

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi global saat ini berada dalam situasi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) yang ditandai dengan meningkatnya ketidakstabilan, ketidakpastian, serta kompleksitas dalam lingkungan strategis global (*Forbes*, 2025). Kondisi VUCA tersebut dipicu oleh berbagai faktor, antara lain tekanan ekonomi global, dinamika geopolitik, serta meningkatnya risiko sistemik lintas negara yang berdampak langsung terhadap keberlanjutan pembangunan nasional (*World Economic Forum*, 2024). Dampak dari kondisi tersebut dirasakan secara luas oleh berbagai sektor, namun sektor kesehatan menjadi salah satu yang paling terdampak, terutama akibat krisis kesehatan global dan gangguan rantai pasok produk kesehatan yang memengaruhi ketersediaan serta keberlanjutan layanan kesehatan. Kondisi ini menuntut penguatan kapasitas sektor kesehatan, termasuk kemampuan industri farmasi dalam menjaga ketersediaan produk.

Industri farmasi sebagai bagian integral dari sektor kesehatan memiliki peran strategis dalam menjaga ketahanan sistem kesehatan melalui penyediaan produk yang aman, bermutu, dan berkelanjutan. Industri ini juga memiliki nilai ekonomi global yang besar, dengan nilai pasar sekitar USD 1,65 triliun pada tahun 2024 dan diproyeksikan meningkat hingga USD 2,35 triliun pada tahun 2030 (*Grand View Research*, 2025). Besarnya peran dan nilai ekonomi tersebut menuntut tata kelola yang ketat untuk menjamin kualitas, keamanan, dan keberlanjutan produk. Kondisi ini menjadikan industri farmasi sebagai sektor yang sangat teregulasi.

Industri farmasi di Indonesia memiliki kerangka hukum dan kebijakan yang menetapkan standar penyelenggaraan sistem kesehatan dan kefarmasian, seperti Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan yang mengatur penguatan ketahanan kefarmasian, serta Permenkes Nomor 1799/MENKES/PER/XII/2010 yang mengarahkan tata kelola perizinan dan operasional industri farmasi agar proses produksi obat berjalan secara terkendali dan sesuai ketentuan. Meskipun didukung oleh regulasi yang komprehensif, implementasi di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan struktural.

Industri farmasi di Indonesia masih menghadapi beberapa tantangan, seperti tingginya ketergantungan terhadap bahan baku impor, keterbatasan kapasitas riset dan pengembangan, serta kebutuhan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi digital. BPOM (2023) melaporkan bahwa lebih dari 90% bahan baku industri farmasi masih berasal dari luar negeri, sehingga sektor ini rentan terhadap gangguan rantai pasok dan fluktuasi harga global. Kondisi tersebut semakin kompleks seiring perubahan model bisnis dan tuntutan efisiensi di lingkungan BUMN, termasuk pada *holding* BUMN farmasi yang terdiri atas PT Bio Farma (Persero) sebagai induk *holding*, PT Kimia Farma (Persero) Tbk, dan PT Indofarma (Persero) Tbk sebagai anggota *holding*. Tantangan tersebut berpotensi memengaruhi stabilitas dan kinerja perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya.

Kondisi tersebut turut tercermin pada kinerja keuangan *holding* BUMN farmasi yang dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan tren fluktuatif. Tercatat, laba sebesar Rp1,94 triliun pada tahun 2021 menurun menjadi Rp500 miliar pada

tahun 2022, kemudian berbalik menjadi kerugian sebesar Rp2,04 triliun pada tahun 2023 dan masih berada pada posisi rugi Rp1,16 triliun pada tahun 2024 (CNBC Indonesia, 2025). Tren ini mengindikasikan adanya tekanan dalam menjaga kinerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga pada aspek operasional, khususnya skala produksi sebagai indikator yang mencerminkan kapasitas operasional dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pasar.

Tabel 1. 1
Skala Produksi Antar Entitas *Holding*
BUMN Farmasi Tahun 2024

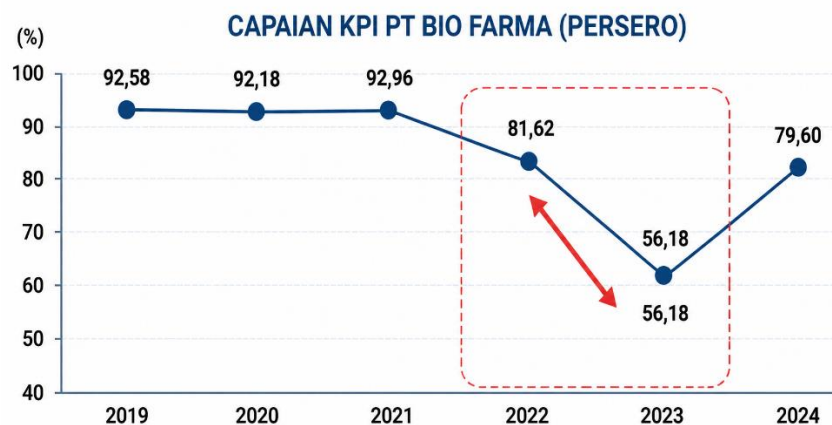
No.	<i>Holding</i> BUMN Farmasi	Total Produksi	Satuan
1.	PT Bio Farma (Persero)	2.587.270.000	Dosis Vaksin
2.	PT Kimia Farma (Persero)	732.718.924	Unit Tablet
3.	PT Indofarma (Persero)	164.287.826	Unit Tablet

Sumber: *Annual Report* Bio Farma Group, 2024.

