



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**IDENTIFIKASI GAYA KERJA (*WORKING STYLE*)
IDEAL MANAJER STORE DI RETAIL FARMASI BUMN
DALAM METODE *PAPI KOSTICK TEST*
MENGUNAKAN FOKUS GRUP DISKUSI**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Bidang Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

GADIS ANGGRAINI

NIM. 500003068

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRACT

Identification of Ideal Store Manager's Working Style in Government's Retail Pharmacy through PAPI Kostick Methode Using Focus Group Discussion

Gadis Anggraini

gaan60@gmail.com

Graduate Studies Program

Indonesia Open University

Chain pharmacy is a network business unit that have unity concept, rules, format displays and everything that has associated with company brand. The pharmacy (apotek) is conducted by pharmacist (apoteker) to serve public health in pharmacy practice. Pharmacist as a manager store in government's retail is science-specific and distinctive from any other manager in any work field.

PAPI Kostick is psychometric method that able to identify personality profiles and its relation to work styles. Pharmacists personality and their working style are important to matched with workload of their complex responsibility. The identification using focus group discussion that followed by pharmacists as manager store itself has benefit to formulate sytematic pattern of working style that reflect and dominate most of their roles based on performance duties in the pharmacy.

Result of this research is a tree-shaped scheme arranged systematically, ten main working style are divided into three aspects, they are; surface aspects: leadership role, hard intense worked, ease in decision making; strengthen aspects: need to achieve, need for rules and supervision, need to control others, emotional resistant, organized type, social extension; bottomline aspects: vigorus type.

Ten supporting working style also divided into three areas, they are; root area: theoretical type, need to belongs to group, need to support authority, stem area: need for change, pace, need for closeness and affection, twigs/branch: need to be forceful, need to finish task, interest in working with details, need to be noticed.

Each of those working style aspects also has been identified the performance requirements according to international literature and Indonesian Pharmacist Association.

Keywords: pharmacist(s), chain pharmacy, government's pharmaceutical retail, PAPI Kostick, working style, focus group discussion, competency, human resources.

ABSTRAK

Identifikasi Gaya Kerja (*Working Style*) Ideal Manajer Store di Retail Farmasi
BUMN dalam Metode *PAPI Kostick Test* Menggunakan Fokus Grup Diskusi

Gadis Anggraini

gaan60@gmail.com

Program Pasca Sarjana

Universitas Terbuka

Retail Farmasi Jaringan adalah unit usaha berbentuk apotek yang memiliki kesamaan konsep dan penetapan aturan perusahaan, kesatuan dan keseragaman format tampilan untuk semua *store* dan jaringan yang berkaitan dengan nama perusahaan. Apotek adalah sarana pelayanan kefarmasian tempat dilakukan praktik kefarmasian oleh Apoteker. Apoteker sebagai manajer store di retail farmasi BUMN merupakan bidang ilmu yang spesifik dan khas sehingga tidak bisa di-generalisasi seperti jabatan manajer pada umumnya.

PAPI Kostick sebagai metode psikometri, mampu memetakan profil kepribadian gaya kerja individu. Aspek kepribadian dasar seorang apoteker menjadi penting teridentifikasi supaya ada kecocokan dengan beban kerja profesinya. Melalui fokus grup diskusi, yang diikuti oleh para apoteker itu sendiri bisa dirumuskan pola gaya kerja (*working style*) yang paling mencerminkan dan berperan dominan saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di apotek.

Hasil dari penelitian ini adalah bagan/skema berbentuk pohon tersusun secara skematis mengidentifikasi sepuluh gaya kerja utama terbagi atas tiga aspek yaitu: *Surface aspects*: peran pemimpin, peran pekerja keras dan peran pembuat keputusan *Strengthen aspects*: kebutuhan berprestasi, kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan, kebutuhan mengatur orang lain, peran pengendalian emosi, peran mengatur, peran hubungan sosial. *Bottomline aspects*: peran penuh semangat

Sepuluh gaya kerja pendukung juga terbagi atas tiga area: *Root area*: peran orang yang teoritis, kebutuhan diterima dalam kelompok, kebutuhan membantu atasan *Stem area*: kebutuhan untuk berubah, peran sibuk, kebutuhan kedekatan dan kasih sayang *Twigs/branch area*: kebutuhan untuk agresif, kebutuhan menyelesaikan tugas secara mandiri, peran bekerja dengan hal-hal rinci, kebutuhan untuk diperhatikan.

Masing-masing aspek gaya kerja juga telah diketahui kriteria syarat pemenuhan unjuk kerja berdasarkan literatur internasional dan dari IAI (Ikatan Apoteker Indonesia).

Kata kunci: apoteker, retail farmasi, *PAPI Kostick*, gaya kerja, *working style*, fokus grup diskusi, kompetensi, SDM retail, BUMN farmasi.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul IDENTIFIKASI GAYA KERJA
(*WORKING STYLE*) IDEAL MANAJER STORE
DI RETAIL FARMASI BUMN DALAM METODE *PAPI-KOSTICK TEST*
MENGUNAKAN FOKUS GRUP DISKUSI adalah hasil karya saya
sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya
nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima
sanksi akademik**

Jakarta, 29 November 2014

Yang Menyatakan



Gadis Anggraini

NIM: 500003068

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : IDENTIFIKASI GAYA KERJA (*WORKING STYLE*)
 IDEAL MANAJER STORE DI RETAIL FARMASI
 BUMN DALAM METODE *PAPI-KOSTICK TEST*
 MENGGUNAKAN FOKUS GRUP DISKUSI

Penyusun TAPM : Gadis Anggraini

NIM : 5000003068

Program Studi : Magister Manajemen Bidang Sumber Daya Manusia

Hari/Tanggal : Sabtu 13 Desember 2014

Menyetujui:


Pembimbing II


Dr. Murnaria Manalu
 NIDN : 031208196102

Pembimbing I

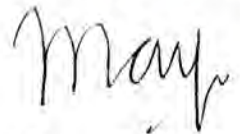

Dr. Wilfridus B. Elu
 NIDN. 0317076202

Penguji Ahli



Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM
 NIP. 0608050378

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu
 Program Magister Manajemen


Maya Maria, SE., MM
 NIP. 197205011999032003

Direktur
 Program Pascasarjana


Suciati M.Sc.Ph.D
 NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Gadis Anggraini

NIM : 500003068

Program Studi : Magister Manajemen Bidang Sumber Daya Manusia

Judul TAPM : Identifikasi Gaya Kerja (*Working Style*) Ideal Manajer Store di Retail Farmasi BUMN dalam Metode *PAPI Kostick Test* Menggunakan Fokus Grup Diskusi

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu 13 Desember 2014

Waktu : 09.00-10.30

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama: Ir. Adi Winata, Msi

Tandatangan

Penguji Ahli

Nama: Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul

Pembimbing I

Nama: Dr. Wilfridus B. Elu

Pembimbing II

Nama: Dr. Murnaria Manalu

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Sang Khalik yang menggengam ilmu pengetahuan dan membukanya bagi yang belajar dan berusaha memahami hidayah serta manfaatnya. Rasa syukur penulis panjatkan atas terwujudnya karya penelitian ini. Penelitian yang berjudul “Identifikasi Gaya Kerja (*Working Style*) Ideal Manajer Store di Retail Farmasi BUMN dalam Metode *PAPI Kostick Test* Menggunakan Fokus Grup Diskusi” bertujuan memberikan gambaran sistematis gaya kerja dan kepribadian yang sesuai dengan peran apoteker di apotek. Semoga menjadi masukan yang berharga untuk rekan-rekan sejawat.

Ucapan terimakasih Penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Wilfridus B. Elu selaku dosen pembimbing I yang telah berkenan meluangkan waktu dan tempat untuk membimbing tugas akhir program magister ini.
2. Ibu Dr. Murnaria Manalu selaku dosen pembimbing II, yang juga telah membimbing penulis, memberikan semangat dan motivasi untuk selesai tepat waktu.
3. Seluruh dosen di Program Magister Manajemen UPBJJ-UT Jakarta, yang telah memberikan ilmu pengetahuannya, berbagi pengalamannya untuk menjadi bekal yang sangat berharga dalam menyusun penelitian.
4. Pengelola UPBJJ-UT Jakarta yang telah memfasilitasi proses belajar-mengajar dengan baik dan sabar di tiap semester.
5. Teman-teman UPBJJ-UT Jakarta 2012-2014, yang telah menularkan semangat kegigihan, menemukan solusi, saling membantu, sekaligus menjadi ajang tukar pikiran, semoga tetap kompak.
6. Seluruh rekan sejawat Apoteker Kimia Farma di Unit Bisnis Jaya II, khususnya Bapak Drs. Priyango Artadji, MM¹, Apt. selaku Manajer yang mengizinkan apoteker-apoteker muda sebagai anak-anak didiknya memiliki pengayom dan contoh gaya kerja kepemimpinan fleksibel ditengah birokrasi

dan kompleksitas SDM, tetap semangat meskipun telah purnabakti saat menjadi narasumber penulis.

7. Keluarga tersayang, Zakki, Mba Dinar, juga Ayah & Ibu, terimakasih atas pengertiannya mengizinkan putri bungsunya kembali sibuk menuntut ilmu sepulang dari rantau.
8. Ibu Adela Viera, selaku konsultan SDM & Ibu Yulia Yasmin rekan sejawat di loket PPO Embassy-USA, teman-teman di Apotek Kimia Farma Cipinang dan Rawamangun terimakasih atas kesediaannya memahami kesibukan para apoteker untuk bertukar jadwal shift, tetap selalu mendadak meskipun sudah direncanakan hingga setahun kedepan.

Akhir kata, semoga hasil penelitian ini memberikan makna dan kontribusi untuk meningkatkan kualitas dan peran Apoteker sebagai manajer, retailer dan profesional di apotek. Saran dan kritik dari pembaca merupakan *input* yang berharga untuk perbaikan tugas akhir program magister ini.

Jakarta, Desember 2014

Penulis,

Gadis Anggraini

NIM: 500003068

RIWAYAT HIDUP

Nama : Gadis Anggraini

Program Studi : Magister Manajemen Bidang Sumber Daya Manusia

Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 22 Juni 1984

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN 17 Pagi Jakarta pada th. 1996
 Lulus SMP di SMPN 77 Jakarta pada th. 1999
 Lulus SMUN 68 Salemba-Jakarta pada th.2002
 Lulus Politeknik Negeri Jakarta II-Farmasi th. 2005
 Lulus Sarjana Farmasi Universitas Indonesia 2008
 Lulus Apoteker Universitas Indonesia 2009

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2010 s/d 2012 sebagai Pharmacist Manager di Kimia Farma Apotek (KFA) Unit Bisnis Batam-Kepulauan Riau
 Tahun 2012-2013 sebagai Supervisor di Business Development KFA Budi Utomo Jakarta
 Tahun 2013-2014 sebagai Pharmacist Manager di Loket Pos Pelayanan Obat KFA-Kedutaan Amerika Serikat
 April-Juli 2014 sebagai Pharmacist Manager di KFA Cipinang Unit Bisnis Jakarta II
 Juli 2014-sekarang sebagai Pharmacist Manager di KFA Rawamangun Unit Bisnis Jakarta II

Jakarta, 29 November 2014

Gadis Anggraini

NIM. 500003068

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract.....	i
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Riwayat Hidup.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Bagan.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	
1. SDM Berbasis Kompetensi dan Profesional.....	9
2. Pengadaan Tenaga Kerja (<i>Procurement</i>).....	13
a. Analisis dan rancang jabatan.....	14
b. Gaya kerja (<i>working style</i>) manajer store.....	16
c. Psikotest <i>PAPI Kostick</i>	19
3. Fokus Grup Diskusi.....	29
4. Retail Farmasi Jaringan (<i>Chain Pharmacy</i>).....	31
B. Penelitian Terdahulu.....	36

	C. Kerangka Berpikir.....	39
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Desain Penelitian.....	41
	B. Definisi Operasional.....	43
	C. Narasumber.....	44
	D. Metode Analisis Data.....	44
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum Perusahaan	48
	B. Deskripsi Objek Penelitian.....	50
	C. Hasil Penelitian.....	57
	D. Pembahasan.....	78
	E. Keterbatasan Penelitian.....	95
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan.....	96
	B. Saran.....	97
	DAFTAR PUSTAKA.....	98
	LAMPIRAN.....	103

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
Gambar 2.1	Contoh Soal Tes PAPI Kostick.....	26
Gambar 2.2	Contoh Lembar Jawaban Tes PAPI Kostick.....	27
Gambar 2.3	Contoh Cakram Hasil Tes PAPI Kostick.....	27
Gambar 2.4	Kerangka Berpikir.....	39
Gambar 4.1	Aspek Gaya Kerja (<i>Working Style</i>) Apoteker Sebagai Manajer Store di Retail Farmasi BUMN.....	58



DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 4.1	Hasil Penelitian FGD – Kriteria Unjuk Kerja Masing-masing Aspek Gaya Kerja (<i>Working Style</i>) <i>PAPI Kostick</i>	61



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
Lampiran 1.	Pertanyaan Penelitian Fokus Grup Diskusi (FGD).....	103
Lampiran 2.	Format Panduan Pelaksanaan FGD.....	104
Lampiran 3.	Konfirmasi Hasil FGD Kepada Bagian SDM.....	107
Lampiran 4.	FGD ke-dua.....	109
Lampiran 5.	Situasi FGD tanggal 7 September 2014 di Jl. Matraman Raya No. 55.....	112
Lampiran 6.	Konfirmasi Hasil FGD dengan Bagian SDM tanggal 11 September 2014 di Jl. Budi Utomo.....	113
Lampiran 7.	Apoteker Peserta FGD Merumuskan Pola Gaya Kerja Tanggal 29 September 2014 di Jl. Matraman Raya.....	114



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang vital, karena keberhasilan organisasi ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Kenyataan tersebut membuktikan peran penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak hanya sekedar administratif, namun juga mengarahkan, mengembangkan serta mampu mengenali potensi setiap anggota (karyawan) menjadi kreatif dan inovatif sesuai tuntutan perubahan lingkungan eksternal maupun internal perusahaan (Rivai, 2009: 289).

Perusahaan dengan sumber daya manusia (SDM) berkualitas akan mampu berkembang dengan baik, terarah, terencana dan sanggup bersaing, terutama saat membaca pasar, memenangkan konsumen dan menjadi pemimpin pasar di regional, nasional bahkan internasional. Dato' Mohd. Salleh Moh. Yasin (2009), dari Universiti Kebangsaan Malaysia, mengatakan bahwa "prestasi suatu organisasi (perusahaan) sudah pasti tidak melebihi prestasi sumber daya manusianya, makanya SDM adalah aspek terpenting yang menentukan jatuh bangunnya organisasi dalam banyak keadaan".

Organisasi sering menjumpai masalah SDM kerap dilalaikan padahal kebutuhan SDM yang berkualitas terus menuntut untuk terpenuhi, sementara, manusia yang ada justru berkapasitas rata-rata atau malah lebih rendah dan hanya ada di level terbawah struktur organisasi. Sejarah berulangnya tuntutan kenaikan upah buruh di regional Jakarta menjadi pembuka mata akan fakta rendahnya

kualitas SDM juga akan meningkatkan biaya pegawai. Ketidakmampuan karyawan berkontribusi maksimal lebih memaksa perusahaan untuk menambah jumlah personel agar kecukupan produksi terpenuhi. Jika saja SDM memiliki kualitas lebih baik, bisa jadi kebutuhan personel bisa diefisienkan dan hasilnya digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai (Suwarno, 2011: 4)

Burhanudin Abdullah (2009), gubernur Bank Indonesia berpendapat bahwa, efisiensi dan efektivitas pengadaan SDM adalah fungsi utama manajemen sumber daya manusia. *Man power* bukan semata-mata bagian dari perusahaan seperti modal kerja lain yang bersifat mati, melainkan juga merupakan pengelolaan jiwa manusia serta kultur untuk menumbuhkan nilai-nilai kepemimpinan yang bersifat holistik. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi MSDM antara lain memproses *input* (karyawan baru) menjadi *output* (karyawan terdidik, terlatih) yang lebih mahir dan juga ahli, apabila diberikan pengalaman dan motivasi lebih lanjut akan menjadi karyawan yang matang (Gaol, 2014: vi)

SDM perlu dikelola secara baik dan profesional supaya tercipta keseimbangan antara kebutuhan dengan tuntutan serta kemajuan bagi bisnis perusahaan. Kemajuan bisnis dan produktivitas tenaga kerja di perusahaan adalah kunci sukses utama untuk *survive* dan terus tumbuh di tengah persaingan global. Kondisi global membuat perencanaan SDM sebagai strategi jangka panjang penting dirumuskan sesuai dengan karakteristik bisnis perusahaan yang digeluti (Casey, 2010: 2)

Usaha ritel memiliki adalah jenis usaha yang memiliki daya saing dan *survival ability* - daya tahan lebih tinggi dibandingkan bidang usaha lainnya. Pada

saat krisis moneter melanda di masa reformasi, perekonomian Indonesia banyak tertolong di sektor perdagangan eceran. Saat ini, perkembangan strategi, taktik pemasaran yang diterapkan pengecer besar yaitu mulai menguasai ritel dalam lingkup komunitas kecil seperti di lingkungan perumahan, karena syarat utama ritel berkembang adalah memiliki kemudahan akses untuk dijangkau oleh masyarakat (Mumuh, 2010: 3)

Ritel adalah salah satu mata rantai distribusi yang memegang peranan penting dalam penyampaian barang dan jasa kepada konsumen akhir. Kotler dalam Anatan (2004, hal. 9) mengatakan “ Eceran (*retailing*) meliputi semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan barang dan atau jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis”. Peritel berupaya memuaskan kebutuhan konsumen dengan mencari kesesuaian antara barang yang dimilikinya dengan harga, tempat dan waktu yang dimiliki konsumen (Mumuh, 2010: 7).

Operasionalisasi bisnis ritel membutuhkan SDM dengan karakter khusus, misalnya memiliki kepekaan atas interaksi sosial yang baik, kemampuan manajerial dalam mengatur *cash flow* inventory-perputaran kas persediaan, dan kepandaian untuk membaca peluang atas perubahan situasi pasar yang terjadi. Manajemen SDM retail memiliki tantangan berbeda terutama dalam tiga aspek sebagai berikut:

- a. Adanya pembagian tanggung jawab dan otoritas antara bisnis unit beserta dengan seluruh SDM didalamnya.

- b. Koordinasi aktivitas antar departemen yang mampu memotivasi karyawan untuk mencapai keberhasilan target sales serta tingkat kepuasan dan *repeatability*, *re-visit* dan *loyalty* konsumen.
- c. Membangun komitmen karyawan dan memberikan internalisasi nilai-nilai kebaikan atas pelayanannya kepada konsumen.

Lebih lanjut, keberhasilan membentuk SDM yang profesional bisa bertindak sebagai agen perubahan yang berpeluang menjadi mitra strategik perusahaan untuk memenangkan persaingan (Setyowati, 2004: 12).

Dalam dunia kefarmasian, retail farmasi/apotek memiliki seperangkat aturan legalitas untuk menjalankan unit usaha. Berdasarkan keputusan Menkes RI No. 1027/MENKES/SK/IX/2004 mengenai standar pelayanan kefarmasian di apotek menyebutkan “Apotek harus dikelola oleh Apoteker yang profesional, memiliki kemampuan menyediakan dan memberikan pelayanan yang baik, mengambil keputusan yang tepat, mampu berkomunikasi antar profesi, menempatkan diri sebagai pimpinan dalam situasi multidisipliner, berkemampuan mengelola SDM yang efektif, selalu belajar sepanjang karir untuk membantu memberikan pendidikan dan memberi peluang untuk meningkatkan pengetahuan”. Resiko dan kewajiban yang dimiliki oleh retail farmasi, mengharuskan ijin usahanya tidak hanya melekat di aspek perdagangan tapi juga pada aspek legalitas di bidang kesehatan. Aspek legal dan identitas sumber daya manusia yang berada di dalamnya mencerminkan kualitas layanan kepada pasien. Oleh karena itu, apoteker sebagai individu tenaga kefarmasian harus memiliki kompetensi *soft skill* yang baik - disamping ijin praktek yang juga harus masih berlaku - dan

sebagai bagian dari tim kerja, harus mampu menggerakkan staff untuk mencapai target, serta pengaturan modal kerja efektif agar penjualan maksimal (Levit, 2004: 16)

Pada umumnya lulusan tenaga kefarmasian hanya dibekali ilmu kesehatan semasa menempuh pendidikan. Kemampuan non teknisnya justru diperoleh saat berinteraksi langsung berada dalam lingkungan pekerjaan. Kecerdasan yang diakui saat masa sekolah bisa menjadi bekal pengetahuan untuk dikomunikasikan dengan pasien/pelanggan atau justru sebaliknya tidak berhasil diaplikasikan karena individu tersebut memiliki minat yang berseberangan dengan bidang pekerjaan pelayanan publik. Demikian itu menjadi penting mengenali karakteristik kepribadian personel tenaga kefarmasian agar tujuan organisasi yang dibebankan akan selaras dengan minat dan kemampuan individu.

