

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. X merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang farmasi yang produksinya adalah vaksin dan serum. PT. X berdiri sejak 6 Agustus 1890 dan pada saat ini produknya sudah diekspor dan mendapatkan pengakuan dari WHO. Visi PT. X adalah “menjadi produsen vaksin dan sera yang berdaya saing global”, sedangkan misi PT. X, adalah :

1. Memproduksi dan menyediakan vaksin dan sera yang berkualitas internasional untuk kebutuhan Pemerintah dalam rangka program imunisasi nasional, swasta nasional, regional dan internasional.
2. Mengelola perusahaan agar tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan dengan menerapkan prinsip – prinsip good corporate governance.
3. Meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan, pemegang saham, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lainnya.

(sumber : *company profile* PT. X, 2008)

Dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan, PT. X melakukan berbagai upaya dalam berbagai bidang untuk meningkatkan kinerjanya. Salah

satu upaya dalam rangka meningkatkan kinerja ini, PT. X dalam hal ini adalah Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) merancang suatu rencana kerja strategis yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia yang dituangkan dalam bentuk *roadmap* pengembangan SDM 2008 – 2012. Roadmap pengembangan SDM ini terdiri dari berbagai sistem, program kerja dan pengembangan metode yang menunjang pengembangan SDM PT. X. Adapun yang menjadi sistem dan program kerja yang terdapat didalam roadmap pengembangan SDM ini adalah *Recruitment System (RECS)*, PT. X *Diagnostic Organization System (BODS)*, *Remuneration Based on Performance (REP)*, PT. X *Talent Management (BIO TEMAN)*, Pusat Asesmen PT. X (PAS BIO), PT. X *Competency for Higher Performance (BIO CHIP)*, PT. X *Job Information System (BJIS)*, PT. X *Human Resources Audit System (BHAS)*, *Career Planning Based on Performance (CAPP)*, PT. X Sistem Informasi SDM (BIOSIS), PT. X *Excellent Training Program (BETP)* dan PT. X *Human Capital (Bio HC)* (sumber : Roadmap Pengembangan SDM PT. X, 2008 – 2012).

Untuk mendukung terlaksana dan terealisasinya roadmap pengembangan SDM PT. X membutuhkan dukungan berbagai pihak baik dari dalam PT. X sendiri maupun dari eksternal. Dukungan untuk menjalankan roadmap pengembangan SDM dari pihak eksternal PT. X diperoleh dari Kementerian Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui surat edaran Kementerian Negara BUMN mengenai anjuran setiap BUMN memiliki roadmap pengembangan SDMnya masing – masing (sumber : surat edaran Kementerian Negara BUMN). Sedangkan dukungan dari dalam PT. X sendiri

adalah komitmen manajemen dalam hal ini adalah Direksi untuk menjalankan roadmap pengembangan SDM.

Divisi SDM PT. X sebagai pelaksana operasional roadmap pengembangan SDM berusaha untuk menjalankan roadmap pengembangan SDM ini sesuai dengan waktu yang telah ditentukan bersama. Divisi SDM melakukan kerjasama berbagai pihak yang terkait dengan kesuksesan pelaksanaan roadmap pengembangan SDM ini, baik internal maupun eksternal (**sumber : wawancara dengan Kepala Divisi SDM dan Kepala Bagian Pengembangan SDM PT. X**). Hanya saja, secara realita dilapangan pelaksanaan penerapan roadmap ini menemui berbagai kendala dan hambatan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Divisi SDM PT. X, menyatakan yang dimaksud dengan kendala adalah keterbatasan – keterbatasan internal Divisi SDM sebagai pelaksanaan operasional roadmap. Keterbatasan ini antara lain : keterbatasan personil di Divisi SDM, beban pekerjaan yang sangat tinggi karena harus terbagi konsentrasi antara pekerjaan rutin sehari – hari dan pekerjaan konseptual (pelaksanaan roadmap pengembangan SDM). Sedangkan yang dimaksud dengan hambatan adalah keterbatasan atau hambatan yang berasal dari luar Divisi SDM sendiri antara lain hambatan yang berasal dari manajemen (Direksi), karyawan, Himpunan Karyawan dan pihak eksternal lainnya. Hambatan yang berasal dari manajemen (Direksi) antara lain : banyak karyawan yang ditempatkan pada level jabatan karena memiliki kedekatan dengan petinggi – petinggi di PT. X sehingga menimbulkan banyak kecemburuan diantara sesama karyawan, cara pandang karyawan bahwa kompetensi tidak begitu berpengaruh pada pendapatan (gaji)