Tabel 1.1 menunjukkan adanya perbedaan karakteristik operasional antarentitas dalam *holding* BUMN farmasi. PT Bio Farma (Persero) memiliki skala produksi yang besar dalam bidang vaksin, dengan total produksi mencapai $\pm 2,5$ miliar dosis vaksin. Tingginya skala produksi ini tidak hanya mencerminkan kapasitas operasional yang besar, tetapi juga menunjukkan kompleksitas proses, beban kerja, serta tanggung jawab yang lebih tinggi, terutama karena produk yang dihasilkan berkaitan langsung dengan kebutuhan kesehatan masyarakat. Feddema et al. (2023) menegaskan bahwa produksi vaksin merupakan proses yang sangat kompleks dan sangat teregulasi dibandingkan dengan produksi obat farmasi pada umumnya, karena harus memenuhi standar keselamatan, mutu, dan efikasi yang ketat di setiap tahapan produksi. Kondisi ini menempatkan PT Bio Farma pada posisi yang paling krusial dalam struktur *holding*, sehingga setiap dinamika kinerja perusahaan

berpotensi memberikan dampak yang lebih luas terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja perusahaan merupakan aspek penting yang mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan strategis melalui pengelolaan sumber daya yang optimal. Kinerja PT Bio Farma (Persero) diukur melalui *Key Performance Indicator* (KPI) yang diatur dalam Peraturan Menteri BUMN RI No. PER-11/MBU/11/2020, yang menetapkan target kinerja serta kriteria penilaian yang terukur. Penilaian tersebut mengacu pada kontrak manajemen yang mencakup lima perspektif, yaitu nilai ekonomi dan sosial, inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, peningkatan investasi, serta pengembangan talenta. Evaluasi kinerja dilakukan secara internal dan melalui audit independen. Adapun rincian capaian kinerja perusahaan disajikan pada Gambar 1.1.



Sumber: *Annual Report* PT Bio Farma (Persero) Tahun 2019-2024.

Gambar 1. 1
Data Presentase KPI Direksi secara Kolegal pada PT Bio Farma (Persero)

Berdasarkan Gambar 1.1, capaian KPI PT Bio Farma (Persero) tahun 2019–2021 berada pada tingkat yang konsisten tinggi di atas 90%, mencerminkan kinerja perusahaan yang relatif stabil dan kemampuan memenuhi target, termasuk pada awal

masa pandemi ketika permintaan produk kesehatan dan vaksin masih tinggi. Capaian KPI tahun 2022 menurun menjadi sekitar 81% dan kembali menurun signifikan pada tahun 2023 hingga 56%. Penurunan tersebut terjadi seiring perubahan konteks bisnis setelah lonjakan awal pandemi dan tantangan internal saat PT Bio Farma (Persero) bertransformasi menjadi *holding* farmasi. Kinerja perusahaan secara konsolidasian pada tahun-tahun tersebut terbebani oleh kondisi beberapa entitas anak usaha yang kurang optimal, sehingga realisasi KPI tertinggal cukup jauh dari target yang ditetapkan.

Pada tahun 2024, capaian KPI meningkat menjadi 79,80% dibandingkan tahun sebelumnya. Capaian tersebut masih belum kembali pada tingkat normal sebelum penurunan tajam tahun 2023. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pemulihan kinerja perusahaan belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, fluktuasi capaian KPI tersebut menjadi indikasi adanya tantangan organisasi yang perlu dicermati lebih lanjut, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan proses transformasi internal perusahaan.

Fluktuasi capaian KPI tersebut tidak dimaknai sebagai indikator tunggal menurunnya kinerja sumber daya manusia, melainkan sebagai sinyal meningkatnya tekanan kinerja dan kompleksitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan transformasi internal. Hal tersebut didukung oleh Apascaritei & Elvira (2022) yang menjelaskan bahwa dalam lingkungan yang dinamis, organisasi perlu memperkuat kapabilitas internal yang adaptif agar mampu menjaga stabilitas kinerja. Sejalan dengan itu, Georgescu et al. (2024) menegaskan bahwa penguatan faktor internal yang berada dalam kenali manajemen, khususnya melalui pengelolaan

sumber daya manusia yang strategis, berperan penting dalam menjaga keberlanjutan kinerja organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi karyawan menjadi kapabilitas internal yang relevan untuk dikaji karena menentukan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses kerja dan mengimplementasikan strategi secara efektif.

