

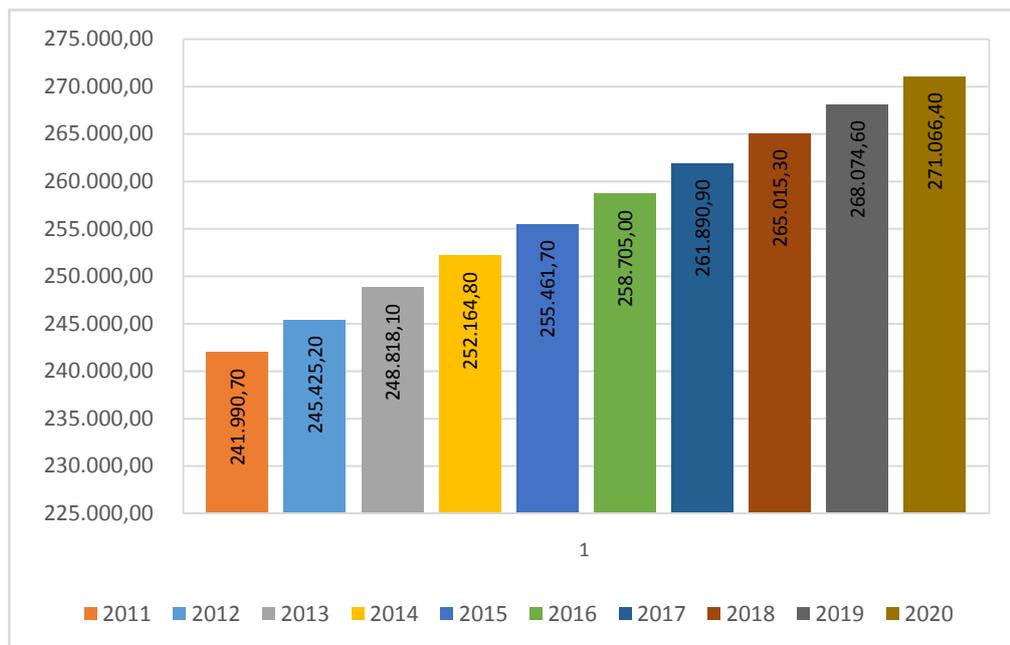
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan penduduk Indonesia terus mengalami peningkatan, berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2010 sejumlah 237.641.326 jiwa dan saat ini Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia. Dalam periode 2010-2014 jumlah penduduk Indonesia menunjukkan laju pertumbuhan sebesar 1.4% pertahun dan diproyeksikan bahwa pertumbuhan penduduk akan terus meningkat sampai dengan 2020 seperti terlihat dari Gambar 1.1 berikut:

Gambar 1.1
Proyeksi Pertumbuhan Penduduk



Sumber : Badan Pusat Statistika Indonesia

Pemerintah dalam program. rencana pembangunan. jangka menengah terentang. antara tahun 2015 – 2019, salah satu fokusnya adalah pembangunan infrastruktur dan meningkatkan program bantuan sosial untuk pendidikan dan pemeliharaan. kesehatan. Khusus untuk program pemeliharaan kesehatan pemerintah sudah mengalakkan program Sistem Jaminan Kesehatan Nasional (SJSN) bagi seluruh rakyat Indonesia melalui program BPJS kesehatan, hal ini akan mendorong pemenuhan kebutuhan obat terutama obat dengan harga terjangkau (Obat Generik).

Saat ini persentase penduduk Indonesia yang memiliki jaminan pembiayaan/ asuransi kesehatan masih sangat kecil seperti terlihat pada Tabel 1.1, dengan didorong pemerintah melalui program SJSN (BPJS kesehatan) bahwa setiap warga negara Indonesia mulai 1 Januari 2014 harus memiliki asuransi BPJS kesehatan dan ditargetkan pada 1 Januari 2019 seluruh warga Negara Indonesia harus sudah terdaftar dalam asuransi BPJS Kesehatan. Terkait dengan hal tersebut akan berdampak secara langsung pada perusahaan farmasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan obat yang terus meningkat di tiap tahunnya.