Proses perekrutan di bidang farmasi masih mengutamakan nilai dan segala atribut ilmiah keilmuan. Padahal menjadi bagian dari tim kerja harus memiliki keinginan untuk mencari solusi atas kepentingan bersama, bukan justru memenangkan adu argumentasi yang sering dipraktikkan saat masih bersekolah. Manajer retail farmasi sebaiknya mengedepankan kemampuan berkomunikasi dan kompetensi manajerial untuk menjadi tolak ukur personel berkualitas saat melayani pelanggan dan bersosialisasi dengan sesama sejawat.

BUMN Farmasi PT Kimia Farma Apotek (KFA) merupakan perusahaan retail farmasi nasional di Indonesia, memiliki lebih dari 400 cabang yang semuanya dipimpin oleh Apoteker. Perekrutan SDM tenaga farmasis diawali dengan filtrasi kemampuan akademis, lalu seleksi secara psikologis (rangkaiannya

psikotest tertulis), kemudian berlanjut sesi wawancara dengan *user, top management* hingga jajaran direksi. Pada Tahun 2012 dilakukan profiling kompetensi seluruh Apoteker PT. KFA secara nasional melalui lembaga psikologi independen menggunakan metode PAPI Kostick test. Dibandingkan tes psikometri lainnya yang menganalisa kepribadian individu murni – misal *Myers Briggs Type Indicator (MBTI)* - model psikometri PAPI Kostick digunakan karena pelaksanaannya relatif mudah dipahami dan sederhana. Pertanyaan yang diajukan berupa pendekatan yang mencerminkan gaya kerja (*working style*) berdasarkan tingkah laku individu, diukur berdasarkan peran dan kebutuhan individu dalam kaitannya dengan situasi kerja. Melalui PAPI Kostick test diperoleh hasil mengenai profil gaya kerja individu baik dari segi tipologi kepribadiannya maupun dalam konteks pekerjaannya (Pitaloka, 2014: 4).

Penelitian menggunakan metode PAPI Kostick pernah dilakukan sebagai riset disertasi pada tahun 2010 oleh drg. Pradnya Paramita dengan judul 'Model Kompetensi untuk Jabatan Kepala Rumah Sakit Swasta Se-Jabodetabek. Dalam penelitian tersebut menghasilkan beberapa kriteria kepribadian yang sebaiknya dimiliki seorang kepala rumah sakit. Penggunaan PAPI Kostick test juga di aplikasikan pada pembuatan sistem pakar untuk seleksi dan penempatan tenaga kerja oleh Universitas Brawijaya pada jabatan *web designer* (2013). Tes psikometrik untuk kebutuhan perekrutan di bidang SDM semakin disempurnakan oleh Kifle Mariam Hamde (2012) yang membuat 16 kategori kombinasi empat tipe kepribadian utama yang masing-masing karakter-nya sesuai untuk bidang pekerjaan spesifik.

Proses identifikasi profil gaya kerja berdasarkan aspek PAPI Kostick melalui Fokus Grup Diskusi (FGD) yang dilakukan oleh dan untuk para apoteker akan menghasilkan sistematisasi kepribadian utama (*prior personality*) dan kepribadian pendukung (*support personality*) yang berperan dominan dalam peran apoteker sebagai manajer di apotek. Pada beberapa organisasi (perusahaan) standarisasi kriteria sudah tersedia untuk profesi manajer secara umum. Namun, untuk profesi apoteker sendiri, belum ada penetapan gaya kerja yang ideal dalam menentukan kecocokan kepribadian/personel dengan kebutuhan tuntutan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan dan uraian di atas penulis tertarik melakukan penelitian berjudul 'Identifikasi Gaya Kerja (*Working Style*) Ideal Manajer Store di Retail Farmasi BUMN dalam Metode PAPI Kostick Tes Menggunakan Fokus Grup Diskusi'. Dikarenakan *key person* seorang pemimpin dalam retail farmasi haruslah seorang Apoteker sekaligus manajer yang berbekal ilmu pengetahuan mengenai kesehatan terutama obat-obatan, serta mampu menggerakkan semua komponen unit usaha untuk tujuan pelayanan publik dan menghasilkan profit yang maksimal bagi perusahaan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, untuk memperjelas dan mengarahkan ruang lingkup permasalahan yang mendasari penelitian, maka penulis merumuskan permasalahan yaitu, "Bagaimana gaya

kerja (*working style*) ideal apoteker sebagai manajer di retail farmasi BUMN dalam metode PAPI Kostick menggunakan Fokus Grup Diskusi?"

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui kriteria gaya kerja (*working style*) ideal apoteker sebagai manajer di retail farmasi BUMN, dalam metode PAPI Kostick menggunakan Fokus Grup Diskusi.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan atas penelitian ini berupa manfaat teoritik dan manfaat praktis. Manfaat teoritik adalah menambah kajian tentang aspek kepribadian gaya kerja (*working style*) ideal manajer store/apoteker di retail farmasi BUMN yang bisa diidentifikasi dalam metode psikometri PAPI Kostick menggunakan Fokus Grup Diskusi. Manfaat praktis yang dapat penulis berikan dalam bidang bisnis/perusahaan hasil penelitian ini dapat mengetahui standar kriteria dan profil pekerjaan (*job profile*) gaya kerja apoteker sebagai *key person* yang bertanggung jawab dalam retail farmasi BUMN. Sehingga kedepannya dalam proses pelatihan dan pendidikan bisa difokuskan aspek-aspek yang perlu dibangun, diperkuat untuk mendukung peran dan tanggung jawab seorang apoteker di apotek.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi dan Profesional

Kompetensi menjadi konsep awal perekrutan organisasi industri Amerika sejak akhir 1960 dan awal tahun 1970. Pada konteks manajemen SDM, kompetensi mengacu pada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan. Identifikasi pertama prinsip kompetensi bertujuan memprediksi unjuk kerja untuk membandingkan dengan yang kurang berhasil. Identifikasi kedua adalah untuk mengetahui peran dan perilaku kepribadian. Dalam beberapa bidang ilmu, kompetensi menentukan nilai (*value*) yang diterima oleh pemilik keahlian sesuai apa yang telah diberikan kepada pelanggan. Oleh sebab itu, profesionalitas perlu dijaga agar diperoleh karakteristik yang diasosiasikan dengan keberhasilan (Veithzal, 2009: 297).

McClelland (dalam Veithzal, 2009: 299) menjelaskan kompetensi adalah apa yang para '*outstanding performers-SDM* luarbiasa' lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada yang dilakukan para '*average performers-SDM* rata-rata'. Kompetensi dibangun dari komponen sebagai berikut:

- a. Keterampilan: keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik
contoh: kemampuan meracik obat.
- b. Pengetahuan: informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh: mengerti ilmu obat-obatan.

- c. Peran sosial: citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (*the outer self*). Contoh: memiliki seorang panutan, idola, tokoh/*role model* yang berprestasi, terkenal.
- d. Citra diri: persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*), Contoh: melihat dan memosisikan dirinya sebagai seorang pemimpin.
- e. *Trait*: karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. Contoh: seorang pendengar yang baik.
- f. Motif: pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku. Contoh: ingin dihargai, dorongan untuk mempengaruhi orang lain.

Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah dibentuk dan dikembangkan melalui proses belajar dan pelatihan. Namun sebaliknya, peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan *trait* dan motif berada pada alam bawah sadarnya, semuanya memainkan peranan yang lebih besar, lebih sulit diidentifikasi, dan membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki atau mengembangkannya.

Pengembangan kompetensi bergantung pada kebutuhan organisasi/perusahaan. Keberhasilan organisasi dalam membentuk SDM yang berbasis kompetensi, akan sekaligus melahirkan SDM yang profesional. Kamus Webster mendefinisikan profesional berasal dari akar kata '*professional*' yang artinya 'bersikap profesional'. Seseorang dapat disebut bersikap profesional jika memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Memiliki pengetahuan yang diperlukan dalam profesi tersebut
- b) Memiliki keterampilan yang diperlukan

c) Saat menghadapi masalah dalam pekerjaannya, menggunakan pendekatan dengan cara meneliti faktor internal-eksternal yang timbul, mengembangkan metode pembuktian solusi hingga mengambil kesimpulan pemecahan masalah secara sistematis dan metodik. Ini berlaku dan mendarah daging dalam tiap pendekatan masalah yang dihadapi.

Berikut contoh seorang pemimpin yang kompeten mampu bertindak sebagai seorang profesional dan berhasil merubah perilaku masyarakat. Ali Sadikin, sebagai Gubernur DKI Jakarta di masa kepemimpinannya sudah merintis menegakkan disiplin sopan santun bermasyarakat, membangun budaya profesionalisme dengan melakukan suatu proses edukasi yang meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

1. Pemahaman melalui kampanye, penataran, seminar, dan lain-lain.
2. Pendekatan sistem secara bertingkat, misalnya, mengubah kebiasaan pejalan kaki menyeberang disembarang tempat dengan membangun pagar tinggi dan menyediakan jembatan penyeberangan, setelah memahami bahaya tertabrak dan alternatif penyeberangan, di beberapa titik cukup disediakan polisi dan fasilitas pendukung, seperti *zebra cross*, dan lampu lalu lintas pejalan kaki.
3. Pengembangan 'etika profesionalisme' sejak dini melalui mata pelajaran wajib di sekolah yaitu pendidikan lingkungan kehidupan jakarta (PLKJ).

4. *Enforcement*, penerapan sanksi oleh lembaga yang berwenang (asosiasi profesi). Dalam perkembangan lebih lanjut, bisa menjadi institusi yang menegakkan standar kinerja bagi kualitas pelayanan para profesional.
5. *Policy* oleh negara dan pemerintah, terutama jika berkaitan dengan pelanggaran yang merugikan hak orang lain.
6. Keteladanan yang jujur sebagai pedoman berperilaku-'*rule of conduct*'.
Pemimpin organisasi/perusahaan yang kompeten dan profesional akan menyebarkan dan mengajak lingkungan sekitarnya menjadi lebih produktif. Pemimpin unggul tersebut mampu bersikap fleksibel, inovatif dan pantang menyerah dalam menghadapi tantangan. Ada percepatan keputusan dan perubahan yang hanya mampu diusung oleh faktor SDM unggul (Rivai, 2009:385).

SDM yang kompeten dan profesional dibandingkan faktor-faktor produksi lainnya dalam satu organisasi membuktikan jika perusahaan bisa tumbuh dan berkembang ditengah persaingan. Proses belajar menjadi ahli/kompeten dan profesional dimenangkan oleh faktor manusia, mesin tidak mampu melakukan lebih dari apa yang telah diprogramkan. SDM memunculkan potensi strategis pada peranan yang mengikat pada aset tak berwujud (*intangible asset*), dan menjadi modal intelektual mitra perusahaan untuk mengasah daya saingnya. Oleh karena itu meningkatkan pembelajaran SDM akan membawa organisasi mengatasi kompleksitas masalah, menghindari kebuntuan/kebekuan yang biasanya dikarenakan minimnya kekuatan pengetahuan (Gaol, 2014, hal. 158).

2. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) merupakan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi. Kebutuhan tenaga kerja adalah keterlibatan seluruh departemen, karena masing-masing departemen memiliki kualifikasi berbeda untuk divisi berbeda. Penentuan kualifikasi dan kualitas tenaga kerja berkaitan dengan standar rancangan jabatan yang dibutuhkan (Gaol 2014:144).

Sasaran dari kegiatan *procurement* yang berhasil bisa memenuhi empat kriteria manfaat sebagai berikut:

- i. Bagi perusahaan meliputi: perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian dan hubungan antar pekerja.
- ii. Secara fungsional: berkontribusi sesuai dengan kebutuhan-beban perusahaan yaitu mencakup pengangkatan, penempatan dan penilaian.
- iii. Sasaran sosial: meminimalisir sejumlah kendala yang berkaitan dengan masyarakat, misalnya tuntutan hukum atau hubungan dengan serikat pekerja, dengan tujuan bisa memaksimalkan laba perusahaan.
- iv. Sasaran pribadi karyawan: membantu karyawan mencapai tujuan pribadi (*motive*) yang sejalan dengan keinginan perusahaan. Motivasi dan kinerja SDM harus mampu ditingkatkan bila ingin dipertahankan.

Pengadaan tenaga kerja merupakan tahapan awal untuk mendapatkan calon SDM yang tepat agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung-jawab dalam meraih tujuan organisasi.

a. Analisis & rancangan jabatan

Jabatan adalah sekumpulan tugas-tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk dapat menghasilkan produk/jasa. Setiap jabatan memiliki kebutuhan dan tuntutan tertentu agar dapat diselesaikan oleh pemegang jabatan. Analisis jabatan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Kebutuhan rancangan pekerjaan merupakan pengembangan dari analisis jabatan, terkait dengan upaya memperbaiki efisiensi efektivitas dan produktivitas perusahaan dan kinerja karyawan. Analisis dan rancangan jabatan dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan sebagai berikut (Veithzal, 2009: 141):

1. mengidentifikasi tugas dan perilaku yang diperlukan (*task-oriented approach*-pendekatan terhadap objek tugas).
2. melakukan spesifikasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan (*person-oriented approach*-pendekatan terhadap subjek pelaksana tugas).

Analisis pekerjaan membantu mewujudkan eksistensi perusahaan untuk mencapai tujuan agar sejumlah karyawan mampu secara efektif dan efisien melaksanakan seluruh volume kerja. Deskripsi tugas dalam pekerjaan akan mempermudah mengalokasikan sekaligus memperkirakan potensi karyawan. Kinerja dan potensi penilaian SDM selanjutnya dilakukan berdasarkan tugas agar lebih sistematis terhadap prestasi kerja (Veithzal, 2014: 134).

Prestasi kerja SDM terlihat dinamis bila mengandung *input-output*, pikiran-pikiran cerdas yang tidak hanya bersumber dari pimpinan, tapi juga peran aktif serta hak-hak pegawai dalam merancang pekerjaannya. Rancang pekerjaan akan selalu menyesuaikan kebutuhan dan tuntutan intern/ekstern perusahaan. Jika pekerjaan berlangsung lama (*stagnansi*), dapat berakibat demotivasi, kebosanan, hingga terminasi. Antisipasi kejenuhan bisa melakukan alternatif rancang pekerjaan sebagai berikut (Veithzal, 2014: 141):

- 1) Penyederhanaan pekerjaan, dilakukan bila ditemukan dalam analisa pekerjaan karyawan terlalu merasa terbebani dengan peran *multitasking*
- 2) Rotasi pekerjaan, berpindah pekerjaan sejenis tanpa perubahan jenjang pangkat jabatan.
- 3) Perluasan pekerjaan, menambah variasi pekerjaan jika terjadi aktivitas monoton yang menyebabkan kejenuhan dan berdampak pada berkurangnya kualitas pekerjaan.
- 4) Pengayaan pekerjaan, menambah rentang kewenangan (pemuatan vertikal). Memberikan lebih banyak otonomi dan otoritas tanggung jawab berupa wewenang perencanaan, pengendalian dan penentuan keputusan, sebagai bentuk penghargaan kepada SDM yang berhasil dengan baik melakukan tugas spesialisasi, sehingga dianggap mampu mengatasi lebih dari satu bidang tugas. Lima faktor pengayaan pekerjaan dan sekaligus memotivasi karyawan, yaitu: prestasi, kekaryaan, pengembangan, tanggungjawab, dan kinerja keseluruhan pekerjaan.

5) Pembentukan regu kerja otonomi, bertujuan melakukan *pilot project* simulasi tugas tertentu diluar pekerjaan rutin. Dengan membentuk kelompok kecil, akan terlihat bentuk pengawasan/*surveillance* yang terbangun antar individu. Beberapa perusahaan mengapresiasi karena secara signifikan berhasil menumbuhkan motivasi kekuatan regu tersebut.

Analisis dan rancang pekerjaan berfungsi sebagai *borderline*-pagar yang berperan: mengevaluasi intervensi peran lingkungan kerja terhadap individu, *review* kebijakan yang telah usang, memperkuat keadilan yang menguntungkan semua pihak, merumuskan jenjang karir, kompensasi, dan jumlah personel sehingga diperoleh *the right man on the right place*. Kesimpulannya, analisis dan rancang ini penting dilakukan agar masing-masing SDM memiliki standar panduan untuk melakukan pekerjaan dan berguna saat pengukuran kinerja perusahaan. Standar prestasi kinerja menjadi tolok ukur sekaligus pengendali perilaku pemberian *rewards & consequences*-penghargaan dan konsekuensi kerja (Veithzal, 2014: 105).

b. Kriteria gaya kerja (*working style*) manajer store retail

Gaya kerja (*working style*) didefinisikan sebagai sikap dasar kepribadian yang berkembang dan menjadi dominan dalam menjalani aktivitas pekerjaan sehari-hari. *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI) menyebutkan delapan gaya kerja manajer yang dapat diadaptasi untuk berbagai lingkungan organisasi. Di dalam metode MMPI deskripsi gaya manajerial terfokus pada komponen peranan sebagai berikut:

1. Mau mendengarkan
2. Mampu menentukan tujuan dan target yang digunakan untuk mengukur kinerja
3. Mengelaborasi tindakan dan mampu memimpin proyek
4. Memberi pengarahan kepada regu
5. Memberitahu setiap orang tentang pekerjaannya
6. Mengevaluasi hasil
7. Menyediakan fasilitas pendukung dengan kesempatan untuk bertumbuh
8. Membangun hubungan interpersonal

Manajer modern dibutuhkan untuk melindungi iklim kerja yang baik dan melaksanakan strategi yang ditentukan oleh jajaran pimpinan. Beberapa literatur lain merangkum kriteria gaya kerja-kepribadian dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer (Veithzal, 2014: 316):

1. Membuka fleksibilitas, dalam mengubah struktur manajerial dan proses saat diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan strategi perusahaan.
2. Mampu mengkomunikasikan dan mengimplementasikan perubahan kepada karyawan, misalnya: memfasilitasi keterampilan manajemen yang dibutuhkan seperti komunikasi, pelatihan, fasilitasi proses kelompok untuk mengakomodir perubahan di dalam kelompok kerja.
3. Memiliki pemahaman interpersonal untuk mengerti dan menilai masukan/*input* berbagai tipe orang yang berbeda-beda.
4. Sanggup memberdayakan berbagai informasi, meminta ide dari rekan sesama karyawan, meningkatkan pengembangan karyawan,

mendelegasikan tanggung jawab yang bermakna, memberikan umpan balik, mengespresikan harapan bawahan yang positif dan memberikan penghargaan atas peningkatan kinerja.

5. Memfasilitasi tim dengan komposisi yang heterogen, beragam, untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama. Misalnya dengan memberikan kejelasan tujuan dan peran, memberikan setiap orang kesempatan untuk berpartisipasi menyelesaikan konflik.
6. Memiliki kemampuan cepat beradaptasi (*portability*), yaitu berfungsi secara efektif pada posisi apapun, di lingkungan yang asing sekalipun.

Manajer store retail adalah bagian dari komponen divisi pemasaran. Gaya kerja yang paling diutamakan bagi jabatan ini adalah kemampuan berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan. Karakteristik selanjutnya yang mendukung pekerjaan adalah mampu terlibat membangun hubungan interpersonal antara tim kerja, kepada konsumen, maupun lintas divisi dalam satu perusahaan. Keahlian membujuk dan mempengaruhi orang lain menjadi **dominan** untuk menggerakkan lingkungan sekitarnya agar mau bekerja sama mewujudkan tujuan (Eysteinson, 2010: 1).

Jabatan manajer menuntut kepandaian berstrategi, menyusun rencana kerja, dan selanjutnya melakukan aksi-implementasi dari rencana tersebut. Ujian dari kesungguhan seorang manajer adalah saat keberhasilannya diharapkan di lokasi berbeda, mengharapkan hasil serupa, namun ditemukan penyimpangan, dan mampu memodifikasi rencana sesuai kondisi untuk melanjutkan agar tercapai sesuai target yang telah ditetapkan (Eysteinson, 2010: 2).

Pada tahun 2010 penelitian yang dilakukan oleh University of Iceland berjudul "*The Essential Competencies of Marketing Managers in Retail Firms*" menjawab pertanyaan mengapa beberapa perusahaan retail berhasil bertahan sedangkan kompetitor lainnya tidak mampu bertahan. Hasilnya adalah kemampuan seorang manajer retail yang menjadi ujung tombak pemasaran di dalam organisasi tersebut. Manajer retail yang memiliki kompetensi, kepribadian, kemampuan dan gaya kerja khas menjadi karakteristiknya akan menjadi faktor kunci perusahaan dan sulit ditiru oleh pesaing.

Kunci utama perusahaan berdiri dan bertahan adalah mampu memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara berkesinambungan. Demikian pentingnya mengetahui gaya kerja dan kemampuan seorang manajer retail untuk menjaga keberlangsungan perusahaan.