Penelitian ini berfokus pada kompetensi karyawan di PT Bio Farma (Persero). Penelitian diawali dengan pra-survei terhadap 30 karyawan sebagai data awal untuk mengidentifikasi kondisi kompetensi serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Pra-survei dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang bersedia mengisi secara sukarela guna memperoleh gambaran empiris mengenai kompetensi karyawan. Adapun hasil pra-survei kompetensi karyawan di PT Bio Farma (Persero) disajikan sebagai berikut.

Tabel 1. 2
Hasil Pra-Survei Kompetensi Karyawan di PT Bio Farma (Persero)

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kompetensi Karyawan	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	14	8	7	1	0	125	4,17
	Keterampilan (<i>Skill</i>)	4	9	1	6	10	81	2,70
	Sikap kerja (<i>Attitude</i>)	9	10	2	3	6	89	2,97
	Perilaku kerja (<i>Behaviour</i>)	7	6	2	9	6	114	3,8
Skor Rata-rata Kompetensi							409	3,41
Total = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor ÷ Jumlah Responden (30 karyawan)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata ÷ Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Diolah Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 1.2, variabel kompetensi karyawan memperoleh skor rata-rata sebesar 3,41. Dimensi dengan skor tertinggi adalah pengetahuan (*knowledge*)

sebesar 4,17, yang menunjukkan bahwa karyawan relatif telah memahami informasi, prosedur, dan pengetahuan dasar yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Terdapat dua dimensi dengan skor terendah, yaitu keterampilan (*skill*) sebesar 2,70 dan sikap kerja (*attitude*) sebesar 2,97. Berdasarkan observasi peneliti di lapangan, rendahnya keterampilan dan sikap kerja terjadi karena sebagian karyawan belum sepenuhnya mampu menerapkan pengetahuan yang dimiliki ke dalam praktik kerja secara konsisten. Pekerjaan di PT Bio Farma (Persero) menuntut ketelitian, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan sistem dan standar kerja yang berlaku. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi karyawan masih perlu diteliti lebih lanjut karena masih terdapat kesenjangan antara pemahaman, kemampuan dan sikap kerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Hasil pra-survei tersebut sejalan dengan temuan Huu et al. (2026) yang menyatakan bahwa pada *knowledge-based organizations*, kompetensi kognitif umumnya lebih berkembang dibandingkan kompetensi aplikatif. Namun demikian, rendahnya skor pada dimensi keterampilan dan sikap kerja menunjukkan adanya kesenjangan antara pengetahuan dan penerapannya, sebagaimana ditegaskan oleh Rafi et al. (2022) bahwa kompetensi pengetahuan tidak secara otomatis terkonversi menjadi perilaku kerja tanpa dukungan sistem pembelajaran dan praktik SDM yang efektif. Ketidakseimbangan antar dimensi kompetensi tersebut berpotensi menjadi tantangan dalam menjaga efektivitas proses dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara awal yang menunjukkan bahwa hingga saat ini PT Bio Farma (Persero) belum memiliki kamus kompetensi

yang terdokumentasi secara formal dan terstandar sebagai acuan bersama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Ketiadaan kamus kompetensi berpotensi menyebabkan perbedaan pemahaman mengenai kompetensi yang dibutuhkan pada setiap peran kerja, sehingga pengembangan kompetensi karyawan cenderung belum terarah dan terintegrasi. Kondisi ini dapat menjadi salah satu faktor yang menjelaskan mengapa kompetensi karyawan secara umum berada pada kategori baik namun belum berkembang secara optimal.

Berbagai studi menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dipengaruhi oleh faktor organisasi dan faktor individu yang saling terkait. Pembelajaran digital berperan dalam meningkatkan kompetensi melalui akses pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan, terutama ketika didukung lingkungan organisasi yang kondusif (J. Kim & Park, 2025; Nguar & Appolloni, 2025). Selain itu, dukungan organisasi terbukti mendorong keterlibatan dan kesiapan karyawan dalam mengembangkan kompetensi melalui kebijakan, kepemimpinan, dan iklim kerja yang suportif (K. Y. Kim et al. 2022; Singh et al. 2024). Dari sisi individu, *learning agility* menentukan kemampuan karyawan untuk belajar dari pengalaman dan beradaptasi terhadap perubahan (Kusumaningrum; et al. 2020; Tripathi, 2024). Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi yang didukung komitmen manajemen berkontribusi langsung terhadap peningkatan kompetensi karyawan (Karacsony, 2024). Faktor lain yang turut berperan adalah budaya organisasi, khususnya budaya pembelajaran yang mendorong berbagi pengetahuan dan adaptabilitas karyawan (Aichouche et al. 2022).

Gambaran awal yang lebih spesifik terkait kompetensi karyawan PT Bio

Farma (Persero) diperlukan untuk melengkapi pemahaman empiris mengenai kondisi internal organisasi. Pelaksanaan pra-survei kompetensi karyawan dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 30 responden yang dipilih secara acak. Pra-survei ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi indikasi awal aspek kompetensi yang masih perlu diperkuat, sehingga menjadi dasar empiris dalam merumuskan fokus dan urgensi penelitian selanjutnya. Hasil pra-survei tersebut disajikan dalam Tabel 1.3 sebagai berikut.

