbond*, dan lainnya. Cara tersebut dapat diterapkan untuk karyawan atau seluruh civitas dalam sebuah organisasi. (Robbins, 2008 : 787).

Miarso (2002), pada Seminar Nasional Teknologi Pembelajaran, mengemukakan beberapa alasan mengapa saat ini diperlukan organisasi belajar. **Pertama**, dalam rangka pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, organisasi tidak dapat mengandalkan pada tersedianya tenaga kerja yang banyak dan murah, melainkan tenaga kerja yang terdidik dengan baik, terlatih dengan baik dan menguasai informasi dengan baik (*well educated, well trained, and well informed*). Perubahan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan merupakan azas dari organisasi belajar. **Kedua**, pengembangan organisasi yang lebih berorientasi pada lingkungan internal dianggap tidak tepat lagi. Sejalan dengan gerakan masyarakat informasi (*information society*), maka organisasi perlu menguasai informasi mengenai lingkungan secara komprehensif. Organisasi memerlukan lebih banyak tenaga

kerja berpengetahuan (*knowledge worker*). Perkembangan ekonomi lebih dilandaskan pada pengetahuan dengan tenaga kerja berpengetahuan sebagai aset paling utama.

Konsep organisasi belajar muncul dalam konteks perubahan lingkungan dan daya saing, dimana organisasi membutuhkan kompetensi dan kepemimpinan untuk mentransformasi pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan dukungan lingkungan organisasi belajar yang kondusif diharapkan dapat diciptakan orang-orang yang berpengetahuan (*knowledge people*) dengan kompetensi yang dapat diandalkan. Selain itu dukungan kepemimpinan yang memberdayakan (*empowerment*), artinya memberikan pendelegasian dan dukungan positif kepada setiap anggota organisasi dalam aktivitas pembelajaran dan memperbaiki kinerja.

Hampir di setiap negara masalah kesehatan sering kali dipandang sebagai masalah privat bagi setiap orang. Pada abad ke-14 terjadi fenomena penyebaran *Black Death* merupakan wabah penyakit yang berasal dari Cina. Dampak dari munculnya wabah penyakit adalah adanya kemajuan teknologi yang lebih baik lagi dan muncul sebagai alat penolong manusia guna menciptakan suatu obat yang mampu menyembuhkan penyakit yang diderita oleh setiap orang.

Pada tahun 2007 terjadi penyebaran virus *SARS* keseluruhan penjuru dunia. Penyakit *SARS* dapat mematikan orang yang terjangkit tersebut. Penyakit *SARS* pada awalnya muncul di Cina, dalam hitungan beberapa pekan sampai ke Hongkong dan akhirnya menjadi pandemi global. *SARS* tidak hanya menyerang Cina dan Hongkong, *SARS* juga menyerang Amerika Serikat dan Kanada. WHO melaporkan 8237 orang terinfeksi virus ini, dengan korban meninggal mencapai 775 orang (Widhiyoga, 2012 : 1).

Globalisasi mengubah pola penyebaran penyakit dan permasalahan dunia dibidang kesehatan. Globalisasi penyakit dipengaruhi beberapa faktor seperti teknologi transportasi yang murah menyebabkan mobilitas antar negara yang membuat pademi menjadi lebih mudah terjadi, globalisasi menghasilkan dampak positif dan dampak negatif bagi tingkat ekonomi disetiap negara. Globalisasi membawa konsekuensi yang cukup rumit bagi setiap negara, terutama negara-negara berkembang. Dampak yang paling nyata dirasakan adalah dunia menjadi tanpa batas, hal tersebut didukung oleh kemajuan teknologi informasi. Suatu penyakit yang bersarang ditubuh manusia tidak terlepas dari ketahanan tubuh yang dimiliki oleh manusia tersebut. Ada pepatah yang mengatakan “mencegah lebih baik daripada mengobati”. Dengan adanya vaksinasi dapat mengurangi resiko terserangnya bakteri yang mungkin akan mengakibatkan datangnya penyakit. Vaksinasi merupakan cara pemberian vaksin kedalam tubuh seseorang untuk memberikan kekebalan terhadap suatu penyakit.