yang mereka terima karena penilaian prestasi kerjanya masih bersifat subjektif dalam arti tergantung kedekatan dengan atasan, atau karyawan baru akan bekerja sungguh – sungguh ketika akan ada penilaian prestasi kerja.

Hambatan yang berasal dari karyawan, antara lain : masih banyak karyawan yang kurang memberikan kontribusi pada perkembangan perusahaan namun menuntut penghasilan dan perhatian yang lebih dari perusahaan, cara pandang dan pemahaman karyawan mengenai orang yang kompeten masih pada tataran *hard skill* atau pada pengetahuan dan keterampilan saja sehingga seseorang yang dianggap ”pintar” pasti akan menduduki jabatan tanpa memperhatikan bagaimana *soft skills*nya seperti kemampuan dalam memimpin, berkomunikasi atau pengendalian emosinya. Dengan demikian seringkali muncul fenomena bahwa seseorang yang pintar tadi mengalami kesulitan dalam memimpin orang lain atau kurang dihargai bawahannya karena atasannya hanya bisa berteori saja. Karyawan memiliki pandangan bahwa di PT. X jangan ingin terlihat bagus dalam bekerja karena pasti akan terjebak dalam pekerjaan itu dan akan sulit untuk mengembangkan diri, atau jangan ingin terlihat bagus dalam bekerja karena pendapatan (gaji) karyawan yang banyak pekerjaan dan rajin bekerja bisa saja sama atau bahkan lebih rendah dari karyawan yang bekerja setengah hati atau malas sehingga mereka bekerja seadanya.

Menurut **Kepala Divisi SDM**, hal yang paling menyedihkan di PT. X adalah sebagian besar karyawan seringkali membuat berita – berita yang tidak benar (gosip), berpikir subjektif terhadap berbagai kejadian yang berada dilingkungan PT. X, mudah menaruh curiga pada orang lain, terjadi

pengelompokan – pengelompokan karyawan yang kemudian berseteru, tidak mau bertanggungjawab dengan pekerjaan atau konsekuensi dari keputusan yang telah diambil dan sebagainya. Hal ini membuat suasana dilingkungan PT. X, seolah – olah damai namun sebenarnya penuh dengan permusuhan. Dari sisi organisasi, struktur yang ada sudah terlalu lebar dan tinggi, hal ini disebabkan oleh “*create the box for special person*” artinya jabatan dalam organisasi dimunculkan untuk orang – orang tertentu saja, selain itu, tingkat formalisasi sangat tinggi dan keputusan bersifat sentralisasi.

Dari kuisioner yang disebarakan peneliti berdasarkan teori hambatan organisasi dari **Woodcook, M. Francis, D; 1978**, diperoleh hasil, yaitu hambatan organisasi PT. X yang pertama adalah buruknya kerjasama (54,35%), buruknya pelatihan (45,65%), filosofi manajemen (43,48%), struktur organisasi yang tidak tepat (43,48%) dan rencana suksesi dan pengembangan sumber daya manusia (41,30%). Dengan hasil yang disebutkan diatas PT. X harus mengetahui apa yang menjadi penyebab hambatan – hambatan organisasi diatas.