**c. PAPI (*Perception and Preference Inventory*) Kostick – Psikometri
Penilaian Persepsi dan Keinginan**

Tes PAPI Kostick dibuat oleh Guru Besar Psikologi Industri asal Massachusetts, Amerika, Dr. Max Martin Kostick, pada awal tahun 1960-an. *PAPI Kostick* mengukur dinamika kepribadian (*psychodynamics*) dengan memperhatikan keterkaitan dunia sekitarnya (*environment*) termasuk perilaku dan nilai perusahaan (*values*) yang diterapkan dalam suatu perusahaan/situasi kerja dalam bentuk motif (*need*) dan standar gaya perilaku menurut persepsi kandidat (*role*) yang terekam saat psikotest. (Fikri, 2007: 14)

Dasar pemikiran untuk desain dan formulasi PAPI adalah sebagai suatu asesmen yang mengukur kecenderungan kebutuhan (*need*) dan persepsi peran (*role*) berdasarkan pada teori Henry Murray, seorang psikolog Amerika yang mengembangkan studi psikoanalisis untuk keperluan medis dan juga industri. Tes ini mengukur *role* dan *need* semata-mata dalam kaitannya dengan situasi kerja, sempadan (batas) kepribadian dalam situasi kerja, dan bukan merupakan seratus persen kepribadian *personal-not a full personality report* (Fikri, 2007: 17).

Henry Murray (1938) dalam Wahyuly (2012) menunjukkan bahwa yang justru lebih banyak dapat bermanfaat dalam penelitian kepribadian manusia adalah aspek *needs*, didefinisikan sebagai tujuan manusia dan dorongan dasar (*desires*), aspek *traits* didefinisikan kebiasaan pola pikir manusia, pengaruh (*effect*), dan tingkah laku (*behavior*). Aspek *traits* menjawab pertanyaan “bagaimana” manusia bertingkah laku; dan “*needs*” menjawab pertanyaan “mengapa”. Karena itu, “*traits*” dan “*needs*” menggambarkan dua aspek fundamental yang berbeda dari kepribadian, yang semestinya keduanya tidak dipisahkan ketika bertujuan mengetahui kepribadian manusia secara komprehensif (Fikri, 2007: 18).

Informasi yang diperoleh adalah profile individu baik dari segi tipologi kepribadiannya, maupun dalam konteks pekerjaannya. Kelebihan tes psikometri ini adalah dapat mengeksplorasi dimensi kepribadian yang luas. Skala *role* (peran) mengukur persepsi individu terhadap dirinya dalam lingkungan kerja dan memperhatikan area-area seperti kepemimpinan, perencanaan integratif dan gaya pekerjaan perhatian terhadap detail. Skala

need (motif) memperkirakan kecenderungan mendalam yang tidak bisa dipisahkan dari perilaku individu seperti kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok, kebutuhan untuk diperhatikan dan kebutuhan untuk didukung (Fikri, 2007: 19).

Indonesia mulai diperkenalkan metode psikometri sekitar tahun 1980 dan berkembang dengan cepat menjelang akhir 1990-an, hasilnya berbentuk laporan kepribadian (*self report inventory*). Metode ini sudah digunakan lebih dari 1000 perusahaan di dunia, tersedia dalam 25 bahasa, dapat dikerjakan secara *online*, serta CD-Rom yang dapat diaplikasikan secara *offline*. Tes PAPI Kostick umum digunakan dalam lingkup HRD di suatu perusahaan/organisasi, berisi 90 pasangan pernyataan pendek berhubungan dalam situasi kerja menghasilkan penjabaran kepribadian dalam 20 aspek kepribadian yang masing-masing mewakili *need* dan *role* tertentu, dikelompokkan dalam 7 bidang dengan norma penilaian sebagai berikut (Fikri, 2007: 22):

1. Arah kerja (*work direction*):

a. Kebutuhan menyelesaikan tugas secara mandiri- *Need to finish task* (N)

- Skor < 3: menunda atau menghindari pekerjaan
- Skor 3-4: berhati-hati atau ragu dalam bekerja
- Skor 4-6: cukup bertanggung jawab pada pekerjaan
- Skor 6-9: tekun, tanggung jawab tinggi

b. Peran pekerja keras- *Hard intense worked* (G)

- Skor 3-4: bekerja untuk kesenangan saja, bukan hasil optimal
- Skor 4-7: kemauan bekerja keras tinggi

c. Kebutuhan berprestasi - *Need to achieve* (A).

-Skor 0-5: ketidakpastian tujuan, kepuasan dalam suatu pekerjaan, tidak ada usaha lebih

-Skor 6-9: tujuan jelas, kubutuhan sukses dan ambisi tinggi

2. Kepemimpinan (*Leadership*):

a. Peran pemimpin – *Leadership role* (L)

- Skor 5-9: yaitu tingkat dimana seseorang memproyeksikan dirinya sebagai pemimpin suatu tingkat dimana ia mencoba menggunakan orang lain untuk mencapai tujuannya.

- Skor 4-0: cenderung tidak secara aktif menggunakan orang lain dalam bekerja

b. Kebutuhan mengatur orang lain- *Need to control others* (P)

- Skor 5-9: tingkat kebutuhan untuk menerima tanggung jawab orang lain, menjadi orang yang bertanggung jawab.

- Skor 4-0: menurunnya keinginan untuk bertanggung jawab pada pekerjaan dan tindakan orang lain.

c. Peran membuat keputusan- *Ease in decision making* (I)

- Skor 0-2: ragu – menolak mengambil keputusan

- Skor 3-4: berhati-hati membuat keputusan

- Skor 5-7: berhati-hati – lancar dan mudah mengambil keputusan

- Skor 8-9: tidak ragu dalam mengambil keputusan

3. Aktivitas kerja (*Activity*):

a. Peran sibuk-*Pace* (T)

- Skor < 4: melakukan segala sesuatu menurut kemauannya sendiri

- Skor 4-6: tergolong aktif secara internal dan mental
- b. Peran penuh semangat - *Vigorous type (V)*
 - Skor < 5: cenderung pasif
 - Skor 5-7: aktif secara fisik, cenderung sportif
- 4. Relasi social (*Social nature*):
 - a. Kebutuhan kedekatan dan kasih sayang - *Need for closeness and affection (O)*
 - Skor < 3: tidak suka hubungan perorangan
 - Skor 3-4: sadar hubungan perorangan, tapi tidak terlalu tergantung
 - Skor 5-9 : sangat tergantung, butuh penerimaan diri
 - b. Kebutuhan diterima dalam kelompok - *Need to belong to groups (B)*
 - Skor 0-3: selektif
 - Skor 4-5: butuh diterima, tapi tidak mudah dipengaruhi kelompok
 - Skor 6-9: butuh disukai dan diakui, mudah dipengaruhi
 - c. Peran hubungan sosial - *Social extension (S)*
 - Skor < 6: perhatian rendah terhadap hubungan sosial, kurang percaya pada orang lain
 - Skor 6-9: kepercayaan tinggi dalam hubungan sosial, suka interaksi sosial
 - d. Kebutuhan untuk diperhatikan - *Need to be noticed (X)*
 - Skor < 2: cenderung pemalu
 - Skor 2-3: rendah hati, tulus
 - Skor 4-5: memiliki pola perilaku yang unik
 - Skor 6-9: membutuhkan perhatian nyata

5. Gaya bekerja (*Work style*):

a. Peran mengatur - *Organized type* (C)

- Skor 0-2: fleksibel – tidak teratur
- Skor 3-5: teratur tetapi tidak tergolong fleksibel
- Skor 6-9: keteraturan tinggi cenderung kaku

b. Peran bekerja dengan hal-hal rinci- *Interest in working with details* (D)

- Skor 0-3: menyadari kebutuhan akan kecermatan, tetapi tidak berminat bekerja detail
- Skor 4-9: minat tinggi untuk bekerja secara detail

c. Peran orang yang teoritis - *Theoretical type* (R)

- Skor 0-4: kurang perhatian, bersifat praktis
- Skor 5-9: nilai-nilai penalaran tergolong tinggi

6. Temperamen (*Temperament*)

a. Kebutuhan untuk berubah - *Need for change* (Z)

- Skor 0-2: tidak suka berubah
- Skor 3-4: tidak suka perubahan jika dipaksakan
- Skor 5-6: mudah menyesuaikan diri
- Skor 6-7: membuat perubahan yang selektif, berfikir jauh kedepan
- Skor 8-9: mudah gelisah, frustrasi, karena segala sesuatu tidak berjalan fantastis

b. Peran pengendalian emosi - *Emotional resistant* (E)

- Skor < 2: terbuka, cepat bereaksi, tidak normative
- Skor 2-3: terbuka
- Skor 4-6: pendekatan emosional seimbang, mampu mengendalikan

- Skor > 6: sangat normatif, kebutuhan pengendalian diri yang berlebihan

c. Kebutuhan untuk agresif - *Need to be forceful* (K)

- Skor 0-2: menghindari masalah, menolak, untuk mengenali situasi sebagai masalah
- Skor 3-4: suka lingkungan tenang, menghindari konflik
- Skor 5: keras kepala
- Skor 6-7: agresi berhubungan dengan kerja, dorongan semangat bersaing
- Skor 8-9: agresif, cenderung defensif

7. Posisi atasan-bawahan (*Followership*):

a. Kebutuhan membantu atasan - *Need to support authority* (F)

- Skor 6-9: bersikap setia dan membantu, kemungkinan bantuannya bersifat politis
- Skor 4-5: setia terhadap perusahaan
- Skor 2-3: mengurus kepentingan sendiri
- Skor < 2: cenderung egois, kemungkinan bisa memberontak

b. Kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan - *Need for rules and supervision* (W)

- Skor < 4: berorientasi pada tujuan, mandiri
- Skor 4-5: kebutuhan akan pengarahan dan harapan yang dirumuskan untuknya
- Skor 6-9: meningkatnya orientasi terhadap tugas dan membutuhkan instruksi yang jelas

Dalam pelaksanaannya secara tertulis, tidak ada batasan waktu yang diberikan. Durasi pengerjaan test bergantung pada kecepatan testee dalam menjawab semua pernyataan yang tersedia, namun pada umumnya testee dapat menyelesaikan menjawab semua pernyataan pada tes ini dalam waktu dalam hal ini kurang dari 35 menit sampai dengan 45 menit. Materi dan alat test yang dibutuhkan yaitu: buku soal, lembar jawaban, Lembar psikogram, buku norma dan stopwatch (Fikri, 2007: 24).

The image shows a screenshot of an online PAPI test application. The interface is a spreadsheet with columns labeled A through S and rows numbered 1 through 18. The content of the spreadsheet is as follows:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S				
1	KOSTICK PAPI TEST																						
2																							
3	Nama : _____																						
4	Tanggal Test : _____																						
5																							
6	<u>Petunjuk :</u>																						
7	Ada sembilan puluh (90) pasang pernyataan yang satu dari setiap pasangan tersebut yang Saudara anggap paling dekat menggambarkan diri saudara.																						
8	Jika tidak setuju dari sebuah pasangan pernyataan yang cocok pilihlah yang Saudara anggap paling mendekati																						
9	Jilah jawaban pada kolom yang sudah disediakan pada setiap pernyataan yang Saudara pilih.																						
10	Sebagai contoh :																						
11	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">a. Saya adalah pekerja keras</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td>b. Saya tidak mudah murung</td> <td></td> </tr> </table>																			a. Saya adalah pekerja keras	A	b. Saya tidak mudah murung	
a. Saya adalah pekerja keras	A																						
b. Saya tidak mudah murung																							
12																							
13																							
14	Dalam hal ini Saudara memilih pernyataan " a ", karena pernyataan " a " merupakan gambaran diri Saudara.																						
15	Tetapi jika pernyataan " b " lebih menggambarkan diri Saudara, maka lingkari/ah tanda anak panah pada pernyataan " b ".																						
16	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">a. Saya adalah pekerja keras</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">B</td> </tr> <tr> <td>b. Saya tidak mudah murung</td> <td></td> </tr> </table>																			a. Saya adalah pekerja keras	B	b. Saya tidak mudah murung	
a. Saya adalah pekerja keras	B																						
b. Saya tidak mudah murung																							
17																							
18																							

Gambar 2.1. Contoh Soal Tes PAPI Kostick
Sumber: Aplikasi Online PAPI

1. menggunakan format pilihan baku (*forced choice format*) pada pasangan-pasangan pernyataan yang setara, sangat sulit untuk melakukan manipulasi (*faking*).
2. Item-item pendek, ringkas, interpretasi logik dan spesifik sehingga dapat dipahami dengan jelas oleh *tester* (penguji) maupun *testee* (peserta tes). Berguna untuk evaluasi karyawan karena menggambarkan gaya administrasi bekerja (*administration styles*) dan dapat digunakan 2 orang/ lebih untuk mengetahui hubungan atasan bawahan dalam mengembangkan solusi interpersonal.
3. Laporan hasil tes disampaikan dalam bentuk visual (berupa cakram), yang memudahkan pengguna (*user*) mengenali dan memahami potensi dirinya secara komprehesif. Hasil analisa menunjukkan dinamika kepribadian seseorang yang telah dipengaruhi situasi kerja sekitarnya, yaitu merupakan gambaran kepribadian keseluruhan yang tidak terpisah-pisah menjadi satu dinamika kepribadian yang utuh.
4. Mengukur keribadian tingkah laku (*personality traits*) sekaligus kebutuhan psikologis (*psychological needs*).

Psikometri PAPI Kostick membantu manajemen SDM mencari kecocokan profil kepribadian (termasuk gaya kerja) individu dengan kebutuhan jabatan di organisasi. Analisa jabatan dan tes kepribadian akan mempermudah organisasi menemukan personel yang tepat agar pekerjaan bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien.

3. Fokus grup diskusi (*Focus Group Discussion/FGD*)

FGD adalah salah satu teknik pengumpulan data kualitatif, didesain untuk memperoleh informasi keinginan, kebutuhan, sudut pandang, kepercayaan dan pengalaman peserta tentang suatu topik, dengan pengarahan dari seorang fasilitator atau moderator. Tujuan FGD adalah untuk mengeksplorasi masalah spesifik, yang berkaitan dengan topik yang dibahas. Teknik ini digunakan dengan tujuan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari peneliti terhadap masalah yang diteliti. FGD digunakan untuk menarik kesimpulan terhadap makna-makna intersubjektif yang sulit diberi makna sendiri oleh peneliti karena dihalangi oleh dorongan subjektivitas peneliti (Paramita, 2013: 2).

Focus Group Discussion merupakan teknik yang tepat untuk menggali data-data. Komentar salah seorang peserta bisa memicu ingatan peserta lainnya. Melalui teknik FGD dapat diketahui tentang persepsi, opini, kepercayaan dan sikap terhadap suatu produk, pelayanan, konsep atau ide. Hasil FGD memungkinkan dilakukannya suatu kajian kebutuhan atau evaluasi program yang tidak dapat dilaksanakan jika menggunakan teknik pengumpulan data lainnya. Teknik ini tidak hanya dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah, melainkan juga dapat diterapkan untuk penggalian informasi persepsi dan kebutuhan yang berkaitan dengan masalah tersebut (Paramita, 2013: 10).

Kelemahan dari teknik ini adalah tidak dapat digunakan untuk tujuan kuantitatif, misalnya pada tes hipotesis, dan tidak dapat digunakan pada pembahasan sebuah topik yang sangat sensitif sehingga peserta menjadi ragu-

ragu dalam mengungkapkan perasaan dan pengalamannya secara bebas. Hal lain yang perlu diantisipasi adalah peserta kadang sulit dikendalikan ketika diskusi berlangsung. Hasil dan kesimpulan diskusi FGD juga bisa dipengaruhi oleh pandangan dan pendekatan dari moderator (Paramita, 201: 10).

Tantangan seorang peneliti untuk melakukan FGD adalah harus menguasai topik yang akan diajukan, namun bertahan untuk tidak mengeluarkan pendapatnya agar tidak memengaruhi peserta. Tahapan melakukan FGD (Rusten, 2010: 3):

- i. Menetapkan peserta, dan lokasi untuk dilakukan FGD. Peserta sebaiknya mempunyai ciri-ciri yang sama atau homogen. Ciri-ciri yang sama ini ditentukan oleh tujuan atau topik diskusi dengan tetap menghormati dan memperhatikan perbedaan ras, etnik, bahasa, kemampuan baca-tulis, penghasilan dan gender
- ii. Menyusun pertanyaan penelitian, mempersiapkan perlengkapan pendukung FGD, seperti kamera & perekam untuk keperluan dokumentasi, gambar/bagan, untuk mempermudah moderator melakukan simulasi saat mengarahkan peserta.
- iii. Saat FGD berlangsung, diawali dengan melemparkan pertanyaan terbuka mengenai tujuan dan tema. Hormati pendapat orang lain. Diskusi dijaga agar semua peserta berperan aktif, namun pembicaraan tidak menjadi melebar, bias, atau malah berganti topik.

- iv. Lakukan klarifikasi sesudah peserta menjawab pertanyaan, atau fasilitator dapat mengulangi jawaban peserta dalam bentuk pertanyaan untuk meminta penjelasan yang lebih lanjut
- v. Laksanakan reorientasi, agar diskusi hidup dan menarik. Teknik reorientasi harus efektif, yaitu saat fasilitator dapat menggunakan jawaban seorang peserta untuk ditanyakan kepada peserta lainnya.

Berbeda dengan wawancara yang hanya diperoleh data singular dari satu individu, dalam FGD selain diperoleh data kelompok juga mendapatkan data individu sekaligus, artinya aliran informasi yang diberikan peserta jauh lebih bermakna dibandingkan menggunakan kuisisioner. Perlakukan hasil transkrip, gambar, media, rekaman dan semua dokumentasi secara tertata dan sistematis sehingga mudah dilakukan penyusunan laporan. Kerahasiaan peserta (anonim) juga perlu dijaga dan diamankan jika ada opini yang cenderung menyudutkan salah satu pihak. Hasil FGD bermanfaat dikembangkan karena banyak sumber informasi yang mewakili sub kelompok tertentu dalam mencari sudut pandang baru. (Eliot, 2005: 13)

4. Retail Farmasi Jaringan (*Chain Pharmacy*)

Retail Farmasi Jaringan adalah unit usaha berbentuk apotek yang memiliki kesamaan konsep dan penetapan aturan perusahaan, memiliki kesatuan dan keseragaman format tampilan untuk semua *store* dan jaringan yang berkaitan dengan nama perusahaan tersebut. Apotek menyediakan obat, alat kesehatan dan berbagai keperluan medis. Fungsi sosial apotek adalah ikut serta dalam usaha peningkatan kualitas hidup (kesehatan) masyarakat secara luas dengan

menyediakan obat dan perbekalan farmasi lainnya yang dibutuhkan masyarakat dengan mengukir kepada daya jangkau masyarakat, seperti menyediakan obat generik dengan harga yang lebih terjangkau. Fungsi ekonomi dari apotek adalah sebagai badan usaha yang harus dapat memberikan keuntungan. Hal ini berguna untuk mengembangkan apotek sebagai sarana pelayanan kesehatan (kefarmasian) agar memberikan pelayanan kesehatan yang optimal terhadap masyarakat. Penerapan fungsi sosial dan fungsi ekonomi tersebut harus dikelola secara integral dan berkesinambungan sesuai dengan tujuan pendirian apotek (Roche, 2014: 74).

Syarat-syarat retail farmasi/apotek jaringan:

- a. Memiliki *head office*-kantor pusat atau *inventory center*-sentra pembelian dan distribusi yang bertugas spesifik dalam pengadaan barang dagangan
- b. Mempekerjakan seorang manajer store dan staff pendukung yang terlatih sebagai perwakilan perusahaan.
- c. Memiliki kesamaan identitas untuk semua konsep yang diusung sebagai *brand awareness*-pengenalan merk kepada konsumen.

Keunggulan dari retail jaringan adalah sistem yang terstandarisasi, menjalankan skema terstruktur terarah dan terpusat, karena keputusan-keputusan dan program yang akan dilaksanakan telah melalui perumusan baku dan detil, yaitu berasal dari divisi-divisi ahli di kantor pusat. (Eysteinson, 2010: 8)

Indonesia memiliki perusahaan negara yang bergerak di bidang retail farmasi/apotek jaringan. PT. Kimia Farma Apotek (KFA) adalah anak perusahaan BUMN hasil nasionalisasi perusahaan manufaktur obat milik Belanda, berdiri pada 4 Januari 2003. Tiap apotek memiliki pelayanan dasar untuk melayani resep dokter, penjualan obat-obat bebas/swalayan farmasi, menyediakan berbagai

aktivitas penunjang seperti laboratorium klinik, menyediakan praktek dokter, optik, berdasarkan kebutuhan daerah, lokasi dan tempat yang tersedia.(Annual Review KF.2012: 25)

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2014, tentang standar pelayanan kefarmasian di apotek, menyebutkan bahwa Apotek adalah sarana pelayanan kefarmasian tempat dilakukan praktik kefarmasian oleh Apoteker. Apoteker adalah sarjana farmasi yang telah lulus sebagai apoteker dan telah mengucapkan sumpah jabatan apoteker. Pelayanan kefarmasian adalah suatu pelayanan langsung dan bertanggung jawab kepada pasien yang berkaitan dengan sediaan farmasi dengan maksud mencapai hasil yang pasti untuk meningkatkan mutu kehidupan pasien.

Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2009 tentang pekerjaan kefarmasian menyatakan bahwa, peran Apoteker dituntut untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku agar dapat melaksanakan interaksi langsung dengan pasien. Bentuk interaksi tersebut antara lain adalah pemberian informasi obat dan konseling kepada pasien yang membutuhkan. Apoteker juga harus memberikan edukasi penggunaan obat non resep untuk penyakit ringan dengan memilihkan obat bebas atau bebas terbatas yang sesuai. Dalam melakukan pelayanan kefarmasian apoteker harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Persyaratan administrasi

- a. Memiliki ijazah dari institusi pendidikan farmasi yang terakreditasi
- b. Memiliki Surat Tanda Registrasi Apoteker (STRA)
- c. Memiliki sertifikat kompetensi yang masih berlaku
- d. Memiliki Surat Izin Praktik Apoteker (SIPA)

2. Menggunakan atribut praktik antara lain baju praktik, tanda pengenal.
3. Wajib mengikuti pendidikan berkelanjutan/*Continuing Professional Development* (CPD) dan mampu memberikan pelatihan yang berkesinambungan.
4. Apoteker harus mampu mengidentifikasi kebutuhan akan pengembangan diri, baik melalui pelatihan, seminar, *workshop*, pendidikan berkelanjutan atau mandiri.
5. Harus memahami dan melaksanakan serta patuh terhadap peraturan perundang undangan, sumpah apoteker, standar profesi (standar pendidikan, standar pelayanan, standar kompetensi dan kode etik) yang berlaku.

Peran apoteker saat melakukan pelayanan kefarmasian diantaranya:

- a. Pemberi layanan: mampu berinteraksi dengan pasien dan mengintegrasikan pelayanannya pada sistem pelayanan kesehatan secara berkesinambungan.
- b. Pengambil keputusan: mempunyai kemampuan dalam mengambil keputusan menggunakan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.
- c. Komunikator: memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik terhadap pasien maupun profesi kesehatan lainnya sehubungan dengan terapi pasien.
- d. Pemimpin: memiliki keberanian mengambil keputusan yang empati dan efektif, serta kemampuan mengkomunikasikan dan mengelola hasil keputusan.
- e. Pengelola: mampu mengelola SDM, fasilitas fisik, anggaran dan informasi secara efektif, mengikuti kemajuan teknologi informasi dan bersedia berbagi informasi tentang obat dan hal-hal lain yang berhubungan dengan obat.

- f. Pembelajar seumur hidup: terus-menerus meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan profesi melalui pendidikan berkelanjutan (*Continuing Professional Development/CPD*)
- g. Peneliti: mampu menerapkan prinsip/kaidah ilmiah dalam mengumpulkan informasi sediaan farmasi dan memanfaatkannya dalam pengembangan dan pelaksanaan pelayanan kefarmasian.

Apotek BUMN sebagai bagian dari jaringan retail farmasi sudah selayaknya memiliki keseragaman bentuk format tampilan, sistem teknologi dan standar kompetensi SDM di dalamnya. Apoteker sebagai manajer di apotek selain bertanggung jawab atas operasional unit usaha, juga melakukan praktik pelayanan kefarmasian, diantaranya melakukan konseling dan pemberian informasi obat bagi pasien. Oleh karena itu sudah selayaknya apoteker di retail farmasi BUMN memenuhi kelayakan kompetensi dalam hal ilmu pengetahuan teori dasar dan juga kemampuan manajerial di organisasi.



B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul	Metodologi	Hasil
1	Pradnya Paramita, 2012	Model Kompetensi Manajer Puncak Rumah Sakit Swasta Se-Jabodetabek 2010	Delphy, kuisisioner dan wawancara	Lima variabel utama dan sepuluh sub variabel kompetensi
2	Dwi Puri Cemani, et all 2012	Sistem Pakar Tes Kepribadian PAPI Kostick untuk Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja	Wawancara, studi pustaka	Sistem pakar PAPI Kostick mampu mengenali kesesuaian kepribadian dengan kebutuhan penempatan pekerjaan.
3	Antonios Zairis, 2013	The Retail Store Manager's Role: Evidence from Greece	Studi literature dan survey	Multi-peran tugas manajer, sebagai penjual/seller, pengawas/supervisor dan berorientasi kepada pelanggan.
4	Cicely Roche, et all. 2014	Giving "Best Advice": Proposing a Framework of Community Pharmacist Professional Judgement Formation	Studi Literatur, observasi	Kerangka kompetensi apoteker komunitas: keterampilan, pengetahuan dan perilaku.
5	Jornal of American Pharmacist Association, 2009	Scope of Contemporary Pharmacy Practice: Roles, Responsibilities & Functions	Studi Literatur, observasi	Peran & tanggung jawab apoteker di berbagai disiplin ilmu
6	Kifle Mariam Hamde, et all. 2012	Use of Psychometric Tests in The Process of Recruitment in Human Resources Management	Studi kasus, observasi	Proses Psikometri membantu perekrutan pegawai untuk menentukan kesesuaian pekerjaan

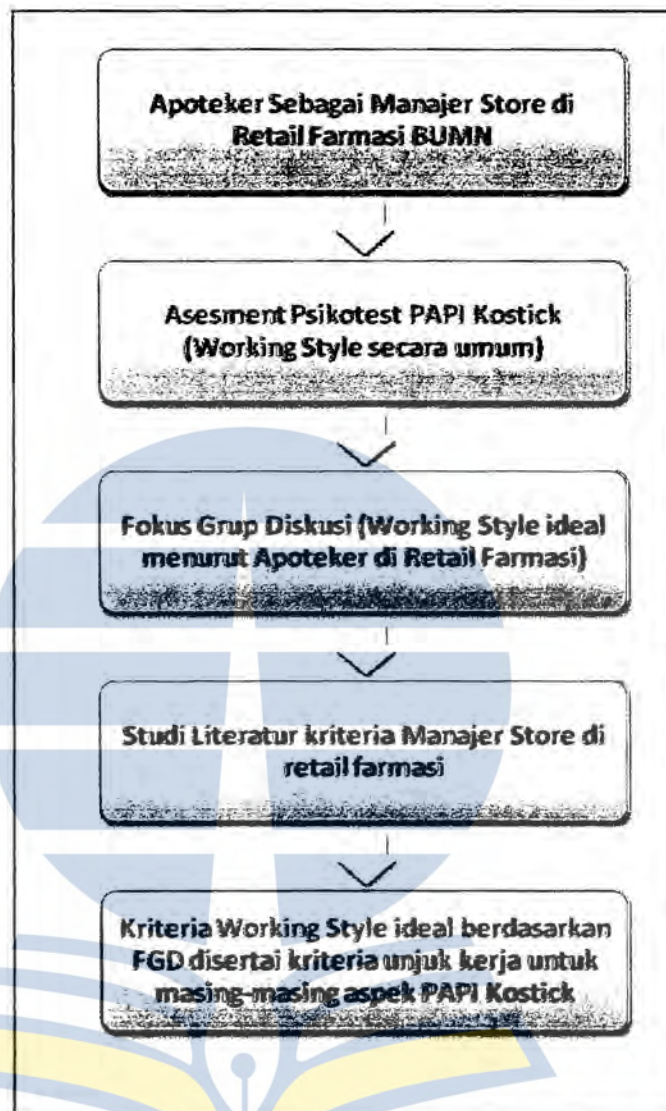
Penelitian yang menggunakan aspek PAPI Kostick untuk menentukan model dan standar kompetensi pernah dilakukan oleh Pradnya Paramita dalam disertasinya yang berjudul 'Model Kompetensi Manajer Puncak Rumah Sakit Swasta Se-Jabodetabek' untuk program Doktor Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia di tahun 2012. Latar belakang penelitian tersebut muncul karena belum ada standar kompetensi untuk jabatan pimpinan rumah sakit swasta. Undang-undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, hanya mengatur kriteria/syarat kompetensi dan minimum pengalaman yang harus dimiliki oleh pimpinan kepala rumah sakit pemerintah. RS Swasta maupun Pemerintah sama-sama memiliki tugas, peran dan tanggung jawab melakukan pelayanan kesehatan. Pemangku jabatan kepala rumah sakit harus mampu mengakomodir berbagai aspek baik legal maupun sosial agar visi, misi dan tujuan organisasi RS melayani masyarakat hidup sehat bisa tercapai.

Adapun perbedaan dengan penelitian yang dikerjakan saat ini yaitu, penelitian drg. Pradnya bertujuan mendapatkan model kompetensi manajer puncak RS Swasta se-Jabodetabek dengan menggunakan metode delphy kombinasi dengan wawancara untuk memproses pengembangan model kompetensi, sedangkan penelitian saat ini bertujuan mengetahui profil gaya kerja (*working style*) ideal apoteker sebagai manajer store di retail farmasi/apotek BUMN, menggunakan fokus grup diskusi, yang hasilnya terkonfirmasi dengan bagian SDM perusahaan untuk merumuskan gambaran/pola gaya kerja apoteker di apotek. Relevansi dengan penelitian drg. Pradnya adalah sama-sama mengupas kompetensi, kepribadian, dan karakter seorang pimpinan/manajer puncak di sebuah unit usaha yang bergerak dibidang layanan kesehatan.

Program studi teknik informatika Universitas Brawijaya Malang di tahun 2012 melakukan riset kerja berjudul ‘Sistem Pakar Tes Kepribadian PAPI Kostick untuk Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja. Penelitian tersebut menggunakan PAPI Kostick sebagai metode psikometri yang diterapkan untuk menganalisa kecocokan antara kepribadian individu dengan kebutuhan di tempat kerja untuk jabatan *senior web designer*. Metode yang digunakan adalah studi pustaka dan wawancara dengan pakar psikologi untuk mengetahui kriteria kepribadian sesuai jenis pekerjaan, kemudian pakar menginterpretasikan ke dalam rentang skor setiap aspek PAPI Kostick. Perbedaan dengan penelitian saat ini adalah aspek PAPI Kostick yang dirumuskan berdasarkan fokus grup diskusi yang terkonfirmasi dengan pihak *human resources* organisasi PT. KFA.

Artikel dari *Jornal of American Pharmacist Association* (2009) dan penelitian Cicely Roche (2014) memberikan kerangka pekerjaan, kompetensi, dan aspek kepribadian Apoteker di berbagai disiplin ilmu. Penelitian Hamde (2012) menjelaskan pemetaan enam belas tipe kepribadian dalam metode psikometri untuk membantu dalam proses perekrutan SDM sehingga ditemukan kesesuaian antara kompetensi pribadi dengan tanggung jawab di pekerjaan. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan pengetahuan perusahaan dalam mengenali kompetensi, kepribadian dan keterampilan calon SDM-nya penting untuk dilaksanakan agar diperoleh kesesuaian personel dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

C. Kerangka Berpikir



Gambar 2.4 Kerangka Berpikir

Jabatan manajer store di retail farmasi BUMN merupakan bidang ilmu yang spesifik dan khas sehingga tidak bisa di-generalisasi seperti jabatan manajer pada umumnya. Pendidikan apoteker mendalami ilmu tentang obat-obatan, dan semua yang terkait dengan keseluruhan zat aktif obat, mulai dari teknologi pembuatannya, pengenalan indikasi, metabolisme di mahluk hidup, sampai ke

tahap ekskresi/sekresi akhir residu zat aktif yang dapat menimbulkan efek samping kepada pasien. Kompleksitas tanggung jawab apoteker semakin beragam saat menjadi manajer di apotek, dimana tuntutan pemahaman untuk menjadi *key person* di sebuah tim kerja menjadi prioritas. *Key person* adalah seorang eksekutor, pelaksana dan pemutus kebijakan, yang semua harus dipertimbangkan baik/buruknya karena berdampak pada keberlangsungan operasional unit usaha.

Seseorang yang telah lulus dari pendidikan apoteker di perguruan tinggi sudah bisa dipastikan memiliki kompetensi kelimuan sebagai apoteker/*pharmacist*. Namun untuk menjalankan sebagai manajer store di retail farmasi/apotek harus memiliki dasar kepribadian (gaya kerja) yang menunjang profesi tersebut. Aspek PAPI Kostick mengandung dua puluh komponen kepribadian berkaitan dengan motif (*need*) dan peran (*role*) individu, bisa dijadikan parameter terukur, dipakai untuk memetakan dan merumuskan profil gaya kerja individu, sekaligus menentukan kecocokan lulusan apoteker dengan kebutuhan perusahaan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah suatu rencana terstruktur dan strategi investigasi yang dilakukan untuk memperoleh jawaban atas permasalahan atau pertanyaan penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang terfokus pada kualitas pemahaman secara mendalam suatu fenomena. Penelitian kualitatif memproses hasil akhir melalui penalaran induksi, yaitu berdasarkan data yang diobservasi sebagai fakta untuk kemudian menjadi pendukung kesimpulan. Keunggulan dari penelitian kualitatif antara lain (Sharan, 2009: 37):

- a. Memperoleh pandangan lebih realistis dan mendalam di bawah permukaan yang belum nampak dan tidak bisa diperoleh oleh penelitian kuantitatif
- b. Menghadirkan perspektif baru yang berasal dari interaksi langsung antara peneliti dengan peserta penelitian, dimana hal tersebut bisa bervariasi berdasarkan pengaruh budaya ataupun situasi lokal setempat.
- c. Merespon perubahan yang terjadi saat penelitian dilakukan, lebih fleksibel saat proses analisa data namun tetap fokus di tujuan penelitian.
- d. Memunculkan penjelasan yang terstruktur meskipun data yang diperoleh bersifat acak dikarenakan beragam interaksi yang berlangsung.
- e. Menyajikan kesimpulan yang holistik terhadap fenomena yang diteliti.

Kekurangan dan keterbatasan penelitian kualitatif yaitu:

- a. Dipengaruhi subjektivitas peneliti, oleh karenanya replikasi penelitian menjadi kendala karena menghasilkan perbedaan sudut pandang

- b. Ketidakmampuan menganalisa *causal-effect* (sebab akibat) jika terjadi perbedaan fenomena meskipun memiliki persamaan aspek penelitian.
- c. Pengumpulan data membutuhkan waktu lama dan bergantung dari pengalaman peneliti mengeksplorasi target informasi yang dibutuhkan.

Pada penelitian ini, penulis mengambil pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu mencari dan mengidentifikasi bagaimana gaya kerja (*working style*) ideal seorang apoteker sebagai manajer dalam retail farmasi di retail farmasi perusahaan BUMN milik pemerintah. Berikut adalah tahapan desain penelitian yang dilakukan:

- I. Mengidentifikasi dan merumuskan masalah berdasarkan pengalaman, data-data tersedia dan literatur review.
- II. Merumuskan tujuan dan manfaat penelitian.
- III. Menyusun teori pendukung atas tema penelitian yang akan dikerjakan
- IV. Menyusun langkah-langkah untuk memulai penelitian, dimulai dari mereview data yang sudah dimiliki dan studi literatur.
- V. Melaksanakan pengumpulan data: membuat pertanyaan penelitian, menyeleksi peserta fokus grup diskusi (FGD), mengadakan FGD, mengkonfirmasi hasil FGD, mengkomunikasikan hasil FGD kepada peserta sebagai fokus utama penelitian
- VI. Melakukan pengolahan data hasil FGD untuk menghasilkan skema model gaya kerja (*working style*) ideal seorang apoteker sebagai manajer di apotek BUMN.
- VII. Pembahasan hasil analisis
- VIII. Kesimpulan dan Saran

B. Definisi Operasional

Definisi operasional penelitian ditampilkan pada hasil uraian dibawah ini:

1. Identifikasi: usaha/proses mengenali penentuan atau penetapan identitas seseorang, benda, dan sebagainya. Proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang karena secara tidak sadar dia membayangkan dirinya seperti orang lain yang dikaguminya, lalu dia meniru tingkah laku orang yang dikaguminya itu (Kamus Besar Bahasa Indonesia, kkbi.web.id).
2. Gaya kerja (*working style*): sikap dasar kepribadian yang berkembang dan menjadi dominan dalam menjalani aktivitas pekerjaan sehari-hari. (Veithzal, 2014: 310). Aspek-aspek pengenalan/identifikasi pengukuran gaya kerja tertuang dalam metode psikometri PAPI Kostick.
3. Manajer store: jabatan seorang apoteker sebagai penanggung jawab untuk mengendalikan seluruh komponen pendukung operasional di apotek.
4. Retail farmasi BUMN: apotek milik perusahaan BUMN
5. PAPI Kostick test: metode psikometri yang digunakan untuk mengukur dinamika kepribadian/gaya kerja yang dominan berdasarkan (*need*) motif individu dan peran (*role*) yang dijalankan sesuai tuntutan organisasi/perusahaan. (Zakriyatul, 2007:23)
6. Fokus grup diskusi (FGD): teknik pengumpulan data kualitatif yang didesain untuk memperoleh informasi sudut pandang dari pengalaman peserta tentang suatu topik, berujuan mengeksplorasi masalah yang spesifik berkaitan dengan topik yang dibahas. (Paramita, 2013: 2).

C. Narasumber

Karakteristik narasumber utama sebagai peserta fokus grup diskusi penelitian ini adalah:

1. Apoteker yang menjabat sebagai manajer store di apotek (*pharmacist manager*).
2. Pernah memiliki pengalaman di luar daerah (mutasi/rolling pegawai) diberbagai kelas apotek.
3. Telah menjalani masa bakti di perusahaan di atas tiga tahun.

Narasumber pendukung lainnya yaitu: staff ahli perusahaan bagian *human resources*/sumber daya manusia, konsultan psikolog rekanan perusahaan, dan para tenaga teknis kefarmasian yang berperan sebagai rekan kerja apoteker di apotek.

D. Metode Analisis Data

Pengolahan data kualitatif pada penelitian ini menggunakan metode Non Parametric Statistic, dikarenakan data perolehan dari Fokus Grup Diskusi sifatnya sangat spesifik dan terbatas, hanya berlaku untuk kalangan apoteker di perusahaan BUMN. Langkah-langkah prosedur penelitian adalah sebagai berikut:

1. Melakukan diskusi dengan psikolog konsultan *human resources* perusahaan untuk menemukan topik yang bisa diangkat sebagai penelitian terkait tema SDM.
2. Menentukan topik permasalahan sesuai dengan kriteria pelaksanaan penelitian, terutama ketersediaan waktu dan narasumber yang ada.
3. Merumuskan langkah kerja penelitian

- a. mencari kriteria figur ideal seorang *'key person'* di retail berdasarkan literatur dan persyaratan apoteker sebagai manajer store sesuai ketetapan perusahaan.
 - b. Memahami aspek-aspek PAPI Kostick yang akan digunakan sebagai pola penentuan gaya kerja (*working style*) ideal.
 - c. Mengevaluasi narasumber yang bersedia memberikan waktunya dan menentukan tempat diskusi selama penelitian.
4. Melakukan fokus grup diskusi (FGD):
- a. Narasumber diberikan pertanyaan penelitian awal sekaligus pengisian data identitasnya, dan juga kesempatan untuk bertanya jika ada yang kurang dipahami.
 - b. Pertanyaan penelitian tersebut digunakan untuk mengajak peserta FGD (narasumber) mengenal aspek-aspek PAPI Kostick.
 - c. Memberikan pertanyaan pembukaan, yaitu *'aspek yang paling dominan bapak/ibu apoteker laksanakan saat menjalankan peran sebagai manajer store di apotek'*
 - d. Meminta peserta FGD untuk membuat dan menyusun skema yang sesuai dengan aspek-aspek dominan maupun pendukung.
 - e. Memberikan nama bagi masing-masing area skema yang berisi kumpulan aspek di dalamnya.

- f. Memberikan peserta FGD pertanyaan penelitian berikutnya, yaitu literatur-literatur yang berisi kriteria, peran, fungsi, tanggung jawab apoteker dan juga manajer retail. Sumber kriteria berasal dari borang IAI (Ikatan Apoteker Indonesia), Panduan Operasional Apotek Kimia Farma, dan beberapa pustaka kefarmasian internasional.
 - g. Dalam borang IAI Pedoman Kompetensi Apoteker, terdapat lebih dari 150 kriteria unjuk kerja seorang apoteker. Peserta FGD diberikan kesempatan untuk menentukan kriteria unjuk kerja diklasifikasikan dalam aspek PAPI Kostick.
 - h. Peserta FGD juga diminta untuk mengklasifikasikan peran manajer retail dalam literatur internasional ke dalam aspek PAPI Kostick.
5. Melakukan penafsiran data dari narasumber/partisipan, kemudian dilakukan interpretasi data sehingga menghasilkan rangkuman analisa teks untuk mendeskripsikan pola yang diperoleh.

