

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Pendapat ini diperkuat dengan ditematkannya tenaga kerja manusia pada urutan pertama unsur-unsur manajemen (*tools of management*) yang terdiri dari man, money, methods, materials, machines and market disingkat 6M (Malayu S.P. Hasibuan : 1996 : 2). Manusia merupakan unsur utama dalam pencapaian tujuan apabila dalam dirinya terdapat motivasi, ketekunan dan keahlian yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya yang tercermin dari proses kerja yang efektif.

Pada dasarnya efektivitas organisasi tidak terlepas dari efektivitas kelompok dan individu. Anggota organisasi merupakan salah satu faktor penting atas efektivitas karena perilaku mereka akan memperlancar atau menghambat tercapainya tujuan organisasi. Sarana untuk mendapatkan dukungan yang diperlukan ini dari pekerja adalah mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Seperti pendapat Malayu S.P. Hasibuan (2003:10) bahwa,

Karyawan adalah kekayaan utama yang dimiliki perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan, rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

Efektivitas kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Setiap organisasi mengharapkan seluruh pegawainya dapat bekerja dengan baik dan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan mudah mencapai

tujuan organisasi secara keseluruhan. Keinginan tersebut akan mudah terlaksana bila pegawainya bekerja secara efektif. Oleh karena itu organisasi harus mampu mengupayakan agar pegawainya bekerja secara efektif yang didukung oleh faktor-faktor pendukung efektivitas kerja. Efektivitas kerja merupakan indikator yang memperlihatkan kondisi internal suatu organisasi dalam keadaan baik apabila terdapat efektivitas kerja yang tinggi.

Rendahnya efektivitas kerja pegawai merupakan permasalahan yang sering kita jumpai di setiap perusahaan dalam dinamika dunia bisnis yang penuh dengan persaingan, padahal efektivitas kerja pegawai merupakan kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

Menurut Komaruddin (1994:294) “Efektivitas kerja menunjukkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Namun tidak mudah untuk meningkatkan efektivitas kerja, banyak indikator yang mencerminkan efektivitas kerja menurun. Menurut Richard M. Steers yang diterjemahkan oleh M. Jamin (1985: 46) “Ukuran efektivitas kerja dapat dilihat dari produktivitas, keterlambatan, efisiensi, kesiagaan, pertumbuhan, keluar masuknya pekerja, kemangkiran, semangat kerja, motivasi, kepuasan dan keluwesan”.

PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri farmasi yang meliputi produksi bahan baku dan produksi obat jadi. Di dalam menjalankan roda perusahaan, peranan sentral PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung terletak pada pegawai Bagian

Produksi. Bagaimana tidak, karena tanpa adanya pegawai di Bagian ini perusahaan tentu tidak akan mampu menghasilkan output apapun guna melayani kebutuhan masyarakat.

Sementara itu, tanggung jawab kerja dalam proses produksi formulasi obat dan bahan baku di PT. Kimia Farma dipimpin oleh seorang manajer produksi yang secara langsung membawahi tiga bagian produksi yaitu Produksi I (tablet), Produksi II (cairan, serbuk dan fitofarmaka), dan Produksi III (KB dan kina).

Secara keseluruhan, jumlah produksi terbesar yang dihasilkan oleh PT. Kimia Farma yaitu berupa obat-obatan dalam bentuk tablet. Untuk itu efektivitas kerja pegawai Bagian Produksi I yang berwenang khusus menghasilkan obat dalam bentuk tablet memegang peranan penting jalannya perusahaan.

Sebagai perusahaan yang sudah lama berdiri, PT. Kimia Farma tidak terlepas dari masalah. Berbagai fluktuasi terutama di bidang produksi sering kali terjadi. Jika fluktuasi tersebut tidak diatasi maka akan menghambat efektivitas kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Soetardjo (Asisten Manajer Umum & Adm. Personalia) tanggal 4 Maret 2010 dikemukakan bahwa efektivitas kerja pegawai PT. Kimia Farma belum optimal, hal tersebut dapat dilihat dari sering terjadinya pelaksanaan tugas dan penyelesaian tugas tidak tepat waktu. Menurut sumber, salah satu penyebab hal tersebut adalah pemanfaatan waktu kerja yang tidak digunakan sebaik-baiknya sehingga pelaksanaan tugas tidak sesuai atau tidak mencapai target yang ditetapkan.

Richard M. Steers menyebutkan bahwa pengukuran efektivitas kerja dapat dilihat dari produktivitas. Selain itu didukung pendapat Alex S. Nitisemito (1996: 97) yang menyatakan bahwa:

Indikasi-indikasi adanya penurunan semangat kerja dan kegairahan kerja adalah sebagai berikut: 1. Turun dan rendahnya produktivitas, 2. Tingkat absensi yang naik atau tinggi, 3. *Labourturnover* (tingkat perpindahan buruh yang tinggi), 4. Tingkat kerusakan yang naik atau tinggi, 5. Kegelisahan di mana-mana, 6. Tuntutan yang sering terjadi, dan 7. Pemogokan.

