BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil PT Kimia Farma Apotek

PT Kimia Farma Apotek dimulai hampir dua abad yang lalu yaitu tahun 1817 yang kala itu merupakan perusahaan farmasi pertama didirikan Hindia Belanda di Indonesia bernama *NV Chemicalien Handle Rathkamp & Co.* Kemudian pada awal kemerdekaan dinasionalisasi oleh pemerintah Republik Indonesia dan seterusnya pada tanggal 16 Agustus 1971 menjadiPT (Persero) Kimia Farma, sebuah perusahaan farmasi negara yang bergerak dalam bidang industri farmasi, distribusi, dan apotek. Sampai dengan tahun 2002, apotek merupakan salah satu kegiatan usaha PT Kimia Farma (Persero) Tbk, yang selanjutnya pada awal tahun 2003 di-*spin-off* menjadi PT Kimia Farma Apotek.

PT Kimia Farma Apotek menjadi anak perusahaan PT Kimia Farma (Persero) Tbk sejak tanggal 4 Januari 2003 berdasarkan akta pendirian No. 6 tahun 2003 yang dibuat di hadapan Notaris Ny. Imas Fatimah, S.H di Jakarta dan telah diubah dengan akta No.42 tanggal 22 April 2003 yang dibuat di hadapan Notaris Nila Noordjasmani Soeyasa Besar, S.H. Akta ini telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan surat keputusan No: C-09648 HT.01.01 TH 2003 tanggal 1 Mei 2003. Pada tahun 2010 dibentuk PT Kimia Farma Diagnostika dan merupakan anak perusahaan PT Kimia Farma Apotek yang melaksanakan pengelolaan kegiatan usaha Perseroan di bidang laboratorium klinik.

Pada saat ini PT Kimia Farma Apotek bertransformasi menjadi *healthcare provider company*, suatu perusahaan jaringan layanan kesehatan terintegrasi dan terbesar di Indonesia, yang pada akhir tahun 2015 memiliki 725 apotek, 300 klinik dan praktek dokter bersama, 42 laboratorium klinik, dan 10 optik, dengan visi menjadi perusahaan jaringan layanan kesehatan yang terkemuka dan mampu memberikan solusi kesehatan masyarakat di Indonesia.

1.1.2 Visi Misi PT Kimia Farma Apotek

a. Visi PT Kimia Farma Apotek

Menjadi perusahaan jaringan layanan kesehatan yang terkemuka dan mampu memberikan solusi kesehatan masyarakat di Indonesia.

b. Misi PT Kimia Farma Apotek

1) Jaringan layanan kesehatan yang terintegrasi meliputi jaringan apotek, klinik, laboratorium klinik dan layanan kesehatan lainnya.

2) Saluran distribusi utama bagi produk sendiri dan produk *principal*.

3) Pengembangan bisnis waralaba dan peningkatan pendapatan lainnya (*fee-based income*).

1.1.3 Budaya Perusahaan PT Kimia Farma Apotek

Budaya perusahaan yang dimiliki PT Kimia Farma Apotek merupakan nilai-nilai inti yang dipegang perusahaan sebagai acuan/pedoman dalam menjalankan usahanya, untuk berkarya meningkatkan kualitas hidup dan kesehatan masyarakat. Nilai tersebut adalah ICARE (*Innovative, Customer first, Acoountable, Responsible*, dan *Eco-Friendly*).

a. *Innovative*

Budaya berpikir *out of the box, smart*, dan kreatif untuk membangun produk unggulan.

b. *Customer First*

Mengutamakan pelanggan sebagai mitra kerja. Mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai mitra kerja utama perusahaan.

c. *Accountable*

Dengan senantiasa bertanggung jawab atas amanah yang dipercayakan oleh perusahaan dengan memegang teguh profesionalisme, integritas dan kerja sama.

d. *Responsible*

Memiliki tanggung jawab pribadi untuk bekerja tepat waktu, tepat sasaran dan dapat diandalkan, serta senantiasa berusaha untuk tegar dan bijaksana dalam menghadapi setiap masalah.

e. *Eco-friendly*

Menciptakan dan menyediakan baik produk maupun jasa layanan yang ramah lingkungan.