Melihat perkembangan penyakit yang diakibatkan oleh kurangnya kekebalan tubuh disetiap orang. Hal tersebut dapat digunakan sebagai peluang bisnis yang menarik di dunia farmasi khususnya bagi perusahaan-perusahaan pembuat vaksin seperti PT Sanofis Aventis, PT Prizer Indonesia, PT Novartis, PT Bayer Indonesia, PT Glaxo Smithkline, PT Otsuka Indonesia, PT Astra Zeneca, PT Merck, PT MSD Group, PT Boehringer Ingelheim, PT Bio Farma (Persero) dan perusahaan farmasi lainnya. Melihat kebutuhan vaksin yang dibutuhkan di setiap negara membuat negara-negara yang memiliki sumber daya memadai memproduksi vaksin karena akan menjadi bisnis yang menggiurkan. Menurut Corporate Secretary PT Bio Farma negara pembuat vaksin adalah Mesir, Iran, Senegal, Arab Saudi, Malaysia, Maroko, dan Indonesia.

Sebagaimana dikutip dalam website PT. Bio Farma (Persero) menurut Presiden *Developing Countries Vaccine Manufacturers Network* (DCVMN) mengungkapkan bahwa PT Bio Farma (Persero) merupakan produsen terbesar vaksin di dunia (<http://www.biofarma.co.id>). Perusahaan yang lahir 13 tahun lalu ini merupakan cita-cita dari negara berkembang di dunia. Indonesia patut bangga karena menjadi salah satu produsen vaksin terbesar di dunia. Dengan peluang yang sudah didapat, Indonesia diharapkan bisa berperan melakukan riset melihat potensi pasar yang begitu luas. Didukung dengan kemampuan yang dimiliki oleh PT Bio Farma dari segi teknologi.

Badan Kesehatan Dunia atau *World Health Organization* (WHO) meminta kepada Indonesia untuk meningkatkan produksi vaksin untuk berbagai jenis penyakit. Permintaan *World Health Organization* (WHO) itu dimaksudkan untuk mengantisipasi terjadinya *pandemic* penyakit di berbagai dunia (Sumber :www.metrobali.com tanggal akses 29-08-2013). *World Health Organization* (WHO) mempercayakan produksi vaksin kepada PT Bio Farma (Persero) khususnya untuk menyelesaikan imunisasi balita. Menurut WHO, PT. Bio Farma (Persero) sangat kapabel memproduksi jumlah vaksin yang banyak.

Sebagai salah satu perusahaan terbesar di dunia PT Bio Farma (Persero) harus tetap mempertahankan eksistensinya di dunia, mampu menjaga kualitas produk yang di produksinya serta mampu menciptakan produk-produk yang dibutuhkan oleh warga dunia. Hingga sekarang PT Bio Farma (Persero) kegiatan bisnis hulu ke hilirnya sangat didukung oleh pemerintah, hal tersebut juga yang memudahkan PT Bio Farma (Persero) melakukan proses bisnisnya.

Pada awal 2009 Cina sudah bersiap-siap untuk memproduksi vaksin yang akan diekspor ke seluruh dunia. Cina menjadi kekuatan produksi vaksin dengan lebih dari 30 perusahaan. Kapasitas produksi tahunan diprediksi mencapai satu juta dosis, yang terbesar di dunia, demikian otoritas keamanan pangan dan obat-obatan negara Cina. Masuknya Cina dalam industri vaksin akan membuat persaingan bisnis di industri vaksin semakin kompetitif, sehingga perusahaan-perusahaan pembuat vaksin akan bersaing memberikan produk yang akan dijual ke pasar. Dengan kata lain Cina akan melakukan ekspansi besar-besaran untuk memasarkan produk vaksin yang diciptakannya. (sumber : www.repubika.co.id)

Suatu perusahaan didirikan untuk dapat bertahan sampai pada masa yang tidak terhingga. Karena itu perusahaan dituntut untuk dapat berkembang dengan demikian perusahaan akan menghasilkan laba yang memadai. Dalam menjalankan bisnisnya suatu perusahaan harus menghadapi kompetisi dari pesaing. Agar dapat bertahan hidup, perusahaan harus dapat mempertahankan posisi bersaing. Untuk itu, suatu perusahaan harus dapat memenuhi keinginan para pembeli produk.