Tabel 1.1
Persentase yang memiliki Jaminan Pembiayaan / Asuransi Kesehatan

NEGARA	Persentase Yang Memiliki Jaminan Pembiayaan/Asuransi Kesehatan									
	Jamkesmas		Jamkesda		Jaminan Persalinan		JKP PNS/Veteran/Pensiun		JKP Jamsostek	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
INDONESIA	28.41	27.38	6.91	6.24	0.67	1.07	7.28	7.08	8.81	8.22

Sumber : Badan Pusat Statistika Indonesia

Sejak diberlakukannya program SJSN 1 Januari 2014 dampaknya sangat terasa padaperkembangan pertumbuhan pasar farmasi Indonesia di tahun 2014 yang mengalami perlambatan, yakni hanya 4,86% Dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 16,27%.Hal ini tercermin dari volume pemakaian obat mengalami kenaikan, namun secara *value* mengalami penurunan karena obat yang diberikan untuk peserta BPJS Kesehatan merupakan obat generik yang memiliki harga lebih terjangkau dibandingkan obat *patent*.

Peningkatan jumlah permintaan obat generik dan keterbukaan sistem pengadaanya yang dimulai sejak tahun 2013 dan full sisteme-*catalog* ditahun 2014 telah mendorong perusahaan perusahaan farmasi lain tertarik di pasar obat ini dengan terus melakukan berbagai upaya efisiensi dan efektifitas disegala hal agar perusahaannya mampu memenangkan persaingan dan berkinerja lebih baik. Walaupun harga obat generik tersebut murah, namun bila dilihat dari kebutuhan pemerintah akan obat ini terus meningkat tiap tahunnya, seperti terlihat pada Gambar 1.2. berikut :

Gambar 1.2
Perkembangan Jumlah Transaksi Kebutuhan Obat Pemerintah



Sumber : Slide Presentasi LKPP dan Binfar Kemkes pada evaluasi dan Implementasi e-catalog 2014 dan 2015

Dan juga bila dilihat secara keseluruhan bahwa pasar farmasi obat generik di Indonesia juga terjadi peningkatan. Hal ini terlihat seperti gambaran yang disampaikan GP Farmasi pada saat *Workshop* Daya Saing Industri Farmasi di Kemenkes tahun 2015. Gambar 1.3 berikut ini menunjukkan gambaran pasarnya :

Gambar 1.3



Pasar Obat Generik di Indonesia

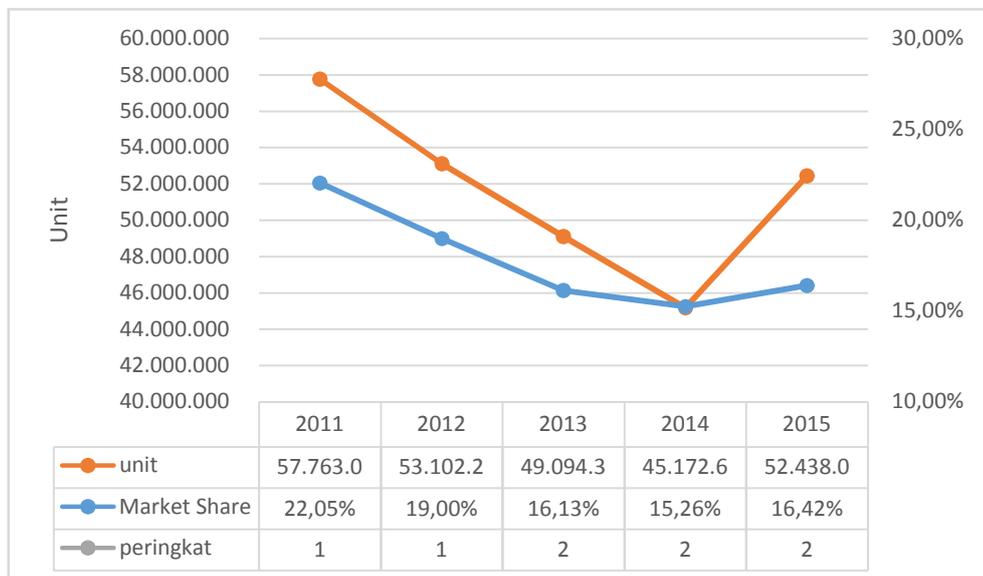
Sumber : GP Farmasi, Business Monitor Indonesia, Pharmaceuticals Healthcare Report