1.1.4 Daftar *outlet* PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung

PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung meliputi 30 *outlet* dan satu kantor pusat. Daftar *outlet* dan kantor pusat beserta jumlah pegawainya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. 1
Daftar *outlet* PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung

NO	KODE APOTEK	ALAMAT	JUMLAH PEGAWAI
1	KF 10	Jl. Braga no.7	6
2	KF 11	Jl. Supratman no.72	14
3	KF 12	Jl. Merdeka no.68	11
4	KF 14	Jl. Cihampels no.7	8
5	KF 43	Jl. Buah Batu no. 259	14
6	KF 51	Jl. Ir. H. Djuanda no.69	5
7	KF 58	Jl. Pasir Kaliki no.235	9
8	KF 127	Jl. Raya Ujung Berung no.40	7
9	KF 204	Jl. Abdurachman Saleh no.39	4
10	KF 240	Jl. Rancabolang no. 60	4
11	KF289	Jl. Bkr no.87	5
12	KF 319	Jl. Venus Raya no.27	5
13	KF 320	Jl. Raya Cinunuk no. 192	5
14	KF 355	Jl. Lemah Neundeut no.1e	6
15	KF 356	Jl. KH Ahmad Dahlan no. 96	5
16	KF 360	Jl. Prabu Geusan Ulun no 82 Sumedang	5
17	KF 380	Jl. Purwakarta no. 43	5
18	KF 405	Jl. Otto Iskandar Dinata no. 199 Subang	3
19	KF GTS	Jl. Jend Gatot Subroto no 235	5
20	KF 495	Jl. Terusan Buah Batu no. 219	5
21	KF 498	Jl. A.H. Nasution no. 126	5
22	KF STB	Jl. Setiabudhi no 36	5
23	KF CPC	Jl. Raya Cipacing km 21 no 6	5
24	KF DYT	Jl. Cibaduyut no 60-b	4
25	KF CJR	Jl. Melong Asih no 67	4

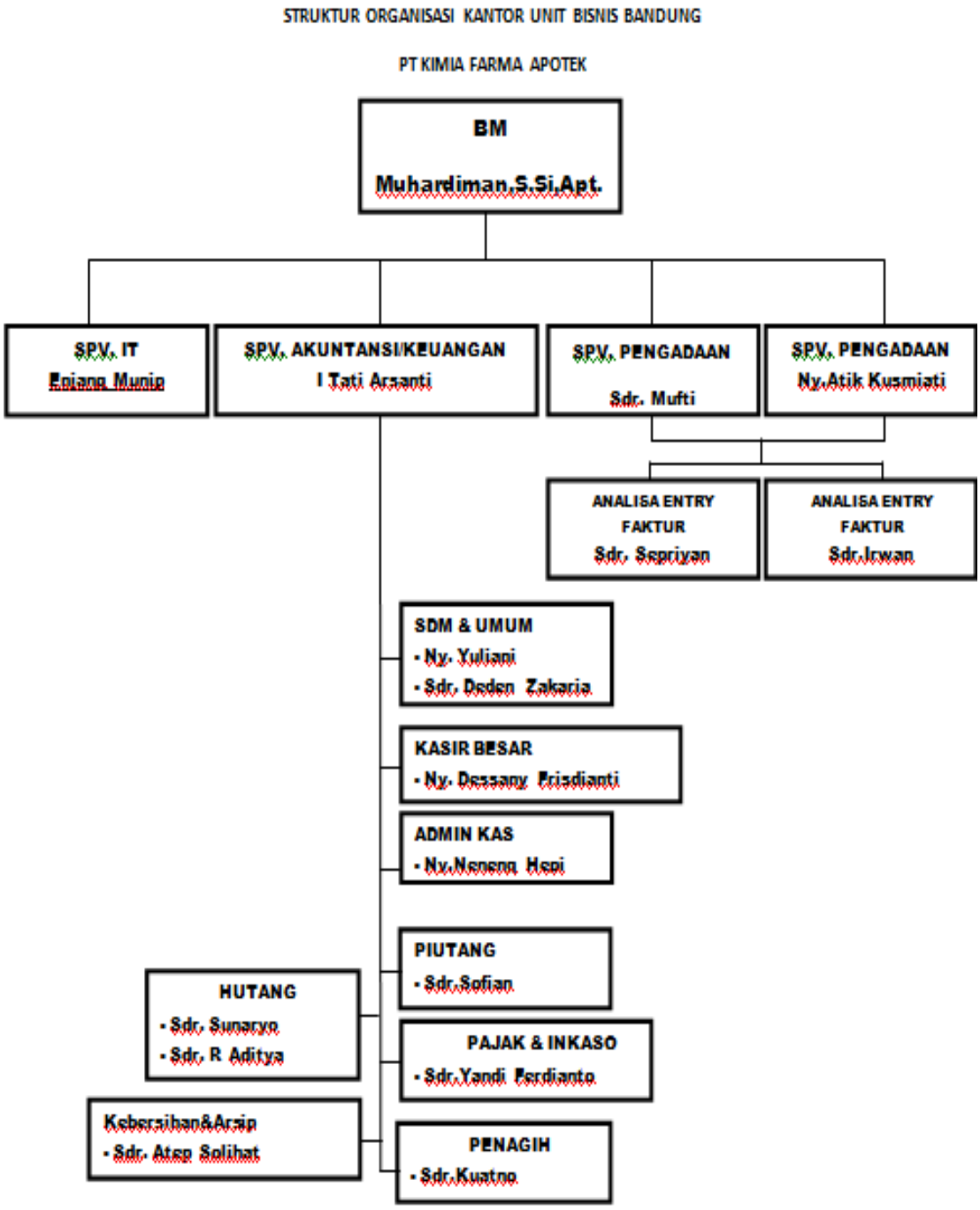
(bersambung)