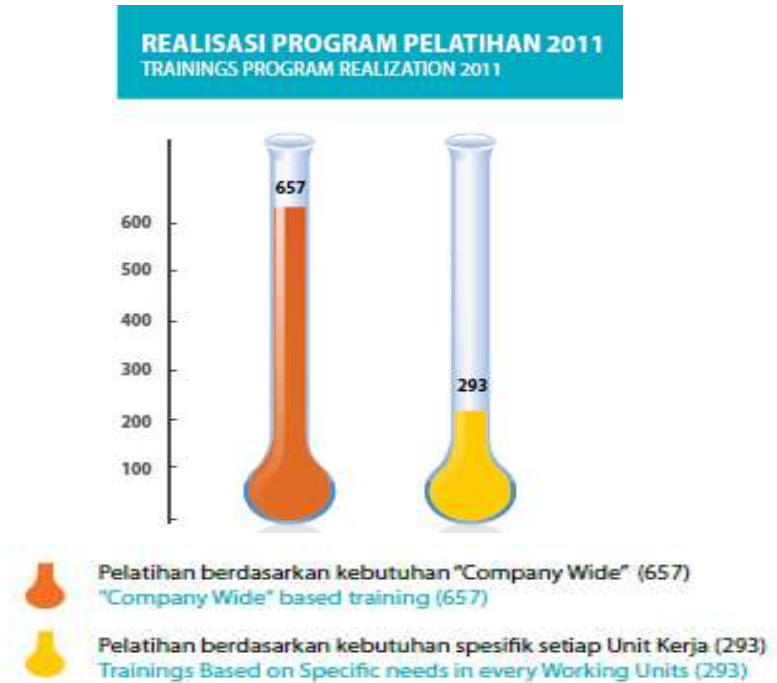
Sebagai salah satu perusahaan vaksin terbesar di dunia PT Bio Farma (Persero) harus mampu mengembangkan lagi produk yang telah dibuatnya. PT Bio Farma menguasai dua pertiga kebutuhan vaksin di dunia dengan komposisi 40% digunakan untuk kebutuhan dalam negeri dan 60% untuk kepentingan ekspor ke 123 negara yang ada di dunia (sumber : www.bisnis.com diakses 26 Juni 2013). Peluang-peluang PT Bio Farma (Persero) sangat terbuka lebar untuk lebih mengembangkan bisnisnya.

Para pemimpin dapat mengolaborasikan tipe kepemimpinan transaksional dan tipe kepemimpinan transformasional guna memotivasi karyawan yang bekerja agar memiliki kemauan yang tinggi untuk melakukan

organisasi pembelajaran. Melihat dari visi, misi dan budaya perusahaan PT Bio Farma (Persero) mengolaborasikan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Hal tersebut terwujud pada perubahan visi yang dilakukan pada awal tahun 2012 yaitu menjadi produsen dan anti sera kelas dunia yang berdaya saing global. Visi tersebut semakin menegaskan komitmen PT Bio Farma Persero untuk menunjukkan eksistensinya kepada dunia akan keberadaan perusahaan melalui pendekatan *sustainable green industry*. (Sumber: *Annual Report PT. Bio Farma (Persero) 2011*).

Kelebihan yang diberikan oleh PT. Bio Farma (Persero) dalam hal pengembangan karyawan adalah selalu memberikan pelatihan sebagai proses pembelajaran penambahan pengetahuan. Berikut adalah gambar yang menunjukkan realisasi program pelatihan karyawan pada tahun 2011 secara keseluruhan.

Gambar 1.3
Realisasi Program Pelatihan



Sumber : *Annual Report PT Bio Farma Persero 2011*

Gambar 1.3 di atas merupakan realiasi program pelatihan karyawan PT Bio Farma pada tahun 2011. Realiasi program tersebut terbagi menjadi dua kategori yaitu pelatihan berdasarkan kebutuhan "Company Wide" dan pelatihan berdasarkan kebutuhan spesifik setiap unit kerja. Dari gambar 1.3 dapat terlihat bahwa pelatihan berdasarkan kebutuhan unit kerja masih kurang. Hal yang sama juga terjadi di divisi marketing, jumlah karyawan yang mau melakukan pelatihan marketing semakin menurun pesertanya dari tahun ke tahun.

Berikut adalah tabel yang menunjukkan kualifikasi karyawan yang mengalami penurunan mengikuti pelatihan marketing selama lima tahun terakhir.