Berdasarkan data produktivitas tenaga kerja selama tiga tahun terakhir yang diperoleh dari laporan perusahaan, maka dapat dilihat besarnya produktivitas kerja pegawai yang akan berpengaruh besar terhadap efektivitas kerja dilihat dari sisi realisasi produksi. Berikut data produktivitas tenaga kerja pada Bagian Produksi I tahun 2007-2009.

Tabel 1. 1
Produktivitas Tenaga Kerja Tahun 2007 – 2009

No	Bidang	2007			2008			2009		
		Target (butir)	Realisasi (butir)	%	Target (butir)	Realisasi (butir)	%	Target (butir)	Realisasi (butir)	%
1.	Granulasi	50.998	49.155	96	49.155	47.263	96	47.263	42.515	90
2.	Pencetakan	43.160	40.078	93	40.078	38.688	97	38.688	36.850	95
3.	Penyalutan	14.880	14.778	99	14.778	14.785	100	14.785	15.690	100
4.	Pengemasan Primer									
	-Strip	6.335	6.113	96	6.113	6.060	99	6.060	6.007	99
	-Botol	42.765	38.642	90	38.642	30.367	79	30.367	25.243	83
5.	Pengemasan Sekunder									
	-Strip	6.409	5.769	90	5.769	5.580	97	5.580	5.624	100
	-Botol	221.126	174.670	79	174.670	126.203	72	126.203	68.361	54

Sumber : Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung (data diolah).

Tabel di atas memperlihatkan bahwa masih ada beberapa bidang yang pelaksanaan tugasnya tidak mencapai target. Realisasi produksi masih ada yang di bawah target yang telah ditetapkan. Seperti pada pengemasan sekunder botol yang

pencapaian realisasi terendah pada tahun 2009 yaitu 54,16% atau hanya 68.361 butir dari target 126.203 butir. Ketidaktercapaian target tersebut merupakan bentuk yang menunjukkan adanya penurunan efektivitas kerja pegawai.

Menurut Ibu Endang (Asisten Manajer Produksi I), Bagian Produksi I tiap tahunnya mengalami kerusakan produksi. Setiap kerusakan obat tersebut diharuskan adanya reproses/proses produksi ulang. Reproses produksi ini mengakibatkan ketidaktepatan waktu proses dan keterlambatan pengiriman. Berikut datanya selama kurun waktu tiga tahun.

Tabel 1. 2
Reproses Produksi, Ketidaktepatan Waktu Proses & Keterlambatan Pengiriman

Bidang	Reproses Produksi (%)			Ketidaktepatan Waktu Proses (%)			Keterlambatan Pengiriman (%)		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Granulasi	2,28	1,77	1,79	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,10
Pencetakan	0,10	0,93	0,17	2,35	0,35	3,28	2,16	0,25	3,27
Penyalutan	0,69	0,60	2,00	0,00	3,09	0,44	0,00	1,10	0,44
Pengemasan Primer	0,00	0,00	0,00	0,88	0,00	0,00	1,11	0,94	0,69
Pengemasan Sekunder	0,00	0,00	0,00	1,15	3,26	2,55	2,25	1,10	2,72

Sumber : Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat bahwa pada tahun 2007-2009 terjadi fluktuasi jumlah proses produksi ulang yang beragam setiap tahunnya dan hal tersebut mencerminkan adanya ketidakefektifan karena adanya pengulangan pekerjaan. Produksi ulang tersebut mengakibatkan terjadinya ketidaktepatan waktu proses produksi dan keterlambatan pengiriman mengalami fluktuasi tiap tahunnya. Hal tersebut mencerminkan bahwa efektivitas kerja pegawai perlu ditingkatkan. Richard M. Steers yang diterjemahkan oleh M. Jamin (1980: 1)

mengemukakan “Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan”.

Kondisi lain yang juga menunjukkan adanya ketidakefektifan dapat dilihat dari penilaian hasil kerja pegawai. Berikut ini disajikan data penilaian hasil kerja pegawai dalam tiga tahun terakhir pada Bagian Produksi I.

Tabel 1. 3
Penilaian Hasil Kerja Pegawai Periode 2007-2009

No.	Bidang	Penilaian Hasil Kerja					
		2007	Ket	2008	Ket	2009	Ket
1.	Granulasi	995	Cukup	1021	Cukup	1035	Cukup
2.	Pencetakan	1037	Cukup	1154	Cukup	997	Cukup
3.	Penyalutan	1353	Baik	1302	Baik	1152	Cukup
4.	Pengemasan Primer	1023	Cukup	1001	Cukup	1206	Baik
5.	Pengemasan Sekunder	745	Kurang	803	Cukup	723	Kurang
Ket.	Sangat Baik (1601-2000)			Kurang (401-800)			
	Baik (1201-1600)			Sangat Kurang (≤ 400)			
	Cukup (801-1200)						

Sumber : Bagian Umum & Administrasi Personalia PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung (data diolah)

Dari data penilaian hasil kerja pegawai selama tiga tahun terakhir pada Bagian Produksi I tersebut di atas, dapat kita lihat dan ketahui bahwa nilai rata-rata dari hasil kerja pegawai berada pada kategori cukup. Hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai belum optimal.