(sambungan)

NO	KODE APOTEK	ALAMAT	JUMLAH PEGAWAI
26	KF SL4	Jl. Sulanjana no 4	13
27	KF UNP	Jl. Ir. H Djuanda no.248	7
28	KF CMBL	Jl. Ciumbuleuit no 73	5
29	KF TBI	Jl. Tubagus Ismail no 39	4
30	KF BK	Jl. A.H. Nasution no. 230a	5
31	UNIT BISNIS BANDUNG	Jl. Cihampelas no. 7	21
TOTAL			209

Sumber: Data hasil olahan peneliti

1.1.5 Struktur Organisasi PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung



Gambar 1. 1

Struktur OrganisasiPT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung

Sumber: Manajemen PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung

1.2 Latar belakang Penelitian

Kondisi perekonomian yang fluktuatif membuat perusahaan harus dapat menciptakan sesuatu yang baru untuk dapat terus mengejar perkembangan zaman dan bertahan dalam dunia bisnis yang makin kompetitifdan mengglobal. Salah satu industri bisnis yang sedang berkembang pesat adalah industri farmasi. International Pharmaceutical Manufacturers Group (IPMG), asosiasi perusahaan farmasi internasional yang beroperasi di Indonesia, memaparkan peluang dan tantangan industri farmasi di Tanah Air pada 2017. IPMG menunjukkan sikap optimistis dengan pertumbuhan industri farmasi di Indonesia. Menurut data IMS Health, pasar industri farmasi tumbuh 7,49% hingga kuartal keempat 2016, lebih tinggi dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar 4,92%, IPMG memperkirakan pertumbuhan ini akan berlanjut pada 2017. Hal ini menyebabkan terbukanya peluang pasar yang lebih besar dan industri yang lebih kompetitif, terutama dalam bidang farmasi. Maka dari itu untuk menyikapi persaingan yang semakin kompleks, salah satu persoalan penting yang harus diperbaiki adalah kualitas dari sumber daya manusia, yaitu secara mikro melalui perbaikan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan (Rivai, 2004: 4). Hal tersebut membuat perusahaan dapat bertahan dalam dunia bisnis dan mencapai tujuan utama yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan karena akan menentukan arah perusahaan kedepannya dan juga berperan besar dalam mencapai tujuan perusahaan,maka dari itu sumber daya manusia diposisikan sebagai modal "*Human Capital*" ataupun investasi "*Human Investment*",sehingga layaknya modal dan investasi yang harus dikelola dengan baik agar memberi manfaat kepada perusahaan (Sinambela, 2016: 5). "Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja" (Sinambela, 2016:7). Pendapat lainRivai(2004: 12-13), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab atas kinerja karyawan, salah satu aktivitas kunci manajemen sumber daya manusia adalah melakukan penilaian kinerja individu yang tidak hanya mengevaluasi seberapa baik orang dalam berperilaku tetapi juga memperlihatkan seberapa baik aktivitas sumber daya manusia yang dilaksanakan. Peran manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan

kepentingan antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan kinerja perusahaan (Rivai, 2004: 15). Salah satu hal yang menjadi peran manajemen sumber daya manusia adalah kinerja, sehingga jika peran, tanggung jawab, dan aktivitas telah dijalankan dengan baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