Dengan kondisi kendala dan hambatan yang telah dipaparkan diatas serta rencana kerja yang dituangkan dalam roadmap pengembangan SDM (**sumber : wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan SDM**), Divisi SDM melakukan proses Mapping Potensi Diri dengan maksud untuk mengetahui potensi yang dimiliki oleh karyawannya. Pelaksanaan Mapping ini diberikan pada karyawan dengan level Kepala Seksi, Ahli Muda dan Staff dengan dasar bahwa jumlah karyawan di level ini cukup banyak yaitu 206 karyawan atau sekitar 23,4 % dari keseluruhan karyawan PT. X (Persero) (**sumber : PT. X**

Sistem Informasi SDM) dan merupakan level jabatan *low management* yang terkait dengan operasional sehari – hari dan konseptual berkaitan dengan perencanaan strategis perusahaan (**sumber : wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan SDM**). Dalam pelaksanaan mapping potensi diri, hal – hal yang diukur adalah aspek psikologis, aspek SDM, *Core Competency* PT. X. Aspek psikologis terdiri dari intelektual & kemampuan umum, *ability to work* (cara kerja), *willingness to do more* (potensi kerja), *human relations* (sosiabilitas), dan *personality* (kepribadian). Aspek SDM terdiri dari managerial, *emotional quotient* (EQ), *goal & objective setting*, pendidikan dan pengalaman kerja (**sumber : template standar mapping potensi PT. X dengan metode Spider Plot**). Sedangkan aspek *Core Competency* terdiri dari *achievement orientation*, *team work*, *customer service orientation* dan *organizational awareness* serta dua *talent matching* yang terdiri dari *good leader* dan *good manager*. (**sumber : template standar mapping potensi PT. X dan PT. X Competency for Higher Performance (BIO CHIP) : Core Competency**). Hasil yang diperoleh dari pelaksanaan mapping potensi diri adalah hasil general mapping. Hasil general mapping ini , antara lain : kategori di atas standar adalah 66 orang atau sekitar 32,20 % dari 206 karyawan, kategori memenuhi standar adalah 127 orang atau sekitar 61,95 % dari 206 karyawan dan kategori di bawah standar adalah 12 orang atau sekitar 5,85 % dari 206 karyawan. (**sumber : final report mapping potensi diri kasie – staff PT. X, 2009**)

Dari 16 sub aspek yang diukur dalam pelaksanaan mapping lebih banyak gap negatif daripada gap positif, terlebih yang menjadi acuan dalam proses

mapping ini adalah *core competency* dimana hasilnya negatif seluruhnya. Dari acuan *core competency* ini, *competency* yang memiliki tingkat pemenuhannya sangat rendah adalah kompetensi *team work*, dimana sebanyak 60 % karyawan yang rendah dalam kompetensi *team work*. Hal ini cukup membuktikan bahwa terdapat masalah sumber daya manusia yang cukup kompleks dan harus segera dibenahi agar tujuan roadmap pengembangan SDM dapat tercapai. Menurut Kepala Divisi SDM dan Kepala Bagian Pengembangan SDM, hasil ini memang cukup mengejutkan namun sudah terprediksi bahwa terdapat berbagai kelemahan dari sisi sumber daya manusia PT. X karena terbukti dari sisi omzet perusahaan yang cenderung relatif tidak ada peningkatan yang signifikan.

Berdasarkan data – data dari masalah hasil wawancara dengan Kepala Divisi SDM, hasil mapping potensi diri, dan hasil survey awal diatas, masalah yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah buruknya kerjasama karyawan PT. X. Tampaknya masalah perilaku kerjasama karyawan secara individu masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan sehingga dengan perilaku kerjasama individu yang buruk ini akan memberikan dampak pada tataran yang lebih tinggi, baik itu secara kelompok ataupun secara perusahaan. Dengan demikian peneliti memilih masalah buruknya kerjasama karyawan PT. X dengan alasan bahwa suatu perusahaan dapat mencapai apa yang diinginkan (visi dan misi perusahaan) harus memiliki kerjasama yang baik. Kerjasama itu meliputi kerjasama baik, secara individu karyawan, antar karyawan dalam satu unit ataupun kerjasama antar unit. Kerjasama yang baik harus dimiliki oleh setiap individu dalam PT. X, utamanya harus dimiliki oleh