Tabel 1. 3
Hasil Pra-Survei Terkait Faktor-Faktor yang Memengaruhi
Kompetensi Karyawan Di PT Bio Farma (Persero)

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kompetensi Karyawan								
Pembelajaran Digital	Kualistas Sistem	3	20	5	2	0	114	3,80
	Kualitas Konten Pengetahuan dan Pembelajaran	1	15	4	9	1	96	3,20
	Manajemen Proses Pembelajaran	3	14	4	7	2	99	3,30
	Dukungan dan Sosialisasi Sistem	2	15	4	5	4	96	3,20
Skor Rata-rata Pembelajaran Digital							405	3,40
Pelatihan dan Pengembangan	Relevansi Pelatihan	11	19	0	0	0	131	4,37
	Kualitas Metode Pelatihan	12	14	3	1	0	127	4,23
	Kesempatan Mengikuti Pelatihan	10	13	7	0	0	123	4,10
		6	14	3	5	2	107	3,57
	Evaluasi	14	14	2	0	0	132	4,40
Skor Rata-rata Pelatihan dan Pengembangan							620	4,13
Dukungan Organisasi	Dukungan Atasan	6	15	6	2	1	113	3,77
	Fasilitas Pembelajaran	4	16	7	3	0	111	3,70

Tabel 1.3 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
	Pengakuan dan Apresiasi	3	13	10	4	0	105	3,50
	Kebijakan Pengembangan SDM	4	13	11	2	0	109	3,63
Skor Rata-rata Dukungan Organisasi							438	3,65
Budaya Pembelajaran Organisasi	<i>Continuous learning</i>	12	11	7	0	0	125	4,17
	<i>Dialogue and inquiry</i>	10	17	3	0	0	127	4,23
	<i>Team learning</i>	5	18	6	1	0	117	3,90
	<i>Leadership support</i>	10	15	4	1	0	124	4,13
Skor Rata-rata Budaya Pembelajaran Organisasi							493	4,11
Faktor Internal yang Mempengaruhi Kompetensi Karyawan								
<i>Learning agility</i>	<i>Learning from Experience</i>	7	12	7	2	2	110	3,67
	<i>Adaptability</i>	7	13	5	4	1	111	3,70
	<i>Learning Orientation</i>	2	17	4	3	1	112	3,73
	<i>Application of Learning</i>	7	14	5	4	0	114	3,80
Skor Rata-rata Learning Agility							447	3,73
<i>Self Efficacy</i>	<i>Magnitude</i>	11	14	5	0	0	126	4,20
	<i>Stength</i>	9	17	3	1	0	124	4,13
	<i>Generality</i>	8	19	3	0	0	125	4,17
Skor Rata-rata Self Efficacy							375	4,17
Skor rata-rata seluruh variabel yang diduga sebagai faktor yang mempengaruhi Kompetensi Karyawan								3,82
Total = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor ÷ Jumlah Responden (30 karyawan)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata ÷ Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei, 2026.

Berdasarkan Tabel 1.3, variabel pembelajaran digital, dukungan organisasi, dan *learning agility* memperoleh skor di bawah rata-rata dari keseluruhan faktor yang diduga memengaruhi kompetensi karyawan di PT Bio Farma (Persero). Variabel pembelajaran digital memperoleh skor rata-rata sebesar 3,40, dukungan organisasi sebesar 3,65, dan *learning agility* sebesar 3,73. Hal tersebut mengindikasikan bahwa

ketiga aspek tersebut masih belum berada pada tingkat yang optimal dan memerlukan perhatian lebih lanjut dalam konteks pengembangan organisasi.

Pembelajaran digital berkontribusi langsung terhadap penguatan kompetensi karyawan, baik dalam aspek pengetahuan maupun keterampilan, karena menyediakan akses terhadap pembelajaran yang bersifat *self-directed* dan berorientasi pada kebutuhan individu. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Nasih et al., (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan pembelajaran digital atau *Learning Management System* (LMS) berpengaruh positif terhadap pengembangan kompetensi karyawan. Untuk mengetahui permasalahan mengenai pembelajaran digital dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut mengenai hasil pra survei pembelajaran digital di PT Bio Farma (Persero).