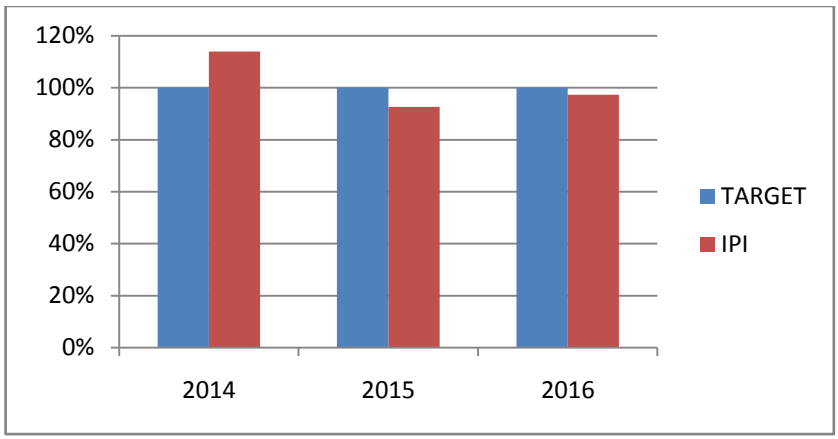
Selanjutnya berdasarkan pendapat Tika(2006:12), Kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil/fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja menjadi tolak ukur sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan, sehingga organisasi ataupun perusahaan harus menyadari betapa pentingnya untuk mendapatkan sumber daya manusia dengan kinerja yang baik untuk mempertahankan jalannya roda perusahaan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif. Banyak organisasi yang berhasil atau efektif karena ditopang oleh kinerja sumber daya manusia dan begitu juga sebaliknya, hal ini menunjukkan bahwa ada keseuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia (Sudarmanto, 2009: 6-7).

PT Kimia Farma Apotek, yaitu anak perusahaan PT Kimia Farma (Persero) yang bergerak dalam bidang layanan kesehatan yang terintegrasi meliputi layanan farmasi (apotek), klinik kesehatan, laboratorium klinik dan optik, dengan konsep *One Stop Health Care Solution* (OSHcS) sehingga semakin memudahkan masyarakat mendapatkan layanan kesehatan berkualitas. Kinerja karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung dapat digambarkanmelalui laporan omzet berikut ini:

Gambar 1. 2
Laporan Omzet PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung
Sumber: Data hasil olahan peneliti

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa target omzet PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung dalam tiga tahun terakhir belum tercapai. Kinerja karyawan tingkat pimpinan atau manajemen dapat diukur dengan melihat target kinerja perusahaan, salah satunya adalah omzet. Menurut Ibu Tati selaku Supervisor pada kantor Unit Bisnis Bandung, omzet dari tiap *outlet* dijadikan sebagai salah satu tolak ukur kinerja karyawan masing-masing *outlet.* Pimpinan tiap *outlet* dituntut untuk dapat membawa perusahaan pada tingkat kinerja optimal. Berdasarkan data omzet diatas dapat dilihat bahwa omzet belum mencapai target, yaitu 100%. Terjadi fluktuasi tingkat omzet pada tiga tahun terakhir yang mengindikasikan kinerja karyawan tiap *outlet* belum sesuai harapan.

Kinerja karyawan kantor pusat PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung diukur sesuai dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah disepakati oleh masing-masing karyawan. Sebagai gambaran tentang kinerja karyawan dapat dilihat dari Indeks Prestasi Individu (IPI) berikut ini.



Gambar 1. 3

Indeks Prestasi individu

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa prestasi karyawan berada pada posisi tertinggi dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2014, sedangkan tahun berikutnya prestasi karyawan belum dapat mencapai target yang telah ditentukan. Terjadi fluktuasi penurunan pada tahun 2015 kemudian beranjak meningkat pada tahun 2016 tetapi belum mencapai target 100%. Maka dari itu kinerja karyawan kantor pusat PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung dapat dikatakan rendah dan belum sesuai harapan.