Melihat kondisi yang diuraikan di atas, lebih lanjut pihak sumber mengatakan bahwa menurunnya produktivitas kerja pegawai serta menurunnya hasil kerja pegawai tersebut selain diduga disebabkan oleh kurang baiknya kualitas bahan baku, frekuensi terjadinya kerusakan mesin, juga diduga disebabkan karena pegawai jenuh dengan rutinitas mereka dalam bekerja. Hal tersebut mengakibatkan menurunnya tingkat ketelitian dalam bekerja yang berujung pada menurunnya produktivitas kerja dan hasil kerja pegawai.

Dari kondisi jenuh itulah mengakibatkan turunnya semangat kerja yang berdampak pada penurunan efektivitas kerja yang tercermin dari tingkat produktivitas dan tingkat hasil kerja. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (1996: 222), “Efektivitas kerja dipengaruhi oleh semangat kerja yang merupakan kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias, sehingga penyelesaian pekerjaan cepat dan baik”.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Richards M. Steers yang diterjemahkan oleh M. Jamin (1985: 81) bahwa “Beberapa aspek struktur organisasi dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas organisasi”.

Struktur merupakan kerangka organisasi yang mengatur posisi sumber daya manusia dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan. Richard M. Steers yang diterjemahkan oleh M. Jamin (1985:70) memaparkan bahwa :

Struktur organisasi merupakan cara selaras dalam menetapkan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

Struktur organisasi merupakan pedoman pegawai dalam melaksanakan pekerjaan karena pada struktur organisasi terdapat berbagai rincian tugas, tanggung jawab dan wewenang pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu pegawai akan bekerja mengikuti prosedur struktur organisasi yang ada.

PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung merupakan perusahaan besar dan memiliki struktur organisasi yang kompleks sehingga PT. Kimia Farma memiliki spesialisasi kerja yang tinggi. Spesialisasi kerja yang tinggi artinya pegawai difokuskan dengan satu pekerjaan sehingga sering terjadi kejenuhan pada pegawai dikarenakan rutinitas pekerjaan mereka. Kejenuhan tersebut

menyebabkan penurunan efektivitas kerja pegawai. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor pada struktur organisasi yang kiranya dapat menurunkan tingkat kejenuhan pegawai sehingga didapat efektivitas kerja yang maksimal. Karena bagaimanapun sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penunjang yang memiliki peranan penting sebagai penggerak dan dapat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Selain itu pula, perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Fenomena rendahnya efektivitas kerja pegawai yang terjadi pada Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung tidak dapat dibiarkan begitu saja oleh perusahaan, jika hal ini dibiarkan dikhawatirkan akan menghambat tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Bertitik tolak dari latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengadakan suatu penelitian dengan judul **“Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung”**.

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Struktur organisasi merupakan bagian penting dalam organisasi/perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan.

Organisasi sangat membutuhkan pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga dapat bekerja secara efektif dan memperoleh hasil

kerja yang optimal. Penyebab terjadinya permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai salah satunya dikarenakan kurang optimalnya penerapan struktur organisasi sebagai penunjang kerja pegawai.

Dari identifikasi yang penulis uraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah yang timbul sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tentang struktur organisasi pada Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung ?.
2. Bagaimana gambaran tentang tingkat efektivitas kerja pegawai pada Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung ?.
3. Adakah pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung ?.

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

Agar penelitian ini mempunyai arah yang jelas, dan tolok ukur keberhasilan yang dapat dijadikan pedoman untuk dapat dipergunakan sebagai bahan kajian dalam rangka penyusunan skripsi, maka penulis merumuskan maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data mengenai struktur organisasi dengan efektivitas kerja pegawai. Data ini dijadikan bahan analisis apakah struktur organisasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai atau tidak.

Sesuai dengan judul yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk memperoleh gambaran mengenai struktur organisasi yang ada pada Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung.
2. Untuk memperoleh gambaran efektivitas kerja pegawai pada Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Produksi I PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Plant Bandung.

D. Kegunaan Hasil Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini penulis mengharapkan manfaat yang positif, walaupun dilaksanakan dengan kemampuan dan fasilitas yang terbatas, sehingga cara penyajian jauh dari sempurna.

Adapun kegunaan hasil penelitian yang penulis harapkan, diantaranya :

1. Bagi penyusun yaitu dapat merealisasikan ilmu pengetahuan manajemen pada umumnya yang pernah penyusun peroleh saat perkuliahan maupun dari sumber lain.
2. Bagi perusahaan yaitu semoga hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam menangani permasalahan yang menyangkut struktur organisasi dalam kaitannya dengan efektivitas kerja.
3. Bagi pihak lain yaitu semoga hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi yang digunakan untuk menambah pengetahuan tentang manajemen, khususnya mengenai struktur organisasi sebagai bahan kajian untuk penelitian yang lebih dalam.