Pada penelitian kualitatif, pelaku penelitian/penulis sendiri adalah sebagai alat pengumpulan data, tidak dapat diwakilkan atau didelegasikan. Peneliti mengenal serta terlibat langsung dengan partisipan/objek yang diteliti. Pemilihan partisipan berdasarkan kredibilitas dan kekayaan informasi-intelektual, kecakapan yang dimiliki. Hal ini menonjolkan keunggulan peneliti sebagai alat yang mampu berpikir, sehingga kedalaman penelitiannya bergantung pada pengetahuan/*knowledge* internal, keluasan wawasan dan keahliannya untuk berperan aktif melibatkan partisipan. Partisipan diperlakukan sebagai subjek dan sering disebut sebagai peneliti pendamping (*co-researcher*). Penelitian kualitatif tidak hanya

sekedar pembuktian namun juga memahami dan menemukan hal baru (*novelty*), (Raco, 2014.:39)

Triangulasi dalam penelitian ini yaitu:

- Observasi: Apoteker yang menjabat sebagai manajer store di retail farmasi BUMN (apotek) dituntut memiliki kemampuan *multitasking* yang beragam. Selain kompetensi dasar keilmuan apoteker, juga harus memiliki keahlian manajerial dalam tim kerja, kemampuan berkomunikasi kepada pasien, sejawat kesehatan, birokrat pemerintah dan kepada *top management* untuk mengkomunikasikan target kerja seperti *sales*/penjualan, profitabilitas-kemampuan menghasilkan laba, strategi pemasaran, hingga efisiensi dan efektifitas unit usaha.
- Dokumentasi/studi literatur: Federasi apoteker internasional menyebutkan tujuh peran strategis, yaitu sebagai *care giver* (pemberi pelayanan), *decision maker* (pemberi keputusan), *communicator* (peran komunikator/membangun komunikasi), *manager* (manajer), *life-long-learner* (pembelajar sepanjang hayat), *teacher* (guru/panutan), *leader* (pemimpin).
- Wawancara/diskusi: proses fokus grup diskusi yang diikuti oleh para apoteker untuk merumuskan pola gaya kerja (*working style*) ideal berdasarkan aspek PAPI Kostick menunjukkan bahwa seorang manajer store di apotek selain memiliki keilmuan/kompetensi dan legalitas praktek profesi apoteker, juga berperan dominan dalam aspek manajerial terutama dari sisi optimalisasi sumber daya pendukung, seperti pengetahuan tentang keuangan, marketing, dan relasi dengan dokter, asisten apoteker maupun hubungan dengan organisasi di pemerintahan.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Kimia Farma adalah perusahaan industri farmasi pertama di Indonesia yang didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda tahun 1817. Nama perusahaan ini pada awalnya adalah NV Chemicalien Handle Rathkamp & Co. Berdasarkan kebijaksanaan nasionalisasi atas eks-perusahaan Belanda di masa awal kemerdekaan di tahun 1958, Pemerintah Republik Indonesia melakukan peleburan sejumlah perusahaan farmasi menjadi PNF (Perusahaan Negara Farmasi) Bhinneka Kimia Farma. Pada tanggal 16 Agustus 1971, bentuk badan hukum PNF diubah menjadi Perseroan Terbatas, sehingga nama perusahaan berubah menjadi PT Kimia Farma (Persero).

Visi perusahaan PT. Kimia Farma (Persero) Tbk.: Menjadi korporasi bidang kesehatan terintegrasi dan mampu menghasilkan pertumbuhan nilai yang berkesinambungan melalui konfigurasi dan koordinasi bisnis yang sinergis.

Misi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk: Menghasilkan pertumbuhan nilai korporasi melalui usaha di bidang-bidang:

1. Industri kimia dan farmasi dengan basis penelitian dan pengembangan produk yang inovatif.
2. Perdagangan dan jaringan distribusi.
3. Pelayanan kesehatan yang berbasis jaringan ritel farmasi dan jaringan pelayanan kesehatan lainnya.
4. Pengelolaan aset-aset yang dikaitkan dengan pengembangan usaha perusahaan.

PT Kimia Farma Apotek (KFA) adalah anak perusahaan Perseroan yang didirikan pada tanggal 4 Januari 2003. KFA menyediakan layanan kesehatan yang terintegrasi meliputi layanan farmasi (apotek), klinik kesehatan,

laboratorium klinik dan optik. Apotek dengan konsep One Stop Health Care Solution (OSHcS) memberi kemudahan masyarakat mendapatkan layanan kesehatan berkualitas. Layanan kesehatan farmasi mengacu pada standar Good Pharmacy Practice (GPP) yaitu standar internasional yang diterbitkan oleh Federation International Pharmaceutical serta standar yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek.

Visi PT. Kimia Farma Apotek: Menjadi perusahaan jaringan layanan kesehatan yang terkemuka dan mampu memberikan solusi kesehatan masyarakat di Indonesia. Misi PT. Kimia Farma Apotek: Menghasilkan pertumbuhan nilai perusahaan melalui :

- Jaringan layanan kesehatan yang terintegrasi meliputi jaringan apotek, klinik, laboratorium klinik dan layanan kesehatan lainnya
- Saluran distribusi utama bagi produk sendiri dan produk prinsipal
- Pengembangan bisnis waralaba dan peningkatan pendapatan lainnya (Fee-Based Income).

Budaya perusahaan korporasi ialah “PRIMA” yang mencakup aspek nilai diri dan nilai kerja, yaitu:

1. **Profesionalisme:** kesadaran dalam berpikir, berbicara dan bertindak dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan penuh semangat, dan berbekal pengetahuan dan ketrampilan yang memadai dalam situasi dan kondisi apapun.
2. **Integritas:** merupakan sikap mental yang positif yang melandasi semangat dan antusiasme dalam bekerja secara professional.
3. **Kerja Sama:** bekerja dalam kebersamaan dalam langkah dan pikiran yang tercermin dalam kerjasama tim antar karyawan yang erat dan solid untuk mendapatkan hasil terbaik bagi perusahaan.

Selain budaya perusahaan, korporasi Kimia Farma juga membangun nilai-nilai inti perusahaan (*corporates value*) yaitu “I C A R E” yang menjadi acuan/pedoman untuk menjalankan usahanya dan berkarya meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

- a. Innovative: budaya berpikir out of the box, smart, dan kreatif untuk membangun produk unggulan
- b. Customer First: mengutamakan pelanggan sebagai mitra kerja
- c. Accountability: senantiasa bertanggung jawab atas amanah yang dipercayakan oleh perusahaan dengan memegang teguh profesionalisme, integritas dan kerja sama
- d. Responsibility: bertanggung 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.

B. Deskripsi Objek Penelitian

Manajer store di apotek milik BUMN Farmasi adalah harus seorang apoteker, yaitu sarjana farmasi yang menambah satu tahun pendidikan ilmu profesi dari fakultas atau jurusan departemen farmasi. Legalitas sebuah apotek bisa mendapatkan ijin beroperasi berdasarkan legalitas seorang apoteker. Oleh karena itu, jika sebuah apotek beroperasi tanpa ada keberadaan apoteker, bisa mendapatkan sanksi dari Suku Dinas Kesehatan (sudinkes) setempat. Pihak

sudinkes berwenang mengeluarkan Surat Ijin Apotek (SIA), baru kemudian apotek diperbolehkan untuk menjual obat kepada pasien.

Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 1027/Menkes/SK/IX/2004 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek menyatakan bahwa, pelayanan kefarmasian bukan lagi semata-mata pengelolaan obat sebagai komoditi, namun telah bergeser menjadi pelayanan yang komprehensif dalam bentuk interaksi langsung kepada pasien mengacu pada *Pharmaceutical care*-layanan kefarmasian. Agar pelayanan kefarmasian berjalan dengan baik, maka apoteker diharapkan mampu menjalankan totalitas profesi sebagai berikut:

- a. Menyediakan dan memberikan pelayanan yang baik
- b. Mengambil keputusan yang tepat, terkait *medication error* dan monitoring efek samping obat (MESO)
- c. Berkomunikasi antar profesi dalam rangka rasionalitas penggunaan obat
- d. Menempatkan diri sebagai pimpinan dalam situasi multidisipliner
- e. Kemampuan mengelola SDM secara efektif
- f. Selalu belajar sepanjang karir
- g. Membantu pendidikan dan memberi peluang meningkatkan pengetahuan.

Suku Dinas Kesehatan sebagai perwakilan langsung dari Kementerian Kesehatan, tidak bekerja sendirian saat memeriksa kelayakan apotek waktu proses mendapatkan ijin. Rekomendasi yang dikeluarkan Ikatan Apoteker Indonesia (IAI) memastikan apoteker yang mengajukan permohonan SIA di sudinkes adalah personel yang kompeten dan sanggup mengemban tanggung jawab profesinya.

Bukti kecakapan keahlian profesi apoteker ditampilkan pada sertifikat kompetensi yang harus diperbaharui setiap lima tahun sejak masa kelulusan.

Standar Kompetensi Profesi Apoteker (SKPA) Indonesia terbaru yang dikeluarkan oleh IAI pada tahun 2010 menyebutkan sembilan kompetensi apoteker, yaitu:

- i. Mampu melakukan praktik kefarmasian secara profesional dan etik
- ii. Mampu menyelesaikan masalah terkait dengan penggunaan sediaan farmasi
- iii. Mampu melakukan dispensing sediaan farmasi dan alat kesehatan
- iv. Mampu memformulasi dan memproduksi sediaan farmasi dan alat kesehatan sesuai standar yang berlaku
- v. Mempunyai keterampilan dalam pemberian informasi sediaan farmasi dan alat kesehatan
- vi. Mampu berkontribusi dalam upaya preventif dan promotif kesehatan masyarakat
- vii. Mampu mengelola sediaan farmasi dan alat kesehatan sesuai standar yang berlaku
- viii. Mempunyai keterampilan organisasi dan mampu membangun hubungan interpersonal dalam melakukan praktik kefarmasian
- ix. Mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berhubungan dengan kefarmasian.

Kompetensi yang telah disebutkan di atas merupakan intelegensia intelektual yang berasal dari integrasi pengetahuan substansial, pengetahuan konstektual, keterampilan sekaligus pengalaman.

Tanggung jawab apoteker mutlak mengikat terhadap sumpah profesinya atas nama Tuhan Yang Maha Esa. Praktek kefarmasian apoteker kepada pasien harus dilandasi legalitas ijin usaha apotek kepada pemerintah dan ikatan profesi. Pada retail farmasi BUMN, tuntutan kapabilitas apoteker masih ditambah lagi dengan kontribusinya sebagai seorang *marketer* sekaligus *retailer*, dan manajer sekaligus *leader*.

Dalam panduan operasional (*store operating guide*) apotek yang diterbitkan tahun 2011 menyebutkan peran penting seorang apoteker dilihat dari keberhasilan pengelolaan apotek berdasarkan lima aspek penting, yaitu:

1. Aspek operasional

- Menjaga kecepatan pelayanan (maksimum 15 menit untuk resep non racikan dan 30menit untuk resep racikan)
- Menjaga kelengkapan persediaan/ *inventory control*, tingkat penolakan resep kurang dari 2%.
- Pengelolaan lingkungan apotek bersih dan nyaman
- Pelayanan pelanggan yang prima, meminimalkan keluhan pelanggan
- Pengontrolan terhadap kehilangan barang (*shrinkage*)

2. Aspek Merchandising

- Penataan display barang yang menarik untuk meningkatkan *impulse buying*
- Pengontrolan kualitas dan rotasi barang yang baik
- Bauran dan ketersediaan produk yang baik
- Penandaan petunjuk (*signage*) yang benar, jelas dan menarik

3. Aspek keuangan

- Pengelolaan modal kerja yang optimal
- Penggunaan biaya secara efisien dan efektif
- Pencatatan dan pelaporan keuangan yang benar dan akurat

4. Aspek SDM

- Melatih rekan kerja menjadi terampil, disiplin, jujur dan motivasi tinggi
- Mampu bekerjasama dalam tim

5. Aspek pemasaran

- Pelaksanaan promosi secara rutin untuk menjaga dan meningkatkan citra apotek
- Membina hubungan baik dengan tenaga/profesi kesehatan lainnya (dokter, perawat, bidan, instansi kesehatan, dan lain-lain)

6. *Customer relationship management*

- Membina hubungan baik dengan pelanggan
- Menjaga dan meningkatkan kepercayaan pelanggan
- Pembinaan hubungan baik dengan lingkungan sekitar apotek.

Karakteristik bisnis apotek sebagai retail mengusung dua unsur, yaitu pertama unsur bisnis unit usaha yang bertujuan mencari laba dan yang kedua membawa misi sosial, karena produk yang didistribusikan adalah obat dan alat kesehatan (alkes) dengan tujuan memberikan jasa pelayanan sekaligus solusi atas masalah kesehatan, khususnya dalam mendapatkan obat/alkes yang aman, tepat dan bermutu.

BUMN farmasi PT. KFA menetapkan standar spesifik bagi posisi apoteker untuk ditempatkan sebagai manajer store di apotek, selain dikhususkan hanya bagi

lulusan apoteker, ada tahapan kualifikasi dan seleksi yang harus diikuti oleh calon pelamar/peminat, yaitu:

- I. Adanya rekomendasi dari pihak kampus atau universitas
- II. Mengajukan surat lamaran
- III. Tes kemampuan/potensi akademik
- IV. Psikotes
- V. Seleksi lulus/tidak lulus
- VI. wawancara dengan manajer
- VII. seleksi layak/tidak layak
- VIII. wawancara dengan direksi
- IX. tes kesehatan
- X. keputusan penerimaan
- XI. pendidikan dan pelatihan – pembekalan dari manajer dan direksi
- XII. penempatan di unit apotek pada wilayah/region bisnis yang membutuhkan, berdasarkan pertimbangan-pertimbangan faktor kemampuan dan potensi apoteker.

Proses menjaga kompetensi dan kemampuan apoteker tidak berhenti setelah diputuskan menjadi pegawai tetap. Semua apoteker di masing-masing area dipimpin oleh manajer bisnis wajib untuk melakukan review triwulan, semester dan tahunan. Selain melakukan review kinerja, ada juga program-program dari kantor pusat yang ditetapkan disposisinya ke daerah dalam bentuk pelatihan, seminar, program acara temu pelanggan dan lain-lain. Kesempatan untuk promosi (*level up*) terakomodir berdasarkan masa kerja dan seleksi profesional yang rutin diadakan saat mengadakan perekrutan internal.

Berdasarkan tahapan keputusan seleksi perekrutan dan serangkaian kegiatan penilaian internal di PT. KFA idealnya sudah mampu menjawab kebutuhan personel yang spesifik di perusahaan. SDM terlatih berasal dari proses seleksi berjenjang. Namun, keunikan karakteristik masing-masing apoteker tetap menjadi ciri khas kinerja yang bersangkutan. Semuanya memiliki keunggulan tersendiri, tidak ada pribadi yang identik sama. Pada akhirnya sebagai tim akan dicari kesesuaian untuk menemukan pola atau gaya kerja/*working style* yang ideal sebagai manajer, *leader*, *marketer* dan *retailer*.

Analisa *working style* menggunakan alat test PAPI Kostick bertujuan memetakan potensi seorang apoteker berdasarkan 20 aspek yang menghubungkan antara motivasi kerja (*need*) perusahaan dan gaya perilaku kandidat. Hasil dari test tersebut bisa digunakan untuk mengukur kemampuan-*capability*- kelayakan apoteker saat ditempatkan-dicocokkan dengan unit kerja yang dituju. PAPI Kostick juga bisa di kustomisasi melalui *focus group discussion* (FGD) dengan menetapkan parameter-aspek unggulan yang wajib dimiliki seorang kandidat untuk duduk di posisi tertentu. Keuntungan lainnya adalah merencanakan pelatihan yang sesuai agar kompetensi apoteker bisa meraih standar parameter sesuai tuntutan tanggung jawab dan tugasnya.

C. Hasil Penelitian

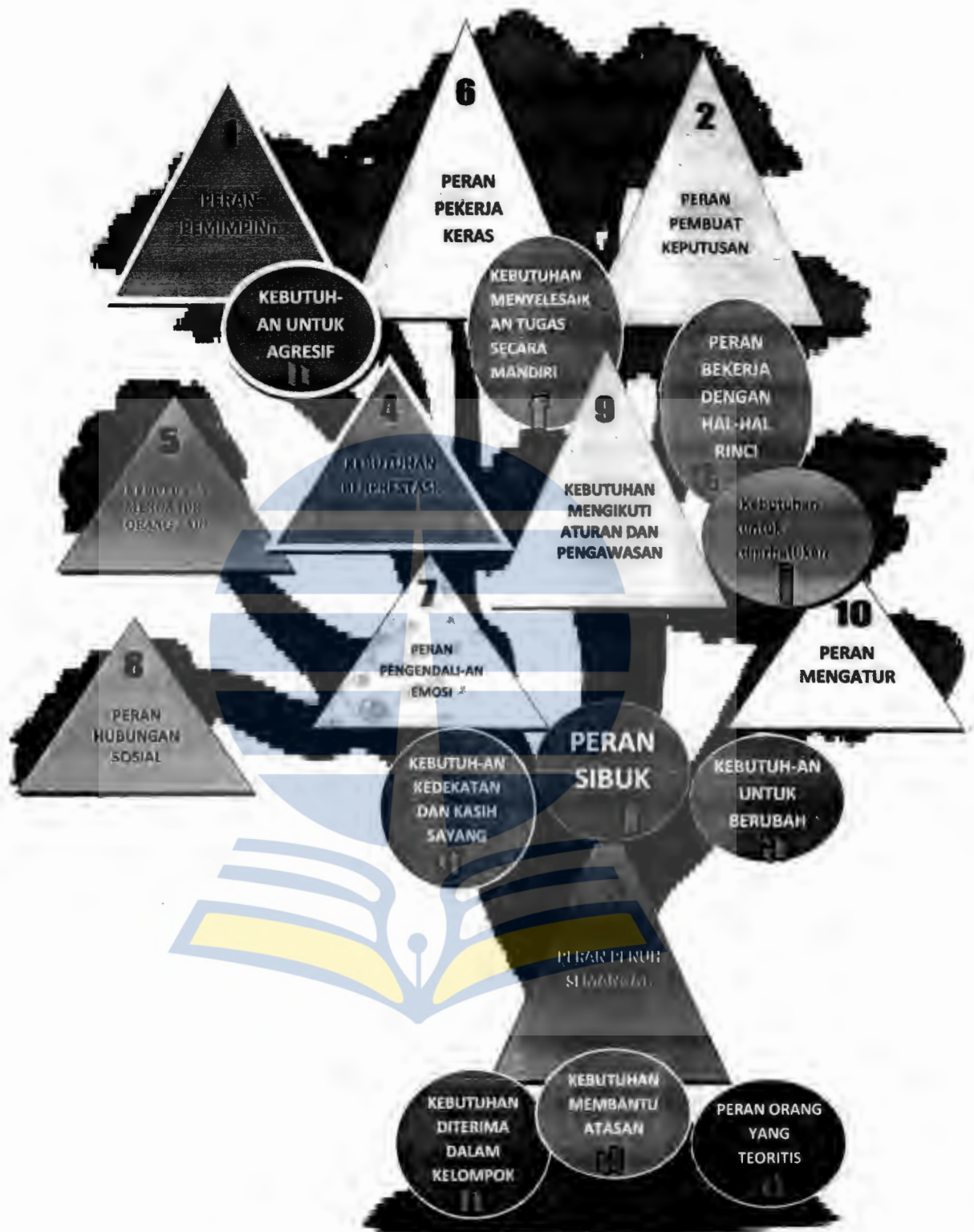
Identifikasi gaya kerja (*working style*) menggunakan FGD bagi apoteker yang bertugas sebagai manajer store di retail farmasi/apotek BUMN menggunakan PAPI Kostick menghasilkan sepuluh aspek gaya kerja utama dan pendukung yang menjadi dasar kepribadian manajer store di apotek, yaitu:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Peran pemimpin | 6. Peran pekerja keras |
| 2. Peran membuat keputusan | 7. Peran pengendalian emosi |
| 3. Peran penuh semangat | 8. Peran hubungan sosial |
| 4. Kebutuhan berprestasi | 9. Kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan |
| 5. Kebutuhan mengatur orang lain | 10. Peran mengatur |

Sepuluh aspek pendukung yaitu:

- | | |
|--|--|
| a. kebutuhan untuk berubah, | f. kebutuhan menyelesaikan tugas |
| b. kebutuhan diterima dalam kelompok, | g. kebutuhan kedekatan dan kasih sayang, |
| c. peran bekerja dengan hal-hal rinci, | h. kebutuhan untuk agresif, |
| d. kebutuhan membantu atasan, | i. kebutuhan untuk diperhatikan, |
| e. peran orang yang teoritis, | j. peran sibuk |

Dua puluh aspek tersebut tertuang dalam bagan skema pohon pada gambar 4.1.



Gambar 4.1. Aspek Gaya Kerja (*Working Style*) Apoteker Sebagai Manajer Store di Retail Farmasi BUMN

Fokus Grup Diskusi (FGD) yang dilakukan bertujuan menemukan dan merumuskan skema aspek-aspek PAPI Kostick yang mencerminkan gaya kerja (*working style*) seorang apoteker sebagai manajer di retail farmasi BUMN. Seluruh peserta FGD sepakat bahwa aspek peran pemimpin adalah yang paling mendominasi, hal ini didukung oleh pernyataan yang berbunyi "*peran sebagai pemimpin yang dominan karena menjadi contoh bagi staff yang lain*". Peran pengambil keputusan menempati posisi kedua gaya kerja ideal manajer store, pernyataan yang mendukung adalah "*sebagai pemimpin juga dituntut untuk mengambil keputusan secara cepat, karena pasien yang datang ke apotek tidak bisa diprediksi*".