Dengan melihat grafik pada Gambar 1.2 dan 1.3 tersebut terlihat jelas bahwa terjadi peningkatan kebutuhan produk obat generik. Besarnya permintaan obat generik tersebut akan mendorong perusahaan farmasi terus melakukan berbagai langkah strategis yang tepat dalam penerapannya supaya mampu bersaing.

PT. Kimia Farma yang merupakan salah satu pionir dalam memproduksi obat generik, saat ini belum menunjukkan keunggulan bersaingnya diantara

perusahaan farmasi lain, hal ini ditunjukkan dengan adanya penurunan jumlah unit obat generik yang mampu dijual, termasuk terus terjadinya penurunan *market share* yang selama ini selalu menjadi market leader pada produk generik. Hal ini dapat dijelaskan pada Gambar 1.4.

Gambar 1.4
Grafik Penjualan Unit dan Market Share Obat Generik



Sumber : Di olah dari Data IMS

Dari Gambar 1.4 diatas terlihat bahwa PT. Kimia Farma (Persero) Tbk belum memiliki keunggulan bersaing yang cukup kuat, karena dari grafik terlihat sejak di berlakukannya sistem tender terbuka dalam pengadaan obat generik yang awalnya dimulai tahun 2013 dan full sistem *e-catalog* di 2014, membuat PT. Kimia Farma terus mengalami penurunan penjualan dan *market share*-nya. Kinerja sampai dengan 2015 masih belum dapat melampaui *market share* yang pernah dicapai tahun 2011 dan 2012, hal ini berdampak terus pada peringkat PT. Kimia Farma pada produk generik yang belum mengalami peningkatan.

PT. Kimia Farma sebagai pionir obat generik belum mampu menciptakan keunggulan bersaingnya, namun terlihat terus berupaya memelihara pangsa pasar dan meningkatkan penjualan produk generik, hal ini dibuktikan dengan peningkatan penjualan unit produk generik pada tahun 2015 dibanding pada tahun sebelumnya, namun peningkatan penjualan unit obat generik ini belum berdampak pada peningkatan peringkat diantara perusahaan farmasi lain, tetapi telah mampu meningkatkan sedikit *market share* PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. yang sempat mengalami penurunan secara terus menerus dari tahun 2011 sampai tahun 2014. Peningkatan penjualan unit produk generik dan *market share* ini tidak membuat peringkat PT. Kimia Farma menjadi menurun atau mengalami peningkatan diantara perusahaan farmasi yang menjual produk Generik di Indonesia.