Tabel 1. 4
Hasil Pra Survei Pembelajaran Digital di PT Bio Farma (Persero)

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Pembelajaran Digital	Kualitas Sistem	3	20	5	2	0	114	3,80
	Kualitas Konten Pengetahuan dan Pembelajaran	1	15	4	9	1	96	3,20
	Manajemen Proses Pembelajaran	3	14	4	7	2	99	3,30
	Dukungan dan Sosialisasi Sistem	2	15	4	5	4	96	3,20
Skor Rata-rata Pembelajaran Digital							405	3,40
Total = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor ÷ Jumlah Responden (30 karyawan)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata ÷ Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Diolah Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 1.4, pembelajaran digital di PT Bio Farma (Persero) memperoleh skor rata-rata sebesar 3,40, yang menunjukkan bahwa penerapannya

berada pada kategori kurang baik. Dimensi kualitas sistem mencatat nilai tertinggi 3,80, menandakan bahwa infrastruktur pembelajaran digital telah tersedia. Sebaliknya, dimensi kualitas konten pembelajaran, manajemen proses pembelajaran, serta dukungan dan sosialisasi sistem menunjukkan nilai yang relatif lebih rendah yaitu 3,20 hingga 3,30 yang mengindikasikan bahwa pemanfaatan dan pengelolaan pembelajaran digital belum sepenuhnya efektif dalam mendukung proses pembelajaran karyawan.

Berdasarkan hasil observasi, pembelajaran digital di PT Bio Farma (Persero) saat ini dilakukan melalui 2 (dua) *platform* utama, yaitu *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan *Quality Learning Management System* (QLMS). KLMS digunakan sebagai media pembelajaran yang berfokus pada pengelolaan dan distribusi pengetahuan umum, serta pembelajaran berbasis kebutuhan individu karyawan. QLMS difungsikan sebagai sistem pembelajaran yang berorientasi pada aspek mutu dan kepatuhan, khususnya terkait standar kualitas, regulasi, dan prosedur operasional. Tabel 1.5 berikut merupakan penjelasan mengenai perbedaan antara sistem pembelajaran digital di PT Bio Farma (Persero).

Tabel 1. 5
Aspek Perbedaan *Website* Pembelajaran Digital KLMS dan QLMS

Aspek	<i>Knowledge Learning Management System</i> (KLMS)	<i>Quality Learning Management System</i> (QLMS)
Jenis Pembelajaran	Non-mutu	Mutu dan <i>Quality</i>
Definisi	Seluruh aktivitas perusahaan di luar spesifikasi produk, seperti manajemen risiko, keuangan, pemasaran, SDM, hubungan masyarakat, dan infrastruktur umum.	Produk (vaksin, sera, diagnostik) dan proses produksi yang menjamin keamanan, efikasi, dan kualitas produk akhir.

Tabel 1.5 (Lanjutan)

Aspek	<i>Knowledge Learning Management System (KLMS)</i>	<i>Quality Learning Management System (QLMS)</i>
Tujuan Utama	Pengembangan kompetensi dan pembelajaran berbasis pengetahuan	Pemenuhan standar mutu, regulasi, dan kepatuhan prosedur operasional.
Fokus Materi	<i>Knowledge sharing</i> , pengembangan <i>soft skills</i> dan <i>hard skills non-Quality</i> , kepemimpinan, inovasi	Dokumen mutu, SOP, prosedur operasional, dan materi pembelajaran terkait <i>quality compliance</i> .
Target Pengguna	Seluruh karyawan	Seluruh karyawan
Tahun Penggunaan	Tahun 2024-sekarang	Tahun 2023-sekarang

Sumber: Diolah dari Hasil Wawancara Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 1.5, QLMS dan KLMS berperan penting dalam menunjang pembelajaran karyawan karena mendukung pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi secara berkelanjutan. Kondisi empiris di PT Bio Farma (Persero) menunjukkan perbedaan pemanfaatan kedua *platform* tersebut. Hasil wawancara awal dengan admin KLMS dan QLMS mengungkapkan bahwa QLMS digunakan lebih intens dan konsisten karena bersifat wajib serta terkait langsung dengan pemenuhan standar mutu. KLMS belum dimanfaatkan secara optimal karena pengembangan konten pembelajaran belum sepenuhnya berjalan. Perbedaan ini menegaskan bahwa efektivitas pembelajaran digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan *platform*, tetapi juga pada strategi pengelolaan dan pemanfaatannya.

Guna mengidentifikasi permasalahan yang lebih spesifik terkait pembelajaran digital di PT Bio Farma (Persero), peneliti perlu memperoleh gambaran empiris mengenai frekuensi penggunaan dan tingkat pemanfaatan masing-masing *Learning Management System (LMS)* yang tersedia. Oleh karena itu, dilakukan survei awal kepada 30 karyawan guna mengetahui sejauh mana KLMS dan QLMS dimanfaatkan dalam aktivitas pembelajaran. Survei ini bertujuan untuk mengungkap

adanya perbedaan pola penggunaan dan potensi permasalahan dalam pemanfaatan LMS, sehingga dapat menjadi dasar yang objektif dalam merumuskan fokus penelitian serta permasalahan yang akan dikaji lebih lanjut.