Aspek PAPI Kostick yang berikutnya adalah peran penuh semangat, menurut peserta FGD peran ini otomatis muncul saat berada di tempat baru. Peran kebutuhan berprestasi muncul dikarenakan tuntutan target yang ditetapkan sebagai parameter *key performance indicator* perusahaan. Peran bekerja keras juga menjadi *working style* yang muncul didukung oleh pernyataan "*harus pandai-pandai bertanya kepada senior, belajar lebih banyak daripada yang lain...*".

Kebutuhan mengatur orang lain, peran pengendalian emosi, peran hubungan sosial, berkaitan erat saat masih dalam tahap penyesuaian di lokasi/daerah yang baru, tercermin dalam pernyataan "*masing-masing daerah punya karakteristik khas, dimana langit dijunjung disitu bumi dipijak, ikuti aturan main sambil pelan-pelan memperbaiki yang perlu dikoreksi, jangan melawan arus*". Aspek yang berikutnya yaitu kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan serta peran mengatur (terhadap diri sendiri) juga dominan dikarenakan sebagai profesi yang mengalami rotasi-mutasi reguler secara berkala maka penempatan

di lokasi baru akan selalu mengalami periode adaptasi terhadap norma-norma setempat maupun kepada tim kerja yang tersedia.

Aspek-aspek pendukung PAPI Kostick dipilih karena peran-peran tersebut tidak mendominasi dalam tugas keseharian sebagai manajer store. Oleh karena itu peserta FGD meletakkan aspek tersebut sebagai *alternatif roles* namun tetap merupakan aspek yang juga hadir sebagai pelengkap. Dalam skema yang diputuskan berbentuk pohon, mengikuti bentuk awal skema PAPI Kostick, peserta FGD membagi masing-masing aspek dominan ke dalam tiga area/bagian yaitu (Gambar 4.1):

1. Aspek gaya kerja (*working style*) utama: *surface aspects, strengthen aspects, bottomline aspects*
2. Aspek gaya kerja (*working style*) pendukung: *root area, stem area, twigs/branch area*

Peserta FGD juga melakukan klasifikasi kriteria unjuk kerja berdasarkan borang standar kompetensi apoteker dari IAI dan beberapa literatur internasional. Hasil klasifikasi unjuk kerja kriteria masing-masing aspek terdapat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil Penelitian FGD – Kriteria Unjuk Kerja Masing-masing Aspek Gaya Kerja (*Working Style*)vPAPI Kostick

	Aspek <i>Working Style</i> PAPI Kostick	Kriteria Unjuk Kerja berdasarkan Ikatan Apoteker Indonesia (2012)	Kriteria berdasarkan Literatur Internasional
<i>Surface aspects</i>	Peran Pemimpin (L)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki strategi pendekatan yang efektif, seperti melakukan mediasi, negosiasi untuk mencapai kesepakatan. 2. bertanggung jawab menjelaskan secara profesional jika terjadi keterlambatan pelayanan karena keterbatasan persediaan stok obat. 3. mengendalikan penerapan sesuai standar prosedur operasional penyiapan dan penyerahan obat. 4. bertanggung jawab atas jaminan obat yang diserahkan adalah tepat pasien, tepat regimen dan tepat penandaan/etiket. 5. memastikan SDM memahami tugas dan tanggung jawab sesuai dengan posisinya 6. menyusun, merencanakan dan melaksanakan program pelatihan SDM 7. mampu menginterpretasikan laporan keuangan 8. memahami indikator-indikator pengelolaan keuangan. 9. memahami pentingnya <i>total quality management</i> dalam penyelenggaraan praktik kefarmasian yang bermutu. 10. mengenali situasi yang memerlukan tambahan 	<p>(<i>Public Health Agency in Canada, Sept.2007</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan tugas dan menentukan prioritas dari organisasi kesehatan tempatnya bekerja dan mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari. 2. Berkontribusi mengembangkan nilai-nilai dalam berbagi rencana visi dan implementasi program-program maupun perundangan yang berlaku. 3. Mengelola diri sendiri, komunitas, dan sumber-sumber informasi berdasarkan undang-undang etika kesehatan. 4. Berkontribusi dalam tim dan organisasi untuk mewujudkan target kemajuan kesehatan publik. 5. Berkontribusi menjaga standar kinerja organisasi 6. Berbagi ilmu pengetahuan, keahlian dan pengalamannya di komunitas. 7. mampu mengatasi keragaman budaya, adat istiadat saat melaksanakan perencanaan, dan evaluasi program-program layanan kesehatan.

		<p>informasi dari konsultan/ahli, mengelola hambatan/<i>obstacles</i> yang tidak ada kontribusinya namun berakibat mundurnya tenggat waktu yang ditetapkan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. 12. memahami lingkungan bekerja, mampu menjelaskan struktur organisasi, melakukan verifikasi peran dan tanggung jawab, dan menjelaskan kondisi, kualitas kehidupan kerja. 13. melakukan penilaian kecukupan maupun penghitungan kebutuhan sumber daya. 14. mengalokasikan sumber daya sesuai dengan jenis pekerjaan. 15. mampu menjelaskan hubungan antara kebijakan dan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan peraturan perundangan & kebijakan yang berlaku. 15. mampu menjelaskan posisi dan peran masing-masing apoteker dengan jelas, ringkas dan rahasia. 16. mampu melakukan akses berbagai sumber informasi yang relevan. 17. bertanggung jawab dan mampu menjelaskan kelemahan diri, berani melakukan konsultasi pada rekan sejawat tenaga kesehatan lainnya bila sumber informasi yang dimiliki masih kurang. 18. membuat dan menetapkan struktur organisasi dengan SDM yang kompeten, menyusun tugas dan tanggung jawab, kualifikasi yang diperlukan untuk 	<p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengenali konsep diri untuk memulai proses komunikasi, mampu menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi dalam situasi yang spesifik, sulit bahkan dibawah tekanan sekalipun 2. Mampu menyampaikan pendapat dan ide dengan tenang tanpa bermaksud menjatuhkan tendensi terhadap pihak tertentu, atau menghindari istilah medis yang membuat pasien kembali bertanya-tanya, sehingga tujuan pemberian informasi tidak tercapai. 3. Mempertimbangkan hak-hak profesional terpenuhi dan tidak terjadi pelanggaran kewajiban selama pelayanan kefarmasian. 4. Menjalankan peran pemimpin untuk area tanggung jawab yang berbeda level. 5. Menyusun struktur organisasi, membangun komitmen, menyediakan infrastruktur dan perlengkapan dan mengkondisikan lingkungan organisasi yang kondusif untuk SDM bekerja. 6. Menjaga kualitas kinerja, menjaga keamanan dan kenyamanan kerja, menyediakan sistem perawatan dan
--	--	---	---

		<p>tiap bagian.</p> <p>19. memastikan SDM memenuhi syarat legal dan kompeten, sekaligus mengukur jenis dan volume pekerjaan yang akan dijalani.</p>	<p>keamanan secara berkala .</p> <p>7. Memastikan keamanan adalah prioritas utama keselamatan bekerja.</p> <p>8. Membangun kepemimpinan dengan memberikan contoh, menyediakan dukungan, fasilitas, menumbuhkan inovasi, sikap profesionalitas yang positif di lingkungan kerja.</p> <p>9. Mampu menjelaskan kunci-kunci kesuksesan dan langkah-langkah perubahan dalam manajemen strategik.</p>
	Peran Pekerja Keras (G)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan telaah obat, mengumpulkan informasi tambahan, mendapatkan akses riwayat pasien untuk menilai perubahan terapi untuk memastikan keamanan dan ketepatan obat. 2. mengupayakan optimalisasi terapi obat. 3. memberikan contoh kebiasaan baik dalam mengelola tugas ganda yang harus diselesaikan dalam waktu bersamaan. 4. mampu menyusun, menyampaikan, melaksanakan perencanaan, mengevaluasi, menetapkan prosedur monitoring atas kegiatan yang dilakukan. 5. mampu menyediakan dan menjelaskan materi edukasi sesuai kondisi dan kebutuhan pasien. 6. melakukan survey, pengumpulan data, hingga kesimpulan masalah kesehatan masyarakat (prevalensi, insidensi penyakit, efek samping, kepatuhan, biaya, karakteristik persepan, 	<p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempersiapkan proses, tujuan, identifikasi kendala, pembahasan, mediasi pihak-pihak yang berkepentingan, berstrategi menggunakan informasi yang relevan untuk mendukung suksesnya negosiasi. 2. Mengenali dan memahami pentingnya <i>win-win solution</i> bagi semua pihak dengan membuat batasan tegas hasil kesepakatan yang bisa dan tidak bisa dilaksanakan.

		kesalahan dispensing, pengobatan mandiri)	
	Peran Pembuat Keputusan (I)	<ol style="list-style-type: none"> 1. mampu berkontribusi aktif dalam rangka perpektif kefarmasian untuk pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. 2. mempertimbangkan kondisi penyakit, karakteristik pasien, untuk kemudian memutuskan kesesuaian pengobatan (pemilihan dan regimen dosis). 3. mengkaji dan memilih alternatif paling sesuai untuk diusulkan sebagai solusi kepatuhan pasien. 4. mengambil tindakan terhadap resep yang tidak absah. 5. melakukan klarifikasi permintaan obat berdasarkan resep atau swamedikasi. 6. mempertimbangkan obat yang diresepkan. 7. membuat keputusan profesional atas prioritas resep terkait keselamatan pasien dan persyaratan legalitas. 8. mampu berbagi informasi yang relevan. 9. mampu mengidentifikasi dan menyetujui atau menolak atas permintaan obat dan alat kesehatan yang tidak layak. 10. melakukan seleksi dan bertanggung jawab atas informasi yang telah dipilih sesuai dengan waktu dan sumber yang telah disepakati. 11. melakukan evaluasi sumber informasi, mampu membedakan informasi yang bersifat promosi dan ilmiah. 12. mampu membuat pilihan-pilihan formula informasi 	<p><i>(Public Health Agency in Canada, Sept. 2007)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memutuskan penggunaan teknologi yang sesuai untuk berkomunikasi secara efektif, tepat sasaran dan efisien kepada target responder/receiver. <p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berpartisipasi aktif dalam penentuan keputusan pengobatan. 2. Memutuskan pemberian obat-obatan dalam layanan pengobatan diri sendiri (swamedikasi)

		<p>yang logis, objektif, faktual, seimbang berdasarkan bukti farmakologis sesuai permintaan/pertanyaan pasien</p> <p>13. melakukan penyelesaian masalah berdasarkan skala prioritas.</p> <p>14. memilih pemasok yang memenuhi persyaratan perundangan yang berlaku, penjaminan mutu, ketepatan waktu dan aspek ekonomi.</p>	
<i>Strengthen aspects</i>	Kebutuhan Berprestasi (A)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktif menghasilkan karya atau jurnal ilmiah untuk dipublikasikan. 2. berperan aktif dalam menjelaskan, mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan kefarmasian yang bisa dan pernah diikuti. 3. melakukan evaluasi diri, mampu melakukan pengukuran kinerja, menindaklanjuti, dan meresponnya terhadap diri sendiri. 4. mampu menjelaskan kontribusi diri dalam proses umpan balik yang wajar dilakukan. 	<p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempromosikan pemakaian obat secara rasional. 2. Mendukung dan menyediakan penyelenggaraan manajemen farmasi secara berkelanjutan. 3.
	Kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan (W)	<ol style="list-style-type: none"> 1. menahan diri dan mampu berkompromi terhadap kondisi/pelayanan yang tidak sesuai dengan kebebasan profesi 2. mampu menjelaskan cara menilai pemahaman SDM terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. 3. menjalankan standar profesi secara konsisten 4. mendokumentasikan dan melaksanakan pemusnahan sediaan farmasi dan alat kesehatan sesuai peraturan, sifat bahan dan dampaknya ke lingkungan. 	<p><i>(Public Health Agency in Canada, Sept.2007)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mematuhi undang-undang dan kebijakan yang diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan program layanan kesehatan, termasuk dalam kondisi terencana maupun kegawatdaruratan-insidensi, atau bencana alam. <p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of</i></p>

			<p><i>Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan praktik kefarmasian secara profesional dan tertib berperilaku 2. Memiliki ijin praktik yang sah 3. Mematuhi standar yang berlaku
	<p>Kebutuhan mengatur orang lain (P)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. mampu berkomunikasi secara verbal dan nonverbal dengan percaya diri agar instruksi dipatuhi dan ditaati. 2. mampu memberikan informasi yang tepat dan jelas dan tidak bias terkait keamanan obat dan alat kesehatan yang digunakan pasien. 3. mampu memberikan arahan kepada pasien/masyarakat dalam pemilihan sediaan yang tepat & layak. 4. memberikan saran profesional & konseling di setiap kesempatan demi kepentingan pasien. 5. meminimalisir resiko kontaminasi dalam praktek kefarmasian. 6. mengajukan pertanyaan secara fokus, faktual dan tidak bias untuk membantu pasien menjelaskan masalah yang dialami selama terapi obat. 7. memperagakan penggunaan obat dan alat bantu dengan mempertimbangkan kenyamanan pasien agar dapat diterima untuk dijalankan dengan baik dan benar. 8. pemberian motivasi agar pasien patuh dan melakukan perubahan pola hidup agar terapi 	<p><i>(Public Health Agency in Canada, Sept.2007)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadvokasi kebijakan layanan kesehatan bertujuan meningkatkan dan melindungi kesejahteraan individu maupun komunitas. <p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima peran pengawasan terhadap orang lain 2. Mampu mendelegasikan-menyerahkan tugas-tugas rutin kepada staff yang di supervisi. 3. Membantu dan mengawasi pekerjaan yang didelegasikan sesuai kriteria dan prosedur yang berlaku

		<p>berkualitas.</p> <p>9. membangun kemandirian pasien terkait kepatuhan penggunaan obat.</p> <p>10. mampu menggunakan media (catatan, <i>logbook</i>) untuk pengukuran tindak lanjut pendelegasian tugas.</p> <p>11. menjelaskan dampak pekerjaan, situasi yang berpengaruh terhadap orang lain ditempat kerja.</p>	
	<p>Peran pengendalian emosi (E)</p>	<p>1. Mampu mengelola konflik</p> <p>- Mengenali perilaku tidak kooperatif yang ditunjukkan baik oleh pasien maupun di dalam tim kerja, misalnya: menemukan perilaku amoral, ketidakdisiplinan atau tindak kekerasan di tempat kerja.</p> <p>2. Mampu menjelaskan dan memutuskan metode terbaik dalam menyelesaikan masalah.</p> <p>3. Mampu memberikan dukungan kemandirian pasien dalam penggunaan obat.</p> <p>4. Membantu pasien mengelola diri sendiri selama pengobatan berlangsung.</p>	<p>(<i>Public Health Agency in Canada, Sept.2007</i>)</p> <p>1. Menjadi mediator untuk menjembatani perbedaan kepentingan, menegosiasikan konflik, memfasilitasi kepentingan pembentukan <i>team buiding</i> dan alokasi sumber daya yang sesuai.</p> <p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <p>1. Mengatasi gejolak emosi untuk menjaga profesionalitas pekerjaan, menahan amarah dan perasaan negatif yang berdampak pada terhambatnya proses komunikasi.</p> <p>2. Tetap mampu mendengarkan secara efektif meskipun memiliki opini berseberangan untuk menghindari resistensi perilaku.</p> <p>3. Mengenali hambatan terbesar dalam berkomunikasi dan mengatasinya untuk memperoleh umpan balik positif dan</p>

			<p>membangun komunikasi efektif.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Menjaga kejernihan pikiran dalam situasi konflik, mengumpulkan informasi dan mampu mengatasi konflik di tempat kerja sehingga tidak berlarut-larut. 5. Mengatasi & mengelola konflik tanpa berkesan menjatuhkan kesalahan berlebihan pada pihak tertentu.
	Peran-mengatur (C)	<ol style="list-style-type: none"> 1. mampu mengupayakan pasien (keluarganya) agar bisa mengungkapkan masalah/keluhan yang dialami, bertujuan menggali informasi supaya kepatuhan terapi obat bisa tercapai. 2. mengukur, mengevaluasi pemahaman pasien pada materi konseling. Melakukan follow up yang teratur berdasarkan rekomendasi untuk mengatasi masalah pasien. 3. mendokumentasikan secara sistematis semua kegiatan konseling, terutama masalah yang timbul terkait dengan terapi obat. 4. monitoring parameter pemantauan efektifitas penggunaan obat, keberhasilan terapi dan peningkatan kualitas hidup pasien secara konkrit. 5. memastikan obat digunakan sesuai petunjuk. 6. membantu pemahaman pasien mengenai obat. 7. menjaga kepatuhan pasien melalui modifikasi gaya hidup. 8. membuat perencanaan, pengelolaan penggunaan waktu kerja agar tepat waktu dan efisien. 	<p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menunjukkan kemampuan sensitivitas pemenuhan pengaturan waktu kerja, meliputi ketepatan, produktivitas dan dan keteraturan efisiensi kerja. 2. Mampu mengukur dan menilai kontribusi diri sendiri sesuai kapasitas dan jabatannya dalam struktur organisasi sesuai beban pekerjaan tanggung jawabnya, memberikan hasil pencapaian maksimal tanpa kesan memaksakan beban kerja. 3. Mengatur aktivitas kerja, memastikan pekerjaannya sesuai/memenuhi kriteria undang-undang dan prosedur yang berlaku. 4. Menerima umpan balik kinerjanya dan berkontribusi dalam penilaian rutin, mau menerima perbaikan, kritik dan saran yang membangun.

		<p>9. menetapkan prioritas tugas terkait berdasarkan faktor-faktor, beban kerja dan kriteria yang berpengaruh terhadap sasaran dan target tugas.</p> <p>10. mampu mengelola kerja yang terencana maupun tidak terencana agar bisa selesai tepat waktu.</p> <p>11. mampu membuat perubahan perilaku orang lain.</p>	
	Peran hubungan sosial (S)	<p>1. mampu menjelaskan penerapan peraturan perundangan dalam praktek sehari-hari</p> <p>2. mampu menjelaskan kode etik apoteker indonesia</p> <p>3. mampu menyadari keterbatasan kemampuan profesi dan bersedia berkomunikasi demi kepentingan pasien.</p> <p>4. menjaga hubungan profesional, tidak mengkritik rekan sejawat di depan publik</p> <p>5. mampu membuka diri untuk berbagi informasi dengan yang lain</p> <p>6. mampu menyiapkan materi untuk penyampaian informasi dengan tenaga kesehatan lain sesuai kompetensinya.</p> <p>7. mampu bersikap empati, bersahabat dan asertif .</p> <p>8. menjelaskan rangkaian efek samping yang mungkin dialami tanpa kesan menakut-nakuti supaya pasien paham dan tetap mempertahankan pola pengobatan terapinya.</p> <p>9. bekerjasama dengan orang lain dalam memberikan pelayanan kepada pasien.</p> <p>10. menggunakan pendekatan kolaboratif dalam identifikasi penyelesaian masalah.</p>	<p><i>(Public Health Agency in Canada, Sept.2007)</i></p> <p>1. berkolaborasi dengan rekan sejawat dan tenaga medis lainnya untuk mengatasi isu-isu kesehatan.</p> <p>2. melakukan pendekatan berdasarkan budaya setempat yang berlaku, tingkat pendidikan, usia, gender, hingga perbedaan orientasi seksual yang mungkin dialami dalam satu komunitas.</p> <p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <p>1. Menangani hubungan relasi antar tenaga kesehatan yang berkaitan dengan pelayanan kefarmasian</p> <p>2. Memiliki keinginan kuat untuk berbagi dan bertukar informasi dengan pihak-pihak yang membutuhkan.</p> <p>3. Menghormati pendapat orang lain, menunjukkan kepekaan terhadap respon tersirat yang menunjukkan ketidaknyamanan, membutuhkan bantuan</p>

		<ol style="list-style-type: none"> 11. mampu mendorong dan menerima masukan dari pihak-pihak yang mendukung untuk menyelesaikan masalah. 12. mengajak orang yang kooperatif untuk membantu penyelesaian masalah. 13. memberikan penjelasan kepada masyarakat terkait masalah kesehatan yang umum terjadi 	<p>untuk menunjang tercapainya terapi pengobatan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Bekerja sama, saling berbagi informasi, berkontribusi dalam tim kerja untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien.
<i>Bottomline aspects</i>	Peran penuh semangat (V)	<ol style="list-style-type: none"> 1. berkemampuan mendengarkan dengan efektif, meminta untuk mengulangi penyampaian sesuai dengan bahasa pendengar tanpa maksud menyalahkan atau merendahkan. 2. memahami pentingnya respon umpan-balik dalam komunikasi, untuk membangun kepercayaan apoteker-pasien. 3. mengambil informasi spesifik dan memanfaatkan secara positif dalam proses komunikasi 4. mempersiapkan prosedur tetap, sarana-prasarana kelengkapan fisik, sikap mental individu yang terlibat dalam aktivitas pelayanan kefarmasian. 	<p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu penyediaan fasilitas layanan kesehatan primer, melalui sarana pengobatan, informasi dan edukasi kesehatan
<i>Root area</i>	Peran orang yang teoritis (R)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan fungsi manfaat dan menjaga mutu teknologi dalam mendukung praktek kefarmasian. Contoh: <ul style="list-style-type: none"> - mengetahui suhu ideal penyimpanan sediaan, - mengerti cara pemakaian alat kesehatan. 2. Mampu mengkritisi kemanfaatan masalah teknologi dalam praktek kefarmasian. Contoh: 	<p><i>(Public Health Agency in Canada, Sept.2007)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mengenali faktor biologi, sosial, budaya, ekonomi dan fisik yang mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan penduduk/populasi tertentu 2. menguasai pengetahuan dasar, epidemiologi, cara penanggulangan