unit kerja yang merupakan *core bussiness* dari suatu perusahaan sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang diinginkan. Untuk PT. X yang merupakan *core bussiness* perusahaannya adalah vaksin. Vaksin yang menjadi produk utama adalah vaksin polio sehingga unit kerja produksi vaksin polio harus memiliki kerjasama tim yang baik agar dapat memenuhi permintaan pelanggan dan mengurangi tingkat kesalahan/kegagalan produk yang dihasilkan.

Bagian Produksi Vaksin Polio berada dibawah Divisi Produksi Vaksin Virus yang memiliki bagian selain produksi vaksin polio, yaitu bagian produksi vaksin campak dan bagian produksi media. Bagian Produksi Vaksin Polio dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan memiliki tiga Seksi yaitu, Seksi Persiapan Produksi Vaksin Polio, Seksi Pemiakan Sel Vaksin Polio dan Seksi Penyelesaian Akhir Produksi Vaksin Polio. Jumlah personil di Bagian Produksi Vaksin Polio adalah 64 orang. Untuk Bagian Produksi Vaksin Campak, terdiri dari dua seksi yaitu Produksi Vaksin Campak dan Penyelesaian Akhir Vaksin Campak dengan jumlah personil adalah orang. Untuk Bagian Produksi Media, terdiri dari dua seksi yaitu Media Virus dan Media Bakteri dengan jumlah personil adalah orang. Dalam penelitian ini, peneliti memilih Bagian Produksi Vaksin Polio sebagai sampel penelitian karena bagian ini merupakan ujung tombak dari PT. X dan menjadi penyumbang omzet terbesar bagi perusahaan.

Kerjasama yang baik dalam suatu unit kerja ditentukan oleh bagaimana tingkah laku karyawannya dalam melaksanakan pekerjaannya sehari – hari yang didasari oleh sikap dan persepsi karyawannya terhadap unit kerja atau pekerjaannya sehari – hari sehingga dapat mencapai target yang telah ditentukan

perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya suatu penanganan yang tepat untuk membuat kerjasama dalam unit kerja ini berjalan dengan baik, dimana semua karyawan yang terlibat memiliki sikap dan persepsi yang positif terhadap pekerjaannya sehingga tingkah lakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan sehari – hari. Penanganan ini harus tepat pada sasaran, artinya apakah buruknya kerjasama karyawan PT. X ini didasari oleh sikap atau persepsi karyawan yang negatif terhadap pekerjaannya sehingga karyawan tidak memiliki hasrat untuk saling bekerjasama.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengidentifikasi dan memahami gambaran dari sikap, dan faktor – faktor sikap yang mendasari tim kerja serta rencana rancangan intervensi sikap dalam rangka meningkatkan kerjasama sesuai dengan unit kerja yang menjadi *core bussiness* perusahaan yaitu produksi vaksin polio. Dengan demikian peneliti mengambil judul : ”Penelitian tentang perilaku kerjasama dalam bekerja pada karyawan produksi vaksin polio PT. X (Persero) Bandung dan penyusunan rencana intervensi peningkatkan perilaku kerjasama karyawan”

1.2 Identifikasi Masalah

1. Bagaimana gambaran perilaku kerjasama dalam bekerja pada karyawan produksi vaksin polio PT. X (Persero) Bandung ?.
2. Bagaimana rancangan intervensi yang tepat dari perilaku kerjasama karyawan produksi vaksin polio PT. X (Persero) Bandung ?