Tabel 1. 6
Frekuensi Penggunaan serta Pemanfaatan KLMS dan QLMS
oleh Karyawan PT Bio Farma (Persero)

Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
	SS	S	KS	TS	STS		
	5	4	3	2	1		
Dalam 1 bulan terakhir, saya selalu mengakses dan memanfaatkan aplikasi KLMS sebagai media pembelajaran.	0	5	7	11	7	70	2,33
Dalam 1 bulan terakhir, saya selalu mengakses dan memanfaatkan aplikasi QLMS sebagai media pembelajaran	3	13	11	3	0	106	3,53
Total = Nilai x Frekuensi							
Rata-rata = Jumlah Skor ÷ Jumlah Responden (30 karyawan)							
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata ÷ Jumlah Pertanyaan							

Sumber: Diolah Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 1.6 mengenai frekuensi penggunaan pembelajaran digital, pemanfaatan KLMS oleh karyawan PT Bio Farma (Persero) menunjukkan skor rata-rata yang relatif rendah sebesar 2,33 yang termasuk ke dalam kategori tidak baik, hal tersebut mengindikasikan bahwa KLMS belum dimanfaatkan secara rutin sebagai media pembelajaran. Sebaliknya, QLMS memperoleh skor rata-rata yang lebih tinggi sebesar 3,53 yang termasuk dalam kategori baik. Perbedaan ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa pemanfaatan *platform* pembelajaran tidak selalu sejalan dengan ketersediaannya, melainkan dipengaruhi oleh tingkat keterikatan penggunaan dan dukungan implementasi di lingkungan kerja. Rendahnya frekuensi penggunaan KLMS juga berpotensi membatasi akses karyawan terhadap materi pembelajaran berbasis pengetahuan yang seharusnya dapat mempercepat pembaruan kompetensi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada *Knowledge Learning Management System* (KLMS) karena tingkat pemanfaatannya masih rendah dibandingkan QLMS, padahal KLMS berperan dalam mendukung pengelolaan pengetahuan dan pengembangan kompetensi karyawan. Faktor lain yang turut memengaruhi kompetensi adalah dukungan organisasi, yaitu perlakuan organisasi yang mendukung kebutuhan kerja dan perkembangan individu sehingga mendorong keterlibatan karyawan dalam pembelajaran dan pengembangan kemampuan (Mufarrikhah et al. 2020). Analisis lebih lanjut mengenai dukungan organisasi pada PT Bio Farma (Persero) disajikan pada Tabel 1.7.

Tabel 1. 7
Hasil Pra Survei Dukungan Organisasi di PT Bio Farma (Persero)

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Dukungan Organisasi	Dukungan Atasan	6	15	6	2	1	113	3,77
	Fasilitas Pembelajaran	4	16	7	3	0	111	3,70
	Pengakuan dan Apresiasi	3	13	10	4	0	105	3,50
	Kebijakan Pengembangan SDM	4	13	11	2	0	109	3,63
Skor Rata-rata Dukungan Organisasi							438	3,65
Total = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor ÷ Jumlah Responden (30 karyawan)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata ÷ Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Diolah Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 1.7, dukungan organisasi di PT Bio Farma (Persero) secara umum berada pada kategori baik dengan rata-rata 3,65. Dimensi penghargaan dan apresiasi memperoleh skor terendah sebesar 3,50, diikuti kebijakan pengembangan SDM sebesar 3,63. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya merasakan konsistensi dukungan organisasi, terutama terkait pengakuan atas

kontribusi kinerja serta kejelasan kebijakan pengembangan kompetensi. Mufarrikah et al., (2020) menjelaskan bahwa dukungan organisasi melalui penghargaan dan perhatian terhadap pengembangan karyawan berperan penting dalam membangun motivasi dan keterlibatan kerja. Sejalan dengan itu, Deepak et al., (2025) menegaskan bahwa sistem penghargaan dan kebijakan pengembangan SDM berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi karyawan.

Sejalan dengan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, lingkungan kerja yang suportif juga berperan dalam membentuk kemampuan individu untuk belajar secara cepat dan adaptif, yang dikenal sebagai *learning agility*. Menurut Das, (2024) *learning agility* adalah kemampuan dan kemauan individu untuk belajar dari pengalaman sebelumnya dan menerapkan pembelajaran tersebut agar dapat berkinerja lebih baik pada situasi baru. Analisis lebih lanjut mengenai *learning agility* pada PT Bio Farma (Persero), dapat dilihat pada Tabel 1.8.

Tabel 1. 8
Hasil Pra Survei *Learning Agility* di PT Bio Farma (Persero)

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Learning agility</i>	<i>Learning from Experience</i>	7	12	7	2	2	110	3,67
	<i>Adaptability</i>	7	13	5	4	1	111	3,70
	<i>Learning Orientation</i>	2	17	4	3	1	112	3,73
	<i>Application of Learning</i>	7	14	5	4	0	114	3,80
Skor Rata-rata <i>Learning Agility</i>							447	3,73
Total = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor ÷ Jumlah Responden (30 karyawan)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata ÷ Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Diolah Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 1.8 hasil pra-survei terhadap 30 karyawan di PT Bio