	<ul style="list-style-type: none"> - memilih sediaan topikal untuk antiinflamasi dibanding kan peroral untuk menghindari efek samping yang merugikan. 3. mampu menerapkan pertimbangan profesional sesuai undang-undang dan kode etik kefarmasian 4. mampu menerapkan pertimbangan profesional sebagai prioritas kesehatan. 5. memahami rekam medis/catatan pengobatan sebagai bentuk komunikasi tertulis untuk penerapan <i>objectif assesment plan</i>. 6. mengetahui patofisiologi penyakit, farmakologi obat, memahami pemeriksaan dan intepretasi data laboratorium. 7. mampu melakukan perhitungan dosis berdasarkan usia, berat badan maupun luas permukaan tubuh. 8. menerapkan pengkajian ilmiah berdasarkan literatur dan pedoman <i>evidence based medicice</i> dalam evaluasi penggunaan obat 9. mengenali tanda-tanda toksisitas dan intoleransi obat kepada pasien. 10. melakukan identifikasi informasi untuk memutuskan proses peracikan obat. 11. memaksimalkan sumber rujukan/ literatur untuk mengidentifikasi ketersediaan obat 12. mengerti tata cara penyimpanan obat berdasarkan jenis dan daya urai/<i>life time</i> zat aktif. 13. memahami pembukuan dasar dan laporan-laporan keuangan. 	<p>penyakit kronis-infeksi, masalah-masalah psikologis dan selalu menyertakan referensi terbaru dalam menyampaikan informasi ilmiah.</p> <p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mampu membuat sediaan farmasi.
--	--	---

		<ol style="list-style-type: none"> 14. mampu menghitung parameter evaluasi keuangan. 15. mengetahui dan mampu menjelaskan sistem perpajakan yang berkaitan dengan pelayanan kefarmasian. 16. mampu memahami <i>quality assurance</i>, <i>quality control</i> dan <i>quality improvement</i> untuk menyusun standar prosedur operasional. 17. mengenali standar profesi tenaga kesehatan dan profesi lain. 18. mampu untuk menjelaskan ketidaklayakan permintaan obat dan alat kesehatan. 19. mampu menjelaskan penataan dosis, kondisi penyimpanan, peringatan yang mungkin mempengaruhi efektivitas sediaan, berdasarkan aspek farmasetis, farmakologis dan klinis. 20. memahami metode penghitungan pengadaan, manajemen rantai pasokan sediaan farmasi 	
	<p>Kebutuhan informasi dalam kelompok (B)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkontribusi dalam upaya preventif dan promotif kesehatan masyarakat <ul style="list-style-type: none"> - bekerja sama dengan tenaga kesehatan lain untuk menangani masalah kesehatan - membuat dokumentasi, survey, dan kegiatan yang berkaitan dengan promosi kesehatan. 2. menerima peran serta dan keterampilan yang dimiliki orang lain untuk membantu terselenggaranya praktik kefarmasian. 3. menindaklanjuti dan memverifikasi pesan/informasi yang disampaikan bisa diterima dan dipahami 	<p>(Public Health Agency in Canada, Sept.2007)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. berkomunikasi secara efektif terhadap kelompok komunitas, rekan sejawat, grup diskusi, keluarga dan sesama individu.

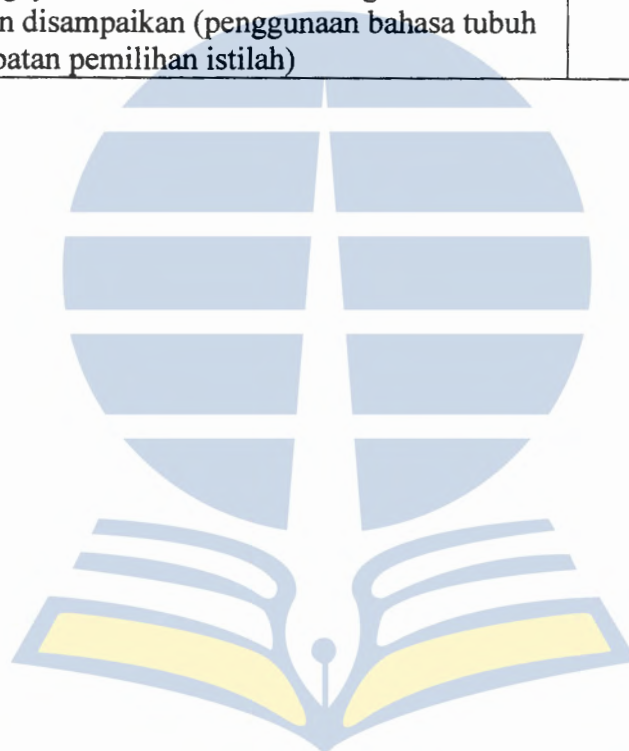
		<ol style="list-style-type: none"> 4. berpartisipasi dan kerjasama tim dalam pelayanan 5. mampu menunjukkan perilaku positif, hubungan kolaboratif, saling menghargai dengan tenaga profesional lain untuk mendorong kerjasama tim. 6. bekerjasama dengan tenaga kesehatan lain dalam menangani masalah kesehatan. 	
	Kebutuhan membantu atasan (F)	<ol style="list-style-type: none"> 1. mampu mengidentifikasi tugas yang bisa didelegasikan kepada staff/orang lain. 	
<i>Stem area</i>	Kebutuhan untuk berubah (Z)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berhubungan dengan kefarmasian untuk pengembangan profesionalitas. 2. mampu menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi sebagai akibat langsung dari <i>quality improvement</i>. 3. memanfaatkan sistem dan teknologi informasi untuk analisis data dan pengendalian persediaan. 	<i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. mengakui konsep belajar sepanjang hayat, untuk berkontribusi lebih baik mengembangkan profesionalitas.
	Peran sibuk (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berpartisipasi aktif sebagai apoteker dalam organisasi, pertemuan ilmiah, publikasi penelitian, workshop, pelatihan akademik 2. mengumpulkan, menyusun, mengkompilasi-integrasi informasi tentang pengobatan dan penyakit pasien. 3. melakukan berbagai kegiatan untuk meningkatkan pemahaman terkait pengobatan mandiri. 4. melaksanakan pengobatan mandiri kepada 	<i>(Public Health Agency in Canada, Sept.2007)</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. mampu menggerakkan massa melalui media dan menggunakan metode-metode marketing untuk mempengaruhi masyarakat. 2.

		<p>masyarakat.</p> <p>5. membuat program promosi kesehatan, parameter keberhasilan dan dokumentasi pelaksanaan upaya layanan kesehatan masyarakat.</p>	
	Kebutuhan kedekatan dan kasih sayang (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. menghormati kepercayaan dan kerahasiaan/privasi hubungan profesionalitas dengan pasien. 2. tidak mengungkapkan sifat penyakit dan perawatan pasien kecuali atas perintah pengadilan dengan pertimbangan melindungi perasaan pasien dan keluarganya. 3. menghargai pendapat & pandangan orang lain, 4. menghormati keunikan individu, menunjukkan kepedulian, kepekaan atas kebutuhan nilai, kepercayaan dan budaya orang lain. 5. mengidentifikasi kebutuhan informasi dari komunikasi spesifik (mengatasi keterbatasan atau perbedaan bahasa). 6. melakukan komunikasi informasi yang relevan, mendengarkan dengan perhatian, menyediakan respon tertulis atau penterjemah bila diperlukan. 7. mampu menghargai pasien, menggunakan sapaan yang sopan untuk berkomunikasi sesuai dengan kondisi pasien. 	<p><i>(Public Health Agency in Canada, Sept. 2007)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. menjelaskan dengan sederhana, ringkas dan mudah dipahami sehingga dapat diterima oleh kalangan profesional dan non profesional/masyarakat awam. <p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. memverifikasi pernyataan yang disampaikan telah dimengerti oleh pasien antara lain melakukan <i>feedback question</i> atau konfirmasi melalui praktik ulang tindakan.
<i>Twigs/ Branch area</i>	Kebutuhan untuk agresif (K)		
	Kebutuhan	1. mengenali dan mengatasi hambatan dari sisi	

	<p>menyelesaikan tugas secara mandiri (N)</p>	<p>lingkungan, personal, pasien, administratif, finansial maupun tenggat waktu yang tersedia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. mengkonfirmasi keabsahan resep 3. membaca resep 4. berkomunikasi dengan dokter, mengklarifikasi jika dibutuhkan penyesuaian regimen obat. 5. melakukan identifikasi dan penjelasan nama generik dan nama dagang. 6. melakukan dokumentasi atas tindakan terhadap resep 7. bekerja sama mengkomunikasikan kepada dokter saat merekomendasikan alternatif obat yang diresepkan. 8. melaksanakan dokumentasi kegiatan kefarmasian sesuai peraturan pedoman profesi dan perundangan yang berlaku. 9. melakukan dokumentasi masalah-masalah faktor penyebab dan alternatif penyelesaian masalah 10. melakukan klarifikasi permintaan obat sediaan farmasi, seperti menanyakan ulang siapa, profesi, kepentingan penggunaan sediaan, sekaligus melakukan interpretasi keluasan dan kedalaman kebutuhan informasi. 	
	<p>Peran bekerja dengan hal-hal rinci (D)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menggali masalah aktual dan yang potensial terjadi, meliputi: identifikasi penyebab, menganalisa, memberikan solusi. 2. mampu menjelaskan aplikasi kode etik dalam praktek sehari-hari 	<p>(Public Health Agency in Canada, Sept.2007)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mampu mengumpulkan data, menilai, menganalisa dan menghasilkan informasi untuk mengambil keputusan dan mempersiapkan langkah-langkah investigasi

		<ol style="list-style-type: none"> 3. mengidentifikasi dan mengenali kondisi pasien, seperti tekanan emosional, berkebutuhan khusus seperti gangguan mental hingga membutuhkan mediator sebagai bantuan berkomunikasi. 4. mengenali dan membuat sistematisasi kendala/gangguan/ masalah yang timbul agar bisa diatasi/diminimalisir. 5. menelusuri riwayat pengobatan pasien 6. melakukan analisa <i>drug therapy problems</i>, 7. melakukan analisis pertimbangan kelayakan pasien melakukan swamedikasi. 8. mengidentifikasi keabsahan resep 9. mampu menghitung menetapkan dan mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh pada penetapan harga. 10. mampu menggali, mengidentifikasi, mengenali dan menjelaskan akar masalah aktual dan potensial 11. menggunakan alat bantu/metode/teknik seperti penyampaian diagram, data pareto dalam penjelasan penyelesaian masalah. 12. menggunakan kemampuan analisis dasar untuk interpretasi secara sistematis validitas informasi 	<p>atau rekomendasi untuk pengembangan program berkelanjutan.</p> <p><i>Pharmacy Manager Role- Pharmacist of Australia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mengeksplorasi masalah-masalah potensial, melakukan pendekatan-pendekatan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, memonitor proses, dan memutuskan tahapan selanjutnya bila dibutuhkan.
	<p>Kebutuhan untuk diperhatikan (X)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. mampu berkomunikasi dengan bijaksana, menjelaskan pendapat dan menyampaikan informasi lisan-tulisan untuk membangun kepercayaan agar terhindar dari dugaan kemarahan/kecemasan. 2. mampu mengelola informasi yang ada dalam diri 	

		<p>untuk dikomunikasikan dengan jelas dan tidak bias.</p> <p>3. melakukan klarifikasi informasi dan penjabaran ide/pendapat dengan percaya diri untuk meningkatkan pemahaman.</p> <p>4. memiliki gaya komunikasi sesuai dengan materi yang akan disampaikan (penggunaan bahasa tubuh dan ketepatan pemilihan istilah)</p>	
--	--	---	--



D. Pembahasan

Aspek PAPI Kostick perlu dijelaskan dalam praktek sehari-hari, oleh karena itu berdasarkan literatur borang IAI dan sumber jurnal lainnya kriteria ideal seorang manajer store retail bisa diadopsi dan diklasifikasikan kedalam duapuluh aspek kepribadian. Masing-masing kepribadian memiliki kriteria unjuk kerja untuk memandu pencapaian gaya kerja dimaksud.

Surface Aspects: Peran pemimpin mengandung sembilan belas kriteria unjuk kerja dari borang IAI dan enam belas kriteria dari jurnal internasional. Praktek unjuk kerja yang mencerminkan peran apoteker sebagai pemimpin diantaranya adalah mampu memiliki strategi, melakukan mediasi dan negosiasi, serta menjelaskan tugas dan prioritas dari organisasi kesehatan tempatnya bekerja dan melaksanakannya dalam aktivitas sehari-hari. Peran pekerja keras memiliki enam kriteria unjuk kerja, salah satunya adalah mampu melakukan telaah obat, mengumpulkan informasi mendapatkan akses riwayat pasien untuk memastikan keamanan terapi obat. Peran pembuat keputusan memiliki empat belas kriteria unjuk kerja, diantaranya memutuskan penggunaan teknologi yang sesuai sebagai sarana komunikasi, dan membuat keputusan profesional atas prioritas resep terkait keselamatan pasien dan persyaratan legalitas.

Strengthen Aspects: Kebutuhan berprestasi, memiliki empat kriteria unjuk kerja, salah satunya adalah produktif menghasilkan karya atau jurnal ilmiah untuk dipublikasikan. Kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan, memiliki empat kriteria unjuk kerja, yaitu mematuhi undang-undang dan kebijakan yang diwujudkan dalam bentuk program layanan kesehatan, termasuk dalam kondisi terencana ataupun kegawatdaruratan. Kebutuhan mengatur orang lain, memiliki

sebelas kriteria unjuk kerja, diantaranya mampu berkomunikasi dan memberikan arahan termasuk saran dalam konseling ataupun saat mendelegasikan tugas. Peran pengendalian emosi, memiliki sepuluh kriteria unjuk kerja yaitu mampu mengelola konflik, menjadi mediator dan membantu pasien mengelola diri sendiri selama terapi berlangsung. Peran mengatur, memiliki sebelas kriteria unjuk kerja yaitu menunjukkan kemampuan sensitivitas pemenuhan waktu kerja, yang meliputi ketepatan, produktivitas dan efisiensi kerja. Peran hubungan sosial memiliki tiga belas kriteria unjuk kerja, diantaranya, berkolaborasi dengan rekan sejawat dan tenaga medis lainnya untuk mengatasi isu-isu kesehatan.

Bottomline aspects: Peran penuh semangat, mengandung empat kriteria unjuk kerja, salah satunya adalah membantu penyediaan fasilitas layanan kesehatan termasuk pemberian informasi dan edukasi kesehatan.

Root area: Peran orang yang teoritis, memiliki duapuluh kriteria unjuk kerja, salah satunya adalah menguasai pengetahuan dasar, epidemiologi penyakit kronis dan infeksi serta menyertakan referensi terbaru dalam menyampaikan informasi ilmiah. **Kebutuhan diterima dalam kelompok**, memiliki tujuh kriteria unjuk kerja, salah satunya ialah menerima peran serta dan keterampilan yang dimiliki orang lain untuk membantu terselenggaranya praktik kefarmasian. **Kebutuhan membantu atasan**, hanya memiliki satu kriteria unjuk kerja yaitu mampu mengidentifikasi tugas yang bisa didelegasikan.

Stem area: Kebutuhan untuk berubah memiliki empat kriteria unjuk kerja, diantaranya mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berhubungan dengan kefarmasian untuk pengembangan profesionalitas. Peran sibuk, memiliki lima kriteria unjuk kerja, diantaranya yaitu berpartisipasi aktif

sebagai apoteker dalam organisasi, pertemuan ilmiah, publikasi penelitian dan pelatihan akademik. Kebutuhan kedekatan dan kasih sayang, memiliki sembilan kriteria unjuk kerja, salah satunya adalah mampu menghargai pasien menggunakan sapaan yang sopan untuk berkomunikasi sesuai kondisi pasien.

Twigs/branch area: Kebutuhan menyelesaikan tugas secara mandiri, memiliki sepuluh kriteria unjuk kerja, salah satunya adalah mampu melakukan rangkaian penerimaan resep, memeriksa, mengkomunikasikan, meracik, hingga terjadi penyerahan obat disertai dengan penjelasan aturan pemakaian dan informasi lain yang dibutuhkan kepada pasien. Peran bekerja dengan hal-hal yang rinci mengandung duabelas kriteria unjuk kerja, salah satunya adalah mampu mengeksplorasi masalah-masalah potensial, memonitor proses untuk kemudian menggunakan kemampuan analisis dasar untuk interpretasi secara sistematis validitas informasi. Kebutuhan untuk diperhatikan, memiliki empat kriteria unjuk kerja, salah satunya ialah memiliki gaya komunikasi sesuai dengan materi yang akan disampaikan, terutama ketepatan penggunaan bahasa tubuh dan pemilihan istilah yang mudah dimengerti.

Fokus grup diskusi yang dilakukan dengan apoteker-apoteker sebagai manajer store di retail farmasi BUMN ini memiliki persamaan kesepakatan bahwa kebutuhan untuk agresif belum memiliki padanan kriteria unjuk kerja. Hal ini diyakini sebagai bentuk pengendalian emosi dan kebutuhan kedekatan kasih sayang saat membangun kekompakan dengan rekan sejawat dan tim kerja.

Apoteker di apotek adalah perpaduan antara bersatunya kepentingan bisnis dan etika profesi. Kompetensi profesi menjadi pertimbangan utama saat memutuskan terapi pengobatan yang sesuai bagi pasien. Konsep pelayanan

kefarmasian yang baik (*Good Pharmacy Practice*) menempatkan pasien sebagai subjek yang tidak hanya sekedar membeli sediaan farmasi, namun juga diberikan pemahaman selama terapi obat agar tidak terjadi salah pakai/*misuse* sehingga terjadi kegagalan terapi.

Peran profesional, komersial dan personal apoteker di apotek bisa menggiring kepada keputusan yang cenderung menguat hanya di salah satu peran. Hal ini disebabkan fokus kerja di retail farmasi berpotensi menimbulkan konflik kepentingan, terutama pada hal-hal sebagai berikut:

3. Sifat alami dari retail adalah berdagang, meskipun dilandasi dengan kewajiban profesional praktik kefarmasian.
4. Implementasi dari undang-undang yang berlaku terkadang tidak sebanding lurus dengan umpan balik omset penjualan yang diharapkan. Contoh sederhana adalah pembuatan sarana fasilitas sesuai standar *Good Pharmacy Practiice* adalah sebuah investasi yang cerdas karena diharapkan pasien memahami pentingnya standarisasi dukungan sarana dan prasarana yang tersedia di apotek. Tapi pada kenyataannya, pelanggan/pasien masih menggunakan tolok ukur harga obat yang terjangkau, sehingga standar fasilitas tersebut kurang menjadi pertimbangan dalam memperoleh pelayanan kefarmasian yang berkualitas.
5. Apoteker memberikan konselingnya tanpa ada jasa profesi seperti tenaga kesehatan lainnya yang juga memberikan layanan konsultasi. Jasa profesi apoteker bisa disamakan dengan nilai sediaan yang dibeli oleh pasien sesuai dengan pertimbangan profesional.

Meskipun demikian, peran apoteker di komunitas akan selalu dilindungi oleh undang-undang selama memberikan saran dan edukasi berdasarkan ilmu pengetahuan, tidak melanggar peraturan yang berlaku.

Fokus Grup Diskusi (FGD) diselenggarakan menggunakan narasumber apoteker yang telah bekerja di retail farmasi/apotek BUMN PT. KFA dengan masa bakti minimal tiga tahun, dianggap periode tersebut adalah masa aman setelah masa adaptasi, lebih stabil, sudah menemukan kesesuaian ritme kerja, dibandingkan saat awal masuk bekerja. Pemilihan apoteker sebagai narasumber bertujuan untuk mencari karakter khas gaya kerja mereka sendiri saat menjalankan peran *multi-tasking* di apotek.

Aspek gaya kerja (*working style*) menjadi dasar kepribadian seorang apoteker bisa dipetakan dalam bentuk pohon untuk mengidentifikasi peran-peran penting dan pendukung. Sebagaimana layaknya pohon ada bagian akar, batang daun, dan kesemuanya berperan sinergis memunculkan pohon yang kokoh. Berikut uraian profil gaya kerja apoteker di apotek:

- I. Peran dominan (*surface aspects*): yaitu aspek *working style* yang menjadi keseharian di apotek, nampak jelas di permukaan, menjadi kepribadian yang muncul saat bertugas dan mengemban tanggung jawab profesi
 - a. Peran Pemimpin (L)
 - b. Peran Pekerja Keras (G)
 - c. Peran Pembuat Keputusan (I)
- II. Peran memperkuat (*strengthen aspects*): aspek gaya kerja yang menjadi pemicu munculnya aspek dominan bagi manajer store.
 - a. Kebutuhan berprestasi (A)

- b. Kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan (W)
- c. Kebutuhan mengatur orang lain (P)
- d. Peran pengendalian emosi (E)
- e. Peran mengatur (C)
- f. Peran hubungan sosial (S)

III. Peran dasar (*bottomline aspects*): aspek gaya kerja yang menjadi *baseline*-area dasar - seorang manajer store sehingga bisa memenuhi tuntutan dan peran profesinya.