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan Selama 5 Tahun Berturut-Turut

No	Keikutsertaan dalam Pelatihan	2008	2009	2010	2011	2012
1	Karyawan yang melakukan pelatihan	30	23	15	8	4
2	Karyawan yang tidak mengikuti pelatihan	130	137	145	152	156

Sumber : *SDM PT Bio Farma (Persero) Divisi Marketing 2012*

Data di atas dapat dijadikan satu indikator dari keinginan karyawan PT Bio Farma Divisi Marketing yang mengikuti pelatihan. Ketidakmauan karyawan untuk mengikuti training karena karyawan tetap yang bekerja di PT Bio Farma Persero Divisi Marketing merasa bahwa mereka berada di “Zona Nyaman” dengan berbagai fasilitas yang diberikan. (*Sumber: wawancara pihak internal SDM PT. Bio Farma.*)

Sejalan dengan pertumbuhan sektor kesehatan, industri vaksin juga turut berkembang. Kebutuhan vaksin bahkan semakin besar karena makin bertambahnya jumlah penduduk dan makin besarnya permasalahan kesehatan yang menghantui negara-negara berkembang di berbagai belahan dunia. Hal tersebut merupakan peluang emas bagi perusahaan guna melebarkan sayap bisnisnya. Pengetahuan karyawan marketing pun harus lebih banyak lagi, karyawan harus mampu mempunyai pemikiran yang berdaya saing global, tidak hanya jalan ditempat saja. Dengan adanya “Zona Nyaman” seharusnya mempermudah karyawan dalam proses pembelajaran organisasi menjadi lebih baik lagi. Marketing merupakan ujung tombak daris

sebuah perusahaan, walaupun PT. Bio Farma (Persero) merupakan salah satu BUMN yang dimiliki pemerintah, tetap saja harus memiliki karyawan yang berdaya saing global. Ketidakmauan karyawan melakukan pelatihan sangat bermacam-macam motifnya, dari mulai yang merasa saya sudah mampu, kejenuhan dalam melakukan pelatihan hingga malas melakukan pelatihan tersebut dipicu oleh perusahaan memberikan semua fasilitas yang mereka nikmati.

Salah satu penyebab karyawan divisi marketing merasa berada di “Zona Nyaman” karena PT. Bio Farma (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang membuat produk dengan pesaing yang sedikit di dunia internasional. PT. Bio Farma (Persero) adalah produsen vaksin terbesar di dunia dengan jumlah produksi vaksin 1,4 milyar dan hampir memonopoli pangsa pasar untuk produk vaksin di seluruh dunia. (sumber : <http://bisnis.news.viva.co.id/news>. 26 Juni 2013).

Gambar 1.4
Penjualan Bersih Tahun 2007-2011



Sumber : *Annual Report PT Bio Farma Persero 2011*

Dari Gambar 1.4 di atas dapat dilihat penjualan bersih tumbuh sebesar 9,79% menjadi Rp 1,33 triliun dengan kontribusi terbesar dari penjualan vaksin virus sebesar 70,52% yakni Rp 936,97 milyar. (*Sumber : Annual Report PT. Bio Farma (Persero) 2011*).

Dengan posisi tersebut, karyawan divisi marketing PT. Bio Farma praktis tidak banyak berinovasi dalam hal marketing dan hanya mengikuti sistem yang sudah ada dijalankan. Asumsi dan pola kebiasaan yang berlaku hingga saat ini membentuk respon karyawan menjadi kurang berinovasi, dan berani mengambil terobosan baru. Padahal posisi PT. Bio Farma sebagai produsen vaksin terbesar di dunia ini terbuka kemungkinan suatu saat tergeser oleh produsen vaksin lainnya.

Jika PT. Bio Farma (Persero) mendapat saingan dan tidak lagi menjadi produsen vaksin terbesar di dunia, maka karyawan PT. Bio Farma

harus bisa mengantisipasi perubahan yang terjadi, agar perusahaan dapat tetap bersaing dan menghasilkan laba. Oleh karena hal tersebut, individu atau karyawan divisi marketing PT. Bio Farma perlu melakukan pembelajaran di dalam organisasi.

Ada satu fenomena menarik yang tidak biasa. Ketidakmauan karyawan PT. Bio Farma (Persero) Divisi Marketing untuk melakukan organisasi pembelajaran tidak berbanding lurus dengan pertumbuhan penjualan bersih dari tahun 2008 sampai 2011. Penjualan bersih tetap meningkat dan berjumlah besar. Fenomena lainnya berdasarkan hasil wawancara dengan pihak internal SDM, pimpinan PT. Bio Farma lebih banyak bersifat simbolis.