Farma (Persero), variabel *learning agility* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,73, yang menunjukkan bahwa tingkat *learning agility* karyawan berada di kondisi baik. Meskipun nilai rata-rata *learning agility* tergolong baik, hasil pra-survei ini masih bersifat indikatif karena jumlah responden terbatas dan dapat menutupi variasi antar dimensi. Selain itu, dalam konteks pembelajaran digital melalui KLMS, *learning agility* penting karena menentukan kemampuan karyawan menyerap, menyesuaikan, dan menerapkan pengetahuan baru ke pekerjaan. Oleh karena itu, variabel ini tetap perlu diuji lebih lanjut untuk memastikan tingkatnya secara lebih akurat serta menilai perannya dalam pengembangan kompetensi karyawan PT Bio Farma (Persero).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemanfaatan sistem pembelajaran digital seperti LMS atau KLMS dapat meningkatkan kompetensi karena mempercepat akses materi, pembelajaran mandiri, dan pembaruan pengetahuan. Dampak pemanfaatan sistem tersebut tidak selalu konsisten karena dipengaruhi oleh kualitas implementasi, kelengkapan konten, kemudahan penggunaan, serta keberlanjutan pemanfaatan (*post-adoption*). Keberhasilan LMS atau KLMS juga cenderung lebih kuat ketika organisasi memberikan dukungan yang memadai melalui fasilitas, arahan, pendampingan atasan, dan kebijakan yang mendorong keterlibatan belajar (Nair, 2022; Wang et al., 2025).

Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian mengenai dukungan organisasi menegaskan bahwa dukungan yang dirasakan karyawan berkaitan dengan motivasi belajar, keterlibatan, dan kesiapan beradaptasi sehingga memperkuat pengembangan kompetensi. Dukungan organisasi dan supervisi berperan membangun iklim pembelajaran dan memfasilitasi pengembangan kapabilitas secara berkelanjutan

dalam pengembangan SDM (Alam et al., 2024; Ogueyungbo et al., 2020). Selain itu, *learning agility* dipandang penting karena menjelaskan kemampuan karyawan belajar dari pengalaman, menyesuaikan diri, dan menerapkan pengetahuan baru; studi memposisikannya sebagai mekanisme penghubung antara lingkungan pembelajaran organisasi dan *outcome* karyawan, termasuk kompetensi dan adaptabilitas (Nayak et al. 2025; Tripathi, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sistem pembelajaran digital, dukungan organisasi, dan *learning agility* memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi maupun hasil kerja karyawan. Nasih et al. (2024) dan Ali et al. (2023) membuktikan bahwa LMS dan KMS berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi, tetapi kajian tersebut belum mengintegrasikan dukungan organisasi dan *learning agility* sebagai mekanisme yang menjelaskan proses peningkatan kompetensi karyawan. Deepak et al. (2025) menegaskan bahwa dukungan organisasi berperan dalam mendorong kompetensi kerja, tetapi belum dikaitkan dengan keberadaan sistem pembelajaran digital perusahaan. Nayak et al. (2025) telah menempatkan *learning agility* sebagai variabel mediasi, tetapi kajiannya masih berfokus pada budaya pembelajaran organisasi dan belum secara khusus menguji KLMS serta dukungan organisasi dalam satu model penelitian.

Objek penelitian pada penelitian terdahulu masih banyak dilakukan pada sektor pendidikan, manufaktur, telekomunikasi, perkebunan, tenaga kesehatan, serta organisasi farmasi publik dengan fokus efisiensi dan inovasi. Kajian yang secara khusus membahas kompetensi karyawan pada perusahaan vaksin dalam lingkungan *holding* BUMN farmasi masih terbatas. Kesenjangan tersebut menjadi dasar

kebaruan penelitian ini, yaitu pengujian model integratif yang menempatkan *learning agility* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara KLMS dan dukungan organisasi terhadap kompetensi karyawan. Penelitian ini juga memberikan kebaruan kontekstual karena dilakukan pada PT Bio Farma (Persero) sebagai perusahaan vaksin dalam lingkungan *holding* BUMN farmasi yang bersifat *highly regulated* dan berbasis pengetahuan,

Berdasarkan uraian latar belakang, kajian teori, survei pendahuluan, dan temuan penelitian terdahulu, penelitian ini mengidentifikasi permasalahan dalam pengembangan kompetensi karyawan yang berkaitan dengan belum optimalnya pemanfaatan KLMS, perlunya penguatan dukungan organisasi, serta pentingnya *learning agility* dalam penerapan pembelajaran ke dalam pekerjaan. Kondisi tersebut penting untuk dikaji karena PT Bio Farma (Persero) bergerak dalam industri vaksin. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul **“Pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan Dukungan Organisasi terhadap Kompetensi Karyawan melalui *Learning Agility* pada PT Bio Farma (Persero)”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dan rumusan masalah peneliti digunakan untuk merumuskan dan menjelaskan masalah penelitian. Penelitian ini mencakup komponen yang dapat memengaruhi *Knowledge Learning Management System* (KLMS), dukungan organisasi, *learning agility*, dan kompetensi karyawan. Uraian pada bagian ini menjadi dasar untuk menentukan fokus penelitian dan arah pengujian hubungan antarvariabel.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, masalah yang diidentifikasi pada PT Bio Farma (Persero) adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi

- a. Keterampilan kerja karyawan belum optimal, yang ditunjukkan oleh masih adanya ketergantungan pada bantuan rekan kerja atau atasan dalam menyelesaikan tugas.
- b. Sikap kerja karyawan dalam mengembangkan kompetensi belum optimal, yang ditunjukkan oleh rendahnya motivasi untuk meningkatkan kompetensi individu akibat beban kerja dan rutinitas pekerjaan.