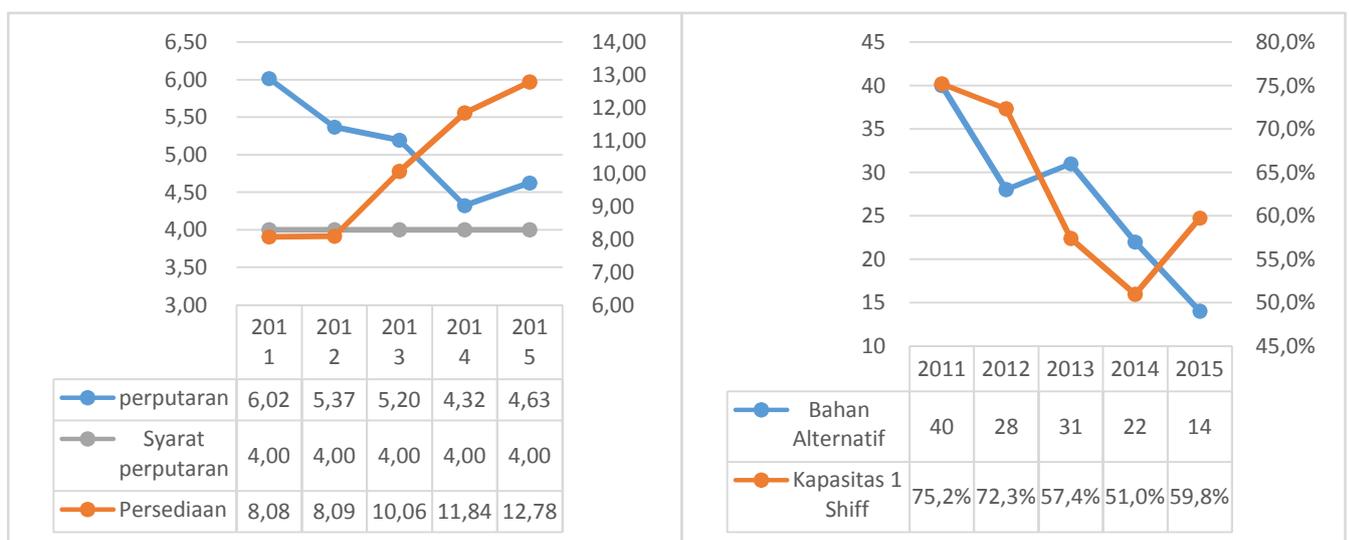
Beberapa strategi yang telah dijalankan PT. Kimia Farma dalam menciptakan keunggulan bersaing diantaranya adalah strategi *cost leadership* dan sistem manajemen mutu (CPOB dan ISO 9001) sesuai dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2011-2015 dengan Visi yang menyatakan bahwa “Menjadi perusahaan manufaktur di bidang Farmasi terkemuka dan dibidang Kimia yang menghasilkan produk bermutu tinggi dan berdaya saing global”

Realisasi terhadap strategi *cost leadership* dan sistem manajemen mutu masih belum efektif dijalankan oleh PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Belum efektifnya strategi *cost leadership* dapat terlihat dari beberapa hal berikut: (i) makin tingginya persediaan akhir di tiap tahunnya, (ii) perputaran persediaan yang masih tinggi (diatas 4 kali dalam setahun), (iii) masih sedikitnya dan makin menurunnya realisasi pemenuhan bahan baku dan bahan kemas alternatif dengan harga lebih

murah dan kualitas yang sama, serta (iv) kapasitas produksi yang makin menurun.

Hal tersebut Nampak terlihat seperti pada Gambar 1.5berikut.

Gambar 1.5
Grafik Perputaran Persediaan, Persediaan Akhir tahun, Bahan
Alternatif dan Kapasitas Produksi 2011-2015



Sumber : Diolah dari data PT. Kimia Farma (Persero) Tbk.

Dari grafik pada Gambar 1.5 diatas terlihat bahwa telah terjadi peningkatan jumlah persediaan dan masih tingginya perputaran persediaan (didasar persyaratan) walaupun perputaran persediaan telah mengalami penurunan. Dari dua hal tersebut akan berdampak pada terjadinya peningkatan biaya persediaan (*inventory cost*) dan biaya penyimpanan (*storage cost*). Kedua biaya tersebut merupakan salah satu komponen yang mempengaruhi biaya pokok produksi, artinya dengan terjadinya peningkatan kedua biaya tersebut, akan meningkatkan pula biaya pokok produksinya. Peningkatan biaya pokok produksi ini otomatis akan menjadikan harga produk tidak kompetitif yang akhirnya berdampak pada

produk yang tidak mampu berkompetisi dengan para kompetitor. Hal ini pula terlihat dari pencapaian bahan alternatif yang makin menurun, padahal bahan alternatif yang merupakan *material cost* ini memiliki peranan cukup signifikan dalam mempengaruhi biaya pokok produksi.