1.3 Maksud dan Tujuan

1.3.1 Maksud

Adapun maksud dari penelitian ini, adalah :

1. Mengetahui gambaran perilaku kerjasama dalam bekerja pada karyawan produksi vaksin polio PT. X (Persero) Bandung.
2. Merancang metode intervensi yang tepat dari perilaku kerjasama karyawan produksi vaksin polio PT. X (Persero) Bandung.

1.3.2 Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini, adalah :

1. Mengidentifikasi kerjasama karyawan produksi vaksin polio PT. X (Persero) Bandung.
2. Mengidentifikasi rancangan intervensi yang tepat dari perilaku kerjasama karyawan produksi vaksin polio PT. X (Persero) Bandung.
3. Mengusulkan dan menyusun rancangan intervensi yang tepat dari perilaku kerjasama karyawan produksi vaksin polio PT. X (Persero) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan teoritis dari penelitian ini, adalah :

1. Dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai informasi, referensi atau acuan penelitian berikutnya khususnya penelitian di PT. X.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini, adalah :

1. Memberikan informasi pada PT. X mengenai gambaran buruknya kerjasama tim sehingga dapat membuat aturan, kebijakan dan sistem yang tepat dalam mengelola karyawannya.
2. Dapat digunakan dalam menyusun program kerja yang terkait pengembangan SDM di PT. X
3. Dapat digunakan dalam menyusun program kerja yang terkait program pelatihan SDM di PT. X
4. Dapat digunakan sebagai acuan dasar dalam membuat dan mengembangkan modul penanganan hal yang mendasari kerjasama di PT. X.
5. Dapat mengembangkan alat ukur mengenai kerjasama karyawan PT. X sesuai dengan karakteristik perusahaan dan unit kerjanya.

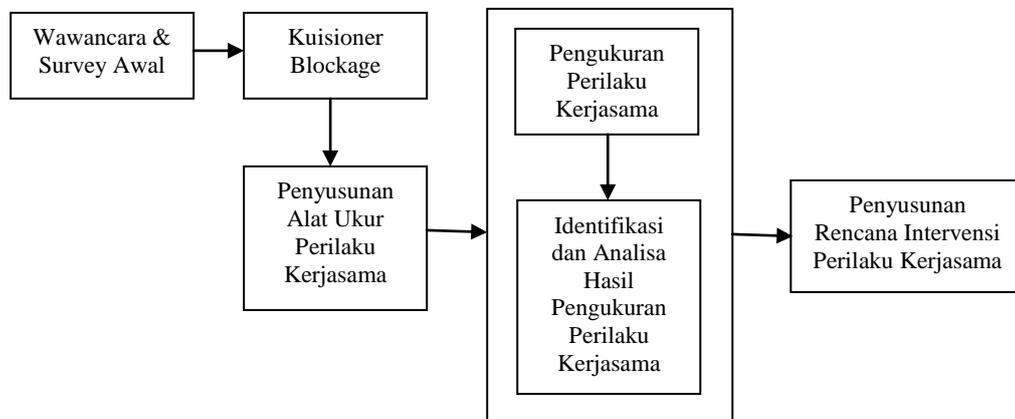
1.5 Metodologi

Tahapan dari penelitian ini adalah :

1. Melakukan tahap wawancara, observasi dan survey awal.
2. Mengidentifikasi hambatan organisasi berdasarkan tahap wawancara, observasi dan survey awal.
3. Merancang alat ukur perilaku kerjasama tim untuk Bagian Produksi Vaksin Polio PT. X
4. Melakukan pengukuran perilaku kerjasama tim pada Bagian Produksi Vaksin Polio PT. X

5. Identifikasi dan menganalisis hasil pengukuran kerjasama tim pada Bagian Produksi Vaksin Polio PT. X.
6. Merancang rencana intervensi kerjasama karyawan Bagian Produksi Vaksin Polio PT. X dalam rangka peningkatan kerjasama tim.

Metodologi penelitian yang digunakan digambarkan secara skematis pada bagan berikut:



Bagan 1.5 Metodologi Penelitian