2. *Knowledge Learning Management System (KLMS)*

- a. Manajemen Proses Pembelajaran belum optimal, yang ditunjukkan oleh belum maksimalnya pemanfaatan pengetahuan hasil pembelajaran digital dalam pekerjaan sehari-hari.
- b. Kualitas Konten Pengetahuan dan Pembelajaran belum optimal, yang ditunjukkan oleh konten pembelajaran yang belum sepenuhnya membantu pemahaman terhadap permasalahan kerja di lapangan.
- c. Dukungan dan Sosialisasi Sistem belum optimal, yang ditunjukkan oleh belum maksimalnya dorongan sistem terhadap kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja.

3. Dukungan Organisasi

- a. Pengakuan dan Apresiasi belum optimal, yang ditunjukkan oleh apresiasi perusahaan terhadap karyawan yang aktif mengembangkan diri masih

perlu ditingkatkan.

- b. Kebijakan Pengembangan SDM belum optimal, yang ditunjukkan oleh komitmen manajemen dalam mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan yang masih perlu diperkuat.

4. *Learning Agility*

- a. *Learning from Experience* belum optimal, yang ditunjukkan oleh kemampuan karyawan dalam menghadapi permasalahan kerja yang baru atau tidak terduga dengan cara berpikir yang fleksibel masih perlu ditingkatkan.
- b. *Adaptability* belum optimal, yang ditunjukkan oleh kemampuan karyawan dalam merespons perubahan kerja sebagai peluang untuk belajar masih perlu ditingkatkan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam laporan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan responden mengenai *Knowledge Learning Management System* (KLMS), dukungan organisasi pada PT Bio Farma (Persero).
2. Bagaimana tanggapan responden mengenai *learning agility* dan kompetensi Karyawan pada PT Bio Farma (Persero).
3. Seberapa besar pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS), dukungan organisasi terhadap *learning agility* secara parsial dan simultan karyawan pada PT Bio Farma (Persero).

4. Seberapa besar pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan dukungan organisasi terhadap kompetensi karyawan yang dimediasi oleh *learning agility* baik secara langsung maupun tidak langsung pada PT Bio Farma (Persero).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Tanggapan responden mengenai penerapan *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan dukungan organisasi pada PT Bio Farma (Persero).
2. Tanggapan responden mengenai *learning agility* dan kompetensi karyawan pada PT Bio Farma (Persero).
3. Besarnya pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS), dukungan organisasi, terhadap *learning agility* pada PT Bio Farma (Persero).
4. Besarnya pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan dukungan organisasi terhadap kompetensi karyawan melalui *learning agility* pada PT Bio Farma (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian berguna baik secara akademis maupun praktis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan. Adapun kegunaan

penelitian ini dijelaskan ke dalam dua bagian, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara konseptual, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya wawasan keilmuan serta memberikan kontribusi akademik dalam memperdalam pemahaman mengenai pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan dukungan organisasi terhadap kompetensi karyawan dengan peran mediasi *learning agility* yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengembangkan kajian teoritis manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengembangan kompetensi karyawan melalui penerapan *Knowledge Learning Management System* (KLMS), dukungan organisasi, dan *learning agility* pada organisasi berbasis pengetahuan.
2. Memberikan pemahaman konseptual mengenai hubungan KLMS dan dukungan organisasi terhadap kompetensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui *learning agility* sebagai variabel mediasi.
3. Menjadi rujukan akademik bagi penelitian selanjutnya terkait pengelolaan pengetahuan, sistem pembelajaran organisasi, dan pengembangan kompetensi karyawan, khususnya pada industri farmasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi Penulis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan penulis mengenai pengaruh sistem pembelajaran digital perusahaan, dukungan organisasi,

dan *learning agility* terhadap kompetensi karyawan.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman empiris serta menjadi sarana penerapan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktik dunia kerja.

2. Bagi Objek Penelitian

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan untuk mendukung keberlangsungan jangka panjang.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan mengenai KLMS, dukungan organisasi, *learning agility*, dan kompetensi karyawan.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam mengembangkan dan mengevaluasi KLMS, dukungan organisasi, dan *learning agility* serta pengaruhnya terhadap kompetensi karyawan.

3. Bagi Pembaca

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pembaca mengenai pentingnya integrasi sistem pembelajaran berbasis teknologi, dukungan organisasi, dan *learning agility* dalam meningkatkan kompetensi karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi, bahan kajian, dan perbandingan bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi yang tertarik pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam konteks pengembangan kompetensi dan pembelajaran organisasi.