Strategi penerapan sistem manajemen mutu yang dijalankan oleh PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. juga masih belum berjalan dengan cukup baik, hal ini terlihat dari masih terdapatnya reproses dan *rejected* produk. Reproses dan *rejected* produk ini juga dapat mempengaruhi terjadinya peningkatan biaya produksi. Biaya tersebut timbul dari usaha (tambahan pekerjaan dan atau penambahan bahan) yang harus dikeluarkan untuk melakukan perbaikan terhadap produk yang masih mampu untuk diperbaiki dan kehilangan biaya untuk produk sudah tidak dapat diperbaiki (*rejected*). Seluruh biaya yang timbul tersebut akan dibebankan kedalam produk. Hal ini pulalah yang akan berdampak pada peningkatan biaya pokok produksi, sehingga efek selanjutnya dapat berakibat pada produk yang tidak mampu bersaing di pasar dengan para kompetitornya. Gambaran realisasi penerapan sistem manajemen mutu dapat dilihat pada Gambar 1.6 berikut:

Gambar 1.6

Grafik Rework dan Reject Produk 2012-2015



Sumber : Diolah dari data PT. Kimia Farma (Persero) Tbk.

Berdasarkan gambaran dan penjelasan grafik dari Gambar 1.4 sampai Gambar 1.6 dapat disimpulkan bahwa PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. nampaknya belum optimal menerapkan strategi *cost leadership* dan sistem manajemen mutu secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai keunggulan bersaing diantara kompetitor produk generik yang semakin banyak.

PT. Kimia Farma yang pada awalnya adalah pemain utama obat generik pada berbagai program pemerintah maupun pasar lainnya, kemungkinan telah terlena dengan kondisi yang membuatnya selalu berada pada zona nyaman dalam kegiatannya. Namun saat ini dengan semakin banyaknya persaingan dan semakin besarnya volume permintaan obat generik oleh pemerintah maupun pasar farmasi lainnya, serta makin terbukanya sistem pengadaan obat melalui e-catalog yang berdampak pada peminat yang makin meningkat pula, maka membuat PT. Kimia Farma harus mampu berubah dan menerapkan strategi yang telah dibuat secara efektif dan efisien agar mampu bersaing di pasar obat generik ini.

Hal yang dapat dilakukan oleh PT. Kimia Farma untuk dapat memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerjanya adalah dengan menerapkan strategi di internal perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing. Strategi *cost leadership* dan sistem manajemen mutu yang telah dijalankan diharapkan secara terus menerus dapat diaplikasikan dengan lebih efektif dan efisien supaya benar benar dapat tercapai keunggulan bersaingnya, dengan tercapainya keunggulan bersaing ini maka akan dapat meningkatkan pula kinerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siregar (2014), Kasmiruddin (2014), serta Oumu dan Oloko (2015), telah membuktikan bahwa penerapan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Sedangkan hasil penelitian Atikia (2015), Kurt dan Zehir (2016), serta Josiah dan Nyagara, (2015), membuktikan bahwa strategi kepemimpinan biaya dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Kamal (2012), Minizu (2013), serta Prayhogo dan Devie (2013) telah membuktikan bahwa penerapan sistem manajemen mutu berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fening et al. (2013), Hassan et al (2013), Minizu (2013), Kurt dan Zehir (2016), serta Prayhogo dan Devie (2013), membuktikan bahwa penerapan sistem manajemen mutu dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agha et al. (2012), Minizu (2013), serta Prayhoego dan Devie (2013), juga telah membuktikan bahwa perusahaan atau organisasi yang telah mencapai keunggulan bersaing akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang dan beberapa hasil penelitian diatas, PT. Kimia Farma yang sejak awal sudah bermain di pasar obat generik, penerapan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*) dan penerapan sistem manajemen mutu merupakan suatu kewajiban bagi manajemen dan seluruh karyawan dalam rangka penciptaan keunggulan bersaing, karena dengan