Menjadi sebuah pertanyaan, apakah keberhasilan PT Bio Farma Persero Divisi Marketing dalam melakukan penjualan vaksin virus dipengaruhi oleh peran pemimpin yang mengarahkan karyawannya untuk terus berusaha mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Disisi lain pendapatan bersih PT. Bio Farma (Persero) mengalami pertumbuhan, tetapi kemauan karyawan divisi marketing untuk melakukan organisasi pembelajaran melalui program pelatihan atau pengembangan diri justru menurun. Tipe kepemimpinan seperti apa yang diterapkan oleh PT Bio Farma Divisi Marketing, apakah PT. Bio Farma Divisi Marketing menerapkan gaya kepemimpinan transformasional atau gaya kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin menganalisis pengaruh tipe kepemimpinan dan pembelajaran. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Organisasi Pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing”.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation* di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing ?
2. Seberapa besar kepemimpinan transaksional yang terdiri dari *Contingent Reward*, *Active Management by Exception*, *Passive Management by Exception* dan *Laissez Faire* di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing ?
3. Seberapa besar Organisasi Pembelajaran yang terdiri dari Berpikir Sistemis (*System Thinking*), Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*), Model-model Mental (*Mental Models*), Membangun Visi Bersama (*Vision Shared Building*) dan Tim Pembelajaran (*Team Learning*) di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing ?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing ?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing ?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sesuai dengan identifikasi permasalahan yang telah dibuat, yaitu:

1. Untuk mengetahui seberapa besar kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation* di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing.
2. Untuk mengetahui seberapa besar kepemimpinan transaksional yang terdiri dari *Contingent Reward*, *Active Management by Exception*, *Passive Management by Exception* dan *Leissez Faire* di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing.
3. Untuk mengetahui seberapa besar Organisasi Pembelajaran yang terdiri dari Berpikir Sistemis (*System Thinking*), Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*), Model-model Mental (*Mental Models*), Membangun Visi Bersama (*Vision Shared Building*) dan Tim Pembelajaran (*Team Learning* di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran pada di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing .
5. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap terhadap organisasi pembelajaran pada PT. Bio Farma (Persero) Divisi Marketing di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap organisasi pembelajaran di PT. Bio Farma (Persero) pada Divisi Marketing.

1.5 Kegunaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan bagi pihak-pihak yang memerlukannya diantaranya adalah :

a. Kegunaan Akademis

Menambah wawasan, pengetahuan, dan meningkatkan pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan pembelajaran organisasi.

b. Kegunaan Praktisi

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan khususnya di bidang sumber daya manusia (SDM) agar lebih meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan memperhatikan pembelajaran organisasi dalam perusahaan.

c. Kegunaan Umum

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi yang berguna sebagai dasar pemikiran ataupun sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak yang berkepentingan dan tertarik terhadap bahasan ini, guna untuk penelitian atau kepentingan lainnya.

1.6 Lingkup Penelitian

Agar penelitian menjadi lebih terarah dan memberikan kesimpulan yang lebih baik, maka ruang lingkup penelitian ini perlu dibatasi. Batasan-batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PT. Bio Farma Persero Divisi Marketing
2. Penelitian dilakukan di Bandung.

3. Objek penelitian ini adalah PT Bio Farma Persero Divisi Marketing
4. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei - September 2013.

1.7 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pertama ini, membahas mengenai obyek penelitian, latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, lingkup penelitian dan sistematika penulisan dalam penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dikemukakan dengan jelas, ringkas, dan padat tentang hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan masalah yang akan diteliti. Hasil kajian tersebut kemudian digunakan untuk menguraikan kerangka pemikiran.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

BAB IV HASIL PEMBAHASAN

Pada bab ini, akan dijelaskan cara pengumpulan data melalui kuesioner yang telah disebarkan dan telah diisi oleh responden serta pengolahannya dengan menggunakan metode yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisa dari hasil pengolahan data berdasarkan data yang diperoleh.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan dan analisa persoalan tersebut yang selanjutnya dikemukakan saran-saran berkaitan dengan hasil penelitian.