Aspek-aspek yang berkaitan dengan kinerja karyawan diantaranya adalah budaya organisasi. Dalam hal iniGreenberg dan Baron (dalam Wardiah, 2016:196) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri atas sikap, nilai-nilai, norma perilaku, dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. "Dari sudut pandang budaya, terdapat dua jenis organisasi, yaitu organisasi dengan budaya lemah (*weak culture organization*) dan organisasi yang memiliki budaya kuat (*strong culture organization*), organisasi yang kuat adalah organisasi yang berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat karena di dalamnya terdapat individu-individu yang memiliki *shared value* yang konsisten dan memiliki tujuan dan perilaku yang sama dan efektif" (Wardiah, 2016:195). Perusahaan yang memiliki budaya kuat dan memiliki penerapan baik, merupakan salah satu *goal* yang diharapkan dapat tercapai dari suatu perusahaan yang menerapkan budaya dalam setiap aktifitasnya. Budaya organisasi dibagi dalam empat tipe yaitu *clan culture, adhocracy culture, market culture,* dan *hierarchy culture* (Cameron dan Quinn, 2006: 37), dimana tiap tipe budaya memiliki karakteristik masing-masing. Perusahaan dapat mengkategorikan tipe budaya organisasinya sesuai dengan jenis dan tujuan perusahaan, sehingga budaya organisasi yang dianut dapat menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.

PT Kimia Farma Apotek menerapkan budaya organisasi dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, yaitu ICARE (*Innovative, Customer first, Acoountable, Responsible*, dan *Eco-Friendly*). Budaya ini yang menjadi acuan bagi karyawan dalam melaksanakan aktifitasnya masing-masing dalam perusahaan. Berdasarkan observasi awal peneliti, PT Kimia Farma Apotek ingin menanamkan budaya ICARE secara mendalam kepada karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari seragam yang dikenakan karyawan terdapat tulisan ICARE yang menandakan budaya PT Kimia Farma Apotek. Budaya ICARE juga dapat ditemukan dalam *website* perusahaan, menandakan PT Kimia Farma Apotek ingin masyarakat atau konsumen mengetahui budaya perusahaan dalam melaksanakan pelayanan. Berdasarkan observasi awal, peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung, Beliau mengatakan "Penerapan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat, butuh waktu lama untuk menerapkannya.Budaya kimia farma telah mulai diterapkan sejak 2015, jika budaya ICARE telah diterapkan dengan baik seharusnya kinerja juga baik" ungkap Pak Muhardiman. Maka dari itu untuk melihat

dampak penerapan budaya organisasi PT Kimia Farma Apotek pada periode tertentu, dapat digambarkan dari kinerja karyawan sejak mulai diterapkannya budaya organisasi ICARE hingga saat ini. Pak Muhardiman menambahkan, penerapan budaya belum baik karena banyak faktor tapi salah satunya adalah kurangnya pengawasan dari pimpinan selama proses penerapan budaya ICARE. Beliau mengatakan "Kinerja Unit Bisnis Bandung jauh berbeda dengan daerah lain, karena di daerah lain implementasi budaya perusahaan diawasi oleh seluruh elemen *stakeholder*, mulai dari tingkat pimpinan hingga *outlet"*.

Merujuk pada fenomena yang telah peneliti paparkan sebelumnya, maka dari itu penulis akan melakukan penelitian yang berjudul **Analisis Tipe Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan: Studi padaPT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung.**

1.3 Rumusan Masalah

a. Bagaimana Tipe Budaya Organisasi pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung?
b. Bagaimana Kinerja Karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung?
c. Bagaimana Pengaruh Tipe Budaya Organisasi PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung terhadap Kinerja Karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

a. Untuk mengetahui Tipe Budaya Organiasai pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung.
b. Untuk mengetahui Kinerja Karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung.
c. Untuk mengetahui Pengaruh Tipe Budaya Organisasi PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung terhadap Kinerja Karyawan.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan terhadap pengaplikasian teori manajemen sumber daya manusia, khususnya budaya organisasi beserta tipenya dan kinerja karyawan. Diharapkan penelitian ini juga dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung untuk mengetahui tipe budaya yang diterapkan, kondisi budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Temuan dalam penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung.

1.6 Waktu dan periode penelitian

Penelitian ini dilakukan di PTKimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung yang bertempat di Jl. Cihampelas no. 7 Bandung, selama empat bulan yaitu pada bulan September – Desember 2017.