terciptanya keunggulan ini maka perusahaan akan mampu memenangkan sebuah kompetisi yang ujungnya adalah pada peningkatan kinerja perusahaan tersebut. Kinerja yang terus membaik harus tetap menjadi perhatian serius PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dalam rangka mencapai kembali market leader obat generik dengan selalu melakukan penerapan *overall cost leadership* dan sistem manajemen mutu

Berdasar latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, makapenulis tertarik untuk mengambil judul penelitian mengenai **Pengaruh Persepsi Penerapan *Overall Cost Leadership* dan Sistem Manajemen Mutu terhadap Keunggulan Bersaing dalam rangka meningkatkan Kinerja Perusahaan pada Produk Generik PT. Kimia Farma (Persero) Tbk.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, persaingan industri farmasi yang sangat ketat di produk generik, menyebabkan perusahaan perusahaan farmasi harus terus melakukan *update* strategi dalam rangka memenangkan persaingan untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing diantaranya harus mampu bersaing di harga produk, produk yang dihasilkan senantiasa selalu memenuhi harapan pelanggan yaitu produk yang berkualitas sehingga diharapkan dengan memiliki keunggulan bersaing maka akan terciptalah kinerja perusahaan makin meningkat pula.

Selanjutnya, peneliti memasukkan keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening* untuk memengaruhi Kinerja Perusahaan. Adapun rumusan masalah akan dijabarkan dalam bentuk pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah Penerapan *overall cost leadership* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan atau melalui variabel mediasi/ *intervening* Keunggulan Bersaing PT. Kimia Farma (Persero) Tbk
2. Apakah Penerapan Sistem Manajemen Mutu berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan atau melalui variabel mediasi/ *intervening* Keunggulan Bersaing PT. Kimia Farma (Persero) Tbk
3. Apakah Keunggulan Bersaing dapat berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja PT. Kimia Farma (Persero) Tbk

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penulis melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Persepsi Penerapan *Overall Cost Leadership* dan Sistem Manajemen Mutu terhadap Keunggulan Bersaing dalam rangka meningkatkan Kinerja Perusahaan pada Produk Generik PT. Kimia Farma (Persero) Tbk.** adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis dan menguji Pengaruh Persepsi Penerapan *overall cost leadership* terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi/ *intervening* keunggulan bersaing.

2. Menganalisis dan menguji Pengaruh Persepsi Penerapan Sistem Manajemen terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi/ *intervening* keunggulan bersaing.
3. Menganalisis dan menguji Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap terciptanya Kinerja Perusahaan PT. Kimia Farma (Persero) Tbk

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi kepada kepada beberapa pihak :

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi Peneliti, memberi manfaat berupa tambahan pengetahuan empiris tentang pelaksanaan strategi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk., khususnya pengaruh penerapan *overall cost leadership* dan penerapan sistem manajemen mutu terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung yaitu melalui variabel mediasi (*intervening*)tercapainya Keunggulan bersaing Produk Generik terlebih dahulu di PT. Kimia Farma (Persero) Tbk
2. Bagi Penulis, dapat memberikan gambaran tentang cara melakukan penelitian yang baik dan benar sesuai dengan kaidah kaidah yang berlaku dalam penelitian manajemen.

3. Bagi Praktisi, dapat memberi gambaran dan masukkan bagi industri farmasi yang memproduksi produk generik khususnya PT. Kimia Farma (Persero) Tbk, mengenai pentingnya penerapan *overall cost leadership* dan sistem manajemen mutu dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing yang akan meningkatkan kinerja perusahaan.