- a. Peran penuh semangat (V)

Aspek gaya kerja pendukung juga diidentifikasi dan dipetakan dalam tiga area, berikut penjelasannya:

A. *Root area*- (Akar): melandasi keilmuan dan gaya kerja seorang apoteker

- a. Peran orang yang teoritis (R)
- b. Kebutuhan diterima dalam kelompok (B)
- c. Kebutuhan membantu atasan (F)

B. *Stem area* (Batang): memperkuat aspek peran pendukung

- a. Kebutuhan untuk berubah (Z)
- b. Peran sibuk (T)
- c. Kebutuhan kedekatan dan kasih sayang (O)

C. *Twigs/branch area* (Ranting): gaya kerja yang tidak dominan, namun terkadang menjadi alternatif bila aspek dominan kurang efektif menjadi solusi.

- a. Kebutuhan untuk agresif (K)
- b. Kebutuhan menyelesaikan tugas secara mandiri (N)

c. Peran bekerja dengan hal-hal rinci (D)

d. Kebutuhan untuk diperhatikan (X)

Berikut penjelasan gaya kerja (*working style*) yang berperan dominan bagi seorang apoteker yang bertugas sebagai manajer store sekaligus berperan sebagai profesional yang memberikan layanan kefarmasian kepada pasien:

I. *Surface Aspects*: yaitu aspek kepribadian/gaya kerja yang terlihat pada apoteker sebagai manajer store di apotek, terdiri atas: peran pemimpin, peran pekerja keras dan peran pembuat keputusan.

Dalam kesehariannya di apotek, apoteker menjadi *role model*-panutan bagi para anggotanya. Keterampilan mengambil keputusan dalam waktu cepat menjadi kebiasaan, karena sebagai pelayanan publik, pasien/pelanggan yang datang tidak bisa diprediksi usia maupun jenis keluhan yang disampaikan. Pemberian konseling swamedikasi harus menggali latar belakang & kebiasaan pasien untuk menemukan terapi yang tepat. Usaha untuk mengenali dan menemukan solusi pengobatan menjadi tambahan keterampilan seorang apoteker saat menjalani praktek profesinya.

II. *strengthen aspects*: yaitu aspek gaya kerja yang menjadi penguat-pendukung berperan sebagai motivasi internal, terdiri atas: kebutuhan berprestasi, kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan, kebutuhan mengatur orang lain, peran pengendalian emosi, dan peran mengatur.

Apotek BUMN sebagai unit usaha memiliki target penjualan yang ditetapkan oleh *top management*, didirikan dengan tujuan mendapatkan laba/*profit*/keuntungan, jika sebaliknya maka apotek tersebut tidak layak operasional. Apoteker sebagai manajer diukur kinerjanya berdasarkan pencapaian

target penjualan. Suasana kompetitif antar apotek dalam satu area distimulasi untuk memberikan pencapaian terbaik, ditambah dengan persaingan eksternal yang bergerak di bidang retail sejenis. Oleh karena itu kebutuhan berprestasi tumbuh dikarenakan kondisi lingkungan kerja.

Iklim persaingan yang muncul harus tetap mengikuti regulasi aturan yang berlaku, misalnya persyaratan kelengkapan resep, sumber obat dari distributor resmi, kelayakan standar pelayanan, surat ijin dan surat registrasi untuk membuktikan legalitas apotek. Kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan membantu melindungi apoteker dan pasien agar terhindar dari kemungkinan-kemungkinan yang merugikan.

Selain aturan legalitas ijin apotek dari pemerintah, perusahaan juga memberlakukan seperangkat aturan kerja yang wajib ditaati oleh semua karyawannya. Apoteker bertanggung jawab mengatur tim kerjanya untuk menerapkan aturan tersebut, yang dalam prosesnya memungkinkan timbul friksi dan penolakan-penolakan. Dinamika tersebut mampu diatasi dengan mengedepankan fleksibilitas peran pengaturan dan pengendalian emosi agar mampu mengakomodir aturan dan kebutuhan pelanggan.

III. *bottomline aspects*: adalah peran penuh semangat. Sebagai pemimpin di apotek, apoteker menjadi sumbu utama ditengah-tengah tim kerjanya. Motivasi dan inspirasi harus terus disebarkan agar ritme pelayanan publik dan kinerja apotek terus meningkat.

Aspek gaya kerja yang mendukung peran apoteker sebagai manajer store di apotek:

- b. *Root area*: akar gaya kerja manajer store di retail farmasi BUMN terdiri atas peran orang yang teoritis, kebutuhan diterima dalam kelompok dan kebutuhan membantu atasan.

Teori dan ilmu pengetahuan mengenai kefarmasian wajib dimiliki apoteker dan seluruh tim anggota yang bekerja di dalam apotek. Manajer apotek dirotasi ke berbagai propinsi di Indonesia secara nasional berdasarkan ketetapan dari perusahaan. Saat apoteker berada dalam lingkungan baru, maka dengan sendirinya muncul kebutuhan untuk diterima dalam kelompok baru tersebut. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, apoteker di apotek berada di bawah pengawasan seorang manajer senior yang mengepalai satu *region*. Di dalam masing-masing *region* memiliki disposisi target dari *top management*. Tugas apoteker membantu atasan adalah bentuk mengikuti aturan kepada perusahaan.

- c. *Stem area*: terdiri atas kebutuhan untuk berubah, peran sibuk dan kebutuhan kedekatan & kasih sayang.

Regulasi pemerintah dan perusahaan cenderung *rigid*-kaku dan sedikit mengalami perubahan, berkebalikan dengan lingkungan kompetisi retail yang sangat dinamis mengikuti selera pasar. Ilmu pengetahuan terus berkembang menuntut peran sibuk apoteker agar tidak ketinggalan jaman. Peran relasi sosial apoteker ke sesama sejawat rekan kerja, membuktikan adanya kebutuhan kedekatan kasih sayang

- d. *Twigs/branch area*: terdiri atas kebutuhan untuk agresif, kebutuhan untuk menyelesaikan tugas secara mandiri, peran bekerja dengan hal-hal rinci, kebutuhan untuk diperhatikan.

Area *twigs/branch* dikhususkan menjadi alternatif gaya kerja seorang manajer store jika aspek utama kurang efektif menjadi solusi menyelesaikan permasalahan.

Kegiatan pelayanan di apotek tidak bisa diprediksi meskipun rencana kerja dan target telah ditetapkan, karena situasi lingkungan di masing-masing daerah tidaklah sama. Selain itu kedatangan pasien/pelanggan tidak bisa diatur secara baku dan kaku. Ada beberapa situasi yang mengharuskan apoteker secara mandiri bertindak tegas cenderung agresif untuk melindungi aset dan fasilitas di dalamnya.

Retail is detail mengharuskan apoteker mampu menganalisa semua aspek pendukung pada unit usaha yang dipimpinnya, seperti SDM, *inventory*-barang dagangan, mampu menciptakan situasi kerja yang kondusif. Semua kewajiban tersebut membutuhkan perhatian, bantuan dan dukungan kerjasama dari asisten dan seluruh staff di apotek.

Gaya kerja apoteker di apotek yang sudah teridentifikasi secara sistematis adalah model sistem berpikir (*system thinking*) yang terbentuk hasil dari pemberlakuan lingkungan perusahaan. Baik dan buruknya menjadi relatif. Namun layaknya sebuah bangunan, dibutuhkan peran-peran berbeda agar bisa saling mengisi satu sama lain. Terlalu homogenya kompetensi di satu aspek bisa menimbulkan kompetensi yang kurang baik, akibatnya keputusan yang diambil hanya mewakili satu kepentingan. Sebaliknya peran mayoritas bisa menjadi kekuatan dominan untuk menghasilkan inovasi.

Perekrutan, seleksi, pendidikan dan pelatihan, beserta keseluruhan proses yang dialami oleh apoteker di BUMN Farmasi PT. KFA merupakan bagian dari

pembentukan karakter untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Hasilnya berupa individu yang memiliki satu paket kompetensi yang memahami keinginan pelanggan, memenuhi kriteria legalitas ijin praktek, sekaligus sebagai seorang pemimpin untuk membawa tim kerjanya meraih target yang ditetapkan perusahaan.

Keistimewaan seorang apoteker yang bekerja di apotek BUMN farmasi menampilkan dominasi yang kuat untuk menunjukkan kinerja terbaiknya ditengah kondisi apapun. Sebagaimana perusahaan milik pemerintah lainnya, PT. KFA memiliki posisi strategis menampilkan *brand image* sebagai aset milik negara. Kebijakan pemerintah menjadi ketetapan direksi yang dirumuskan menjadi surat keputusan atau program nasional ke setiap unit bisnis. Saat kepentingan nasional ditempatkan menjadi prioritas utama, kemudian kebijakan tersebut diputuskan pada level pejabat pemerintah dan direksi, ada beberapa implementasi dan pelaksanaannya menjadi kurang sejalan dengan keinginan pasar.

Jika saja BUMN farmasi PT. KFA tidak bergerak dalam bidang retail yang bersentuhan langsung dengan pasien dan masyarakat, mungkin kesenjangan antara ketetapan nasional dan kemampuan pasar tidak akan ada, dan mampu lebih kokoh dalam menjalankan aturan tersebut. Namun, dikarenakan apotek BUMN farmasi adalah *frontliners* yang menjadi perwakilan perusahaan, peran ganda ini menjadi sedemikian kompleks dan mengharuskan seorang apoteker berperan ekstra saat melaksanakan *multi-tasking* yang diembannya.

Perbedaan cara pandang implementasi kebijakan perusahaan sangat terasa saat adanya upaya menaikkan eksklusivitas apotek PT. KFA dengan membatasi jumlah barang dagangan/*inventory* yang bisa tersedia di apotek sejak tahun 2010.

Maksud dari keputusan ini adalah untuk memfokuskan modal kerja sekaligus menjadikan setiap apotek memiliki nilai tambah selain sebagai toko atau retail, dengan cara mewajibkan para produsen/principal melakukan pendaftaran (*listing*) dikenai biaya tertentu jika ingin produknya tetap tersedia di apotek. Para pasien yang sudah terbiasa dengan slogan “cepat, lengkap, ramah” menjadi terkejut-kejut saat mengetahui tidak bisa lagi memperoleh beberapa produk langganannya dikarenakan pembatasan tersebut. Bahkan konsep swalayan farmasi yang menjadi keunggulan apotek menjadi kurang terakomodir dikarenakan banyaknya produk-produk yang hilang karena tidak boleh lagi mengisi rak-rak penjualan di apotek.

Kelanjutan ketidak-sesuaian keputusan *top management* mulai dirasa kurang rasional saat keputusan untuk larangan pengadaan *inventory* produk sejenis yang juga diproduksi oleh *manufacture/pabrik*. Salah satu pakar bisnis memberikan pendapatnya mengenai kondisi apotek BUMN farmasi, berkata bahwa “disaat retail lain memaksimalkan varian barang dagangannya, BUMN ini justru menciutkan, ibarat pesaing bertarung dengan alat modern dan canggih, kamu bertarung dengan sendok dan garpu”. Betapapun hebatnya kemampuan SDM yang dimiliki namun saat berbenturan dengan kebijakan, akan menjadikan potensi terbaiknya tersandera oleh sistem.

Kriteria unjuk kerja yang telah dikelompokkan ke dalam masing-masing kompetensi gaya kerja bisa dijadikan acuan kinerja unggulan setiap individu apoteker. Misalnya saja untuk kompetensi peran sebagai pemimpin mengandung aktivitas seperti kemampuan strategi bernegosiasi, mengendalikan pelaksanaan prosedur standar, dan sanggup bertanggung jawab untuk setiap kegiatan pelayanan kefarmasian di bawah otoritas dan kewenangannya. Unjuk kerja yang

diurai secara detail mengharuskan apoteker menguasai dengan rinci langkah-langkah setiap pekerjaan di apotek.

Dalam retail farmasi BUMN, ada juga posisi jabatan apoteker yang menangani urusan administratif, tidak bertemu pelanggan pasien secara perorangan. Kriteria unjuk kerja tersebut juga bisa di seleksi dan dikustomisasi sesuai tugas/*job desk* berdasarkan kebutuhan bidang kerja yang diperlukan. Bagi *frontliner* yang bekerja di apotek menghafal lokasi tempat penyimpanan sediaan adalah kewajiban mutlak. Sedangkan bidang kerja administratif mungkin lebih mengutamakan kemampuan menyelesaikan tugas secara mandiri karena semakin minim interaksi sosial dalam keseharian.

Berdasarkan buku '*A Competency Framework fot Pharmacy Praticioners to Provide Minimum Standar of Pharmaceutical Review*' kerangka kerja kompetensi apoteker komunitas bisa dirangkum dalam tiga kegiatan utama, yaitu:

1. Memiliki kompetensi memberikan asuhan kefarmasian kepada pasien
2. Memiliki kompetensi untuk pemecahan masalah
3. Memiliki kompetensi profesional secara legal sesuai hukum dan undang-undang yang berlaku.

Proses pencarian kriteria unjuk kerja yang sesuai dengan aspek gaya kerja adalah untuk turut menemukan kompetensi inti yang selayaknya ada dalam diri setiap personel apoteker.

Kompetensi inti adalah pengetahuan dasar, esenti terpenting, keahlian, perilaku, kemampuan teknis dan non teknis yang diperlukan untuk melakukan praktik layanan kesehatan. Idealnya, kemampuan tersebut hadir melampaui semua batasan disiplin ilmu, karena bersifat berdiri sendiri apapun program dan bidang

digeluti. Bagian pemanfaatan kompetensi inti terpenting dalam suatu organisasi adalah untuk:

- a. menerapkan standarisasi keahlian SDM pada bidang pekerjaan yang sama meskipun ditempatkan di lokasi yang berbeda,
- b. mengetahui keahlian-pengetahuan yang masih harus dipenuhi bila terdapat kekurangan SDM pada posisi jabatan tersebut. Keputusan yang bisa diambil adalah menambahkan SDM yang ahli, atau melatih personel yang ada supaya memiliki kemampuan yang diharapkan
- c. menyediakan sistem penghargaan sesuai dengan kompetensi unjuk kerja yang telah dikuasai.

Memastikan petugas/SDM yang bertanggung jawab terhadap layanan kefarmasian memiliki kompetensi adalah suatu tantangan bagi seluruh praktisi kesehatan, karena untuk menjaga kualitas tersebut butuh kolaborasi dari pihak asosiasi profesional, birokrasi pemerintah/undang-undang yang berlaku dan standar perusahaan.

Sesuai dengan visi perusahaan yaitu menjadi layanan kesehatan terkemuka, mampu memberikan solusi kesehatan masyarakat Indonesia, Apoteker dan juga seluruh staf di apotek sudah sepantasnya memiliki kompetensi inti terutama dalam aspek ilmu pengetahuan dan kemampuan mengkomunikasikan saran dan anjuran kesehatannya kepada pasien. Aspek gaya kerja mendasar yang dibutuhkan adalah peran hubungan sosial peran dan orang yang teoritis. Kompetensi tersebut bisa dibangun dikarenakan tuntutan profesi pekerjaan. *Fronliner* petugas di apotek umumnya lebih diutamakan yang memiliki kemampuan sosial tinggi, sanggup merespon kebutuhan pelanggan. Meskipun

pasien tidak mendapatkan yang diinginkan, tapi menyambut dengan ramah sudah membantu penyampaian masalah dengan lebih ringan dan lancar.

Nilai-nilai budaya perusahaan yang mengusung slogan 'I CARE', juga tertuang dalam kriteria gaya kerja apoteker di apotek. Berdasarkan penjelasan sebagai berikut:

Innovative: berinovasi, secara aktif berpikir dan bergerak menemukan metode baru untuk memenangkan kompetisi. Sikap inovasi tampak dalam aspek kebutuhan untuk berubah, antara lain mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, mampu memanfaatkannya untuk membantu pelayanan kefarmasian.

Customer first: pasien perorangan maupun pelanggan korporasi adalah sebagai mitra kerja. Kompetensi yang mendukung nilai-nilai mengutamakan pelanggan antara lain adalah peran hubungan sosial, dengan salah satu kriteria unjuk kerja yang ditampilkan adalah mampu membuka diri dalam menyampaikan informasi, bersikap empati, bersahabat dan asertif namun tetap menghormati profesionalitas.

Accountability: semua kegiatan layanan kefarmasian di apotek adalah sesuai dengan standar operasional yang berlaku, tidak melanggar undang-undang, dan dapat dipertanggungjawabkan. Peran pemimpin apoteker di dalam apotek mewakili semua aktivitas yang berlangsung, termasuk juga peran pengambil keputusan dalam kegiatan konseling dan edukasi untuk memutuskan terapi pengobatan yang sesuai kepada pasien.

Responsibility: bertanggung jawab terhadap dirinya, bijaksana dan dapat diandalkan. Peran mengatur (*organized type*) adalah gaya kerja yang termasuk dalam aspek memperkuat (*strengthen aspect*) dimana peran ini menyokong peran

permukaan (*surface aspect*). Kriteria unjuk kerja yang sesuai dengan sikap bertanggung jawab terhadap diri sendiri antara lain mampu menunjukkan ketepatan produktivitasnya dan keteraturan efisiensi kerja

Eco-friendly: berusaha untuk bersikap ramah lingkungan. Aspek gaya kerja yang bisa dikategorikan mendukung kegiatan *eco-friendly* kebutuhan mengatur orang lain. Unjuk kerja yang bisa menjadi contoh bagi staf di apotek diantaranya, menggunakan kertas secara efisien, mengurangi penggunaan kemasan plastik dan menanyakan kepada pasien untuk langsung membawa obatnya ke dalam tas tanpa kantong berlogo dari apotek.

Sebelas tahun perusahaan retail farmasi BUMN ini telah hadir melayani masyarakat. Keberlangsungan PT. KFA menjaga konsistensi produk akhir yaitu kualitas layanan kefarmasian didukung oleh kombinasi formulasi *man, money, method, machine and material* yang sesuai bagi kebutuhan perusahaan. Dalam presentasi berjudul *Business Criteria Sustainability* di Forum Lembaga Pengembangan Sumberdaya Manusia (LPSDM) di IPB Bogor, Oktober 2007, menyebutkan kriteria *the living company* yang sesuai dengan gambaran PT. KFA saat ini.

Perusahaan yang sanggup untuk tetap eksis dan sustainable sebagai sebuah *living company* adalah perusahaan yang visioner. Perusahaan model ini tidak terlalu mengagungkan maksimalisasi kekayaan pemegang saham, meskipun diakui bahwa profitabilitas adalah suatu keharusan sebagai sarana perusahaan untuk tetap eksis. Namun profit/laba bukan segalanya, begitu pun dengan konsep bisnisnya bukan hanya sekedar kegiatan ekonomi, namun cenderung

mengutamakan kepentingan stakeholder, termasuk karyawan. Kriteria *the living company*:

1. memiliki sensitivitas terhadap lingkungan.
2. menjaga nama besar serta memiliki kohesivitas/keterikatan yang kuat terhadap identitasnya. Tidak peduli berapa luasnya diversifikasi usaha yang dijalankan perusahaan, manajemen, karyawan bahkan mitra bisnisnya merasakan berada dalam satu entitas. Tiap generasi (pengelola perusahaan) merasa dihubungkan oleh rantai kesehatan perusahaan. Keanekaragaman yang terdapat dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan telah dapat dikelola dengan baik. Hal ini akan turut membentuk suatu kesatuan yang akan mendorong kekuatan perusahaan dalam persaingannya.
3. memiliki toleransi dan menghindari suatu kontrol yang terpusat, ditangan satu orang entah itu eksekutif maupun owner, melainkan selalu berusaha mengembangkan desentralisasi dan pembagian wewenang sesuai konsep bisnis yang dikembangkannya. Dalam hal ini terjadi, dengan alasan bahwa suatu toleransi dan kontrol yang terpusat cenderung mendorong perusahaan menjadi otoriter dan akan banyak muncul kontradiktif akibat instruksinya yang mutlak. Selain itu, desentralisasi yang dilakukan bertujuan untuk memberikan kebebasan dalam pengembangan variasi dan inovasi dalam perusahaan yang bersangkutan.
4. bersikap konservatif terhadap aspek keuangan atas dasar pertimbangan bahwa jika mereka memiliki uang di kas, mereka akan dapat beraktivitas secara fleksibel dan akan lebih banyak mengajukan pilihan dalam

berbisnis dibandingkan pesaingnya. Artinya perusahaan tidak mengatur resiko keuangan jika tidak perlu sama sekali

Konsepsi bisnis dari *the living company* mengingatkan perusahaan tentang kewajiban etikanya terhadap pemilik, pekerja, pelanggan, supplier dan masyarakat luas serta lingkungannya. Untuk itu, setiap bisnis harus dilandasi keyakinan untuk ikut memberikan kontribusi terhadap kemajuan lingkungan dan harus menutamakan dasar pada nilai-nilai luhur yang diyakini secara bersama.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan sebagai berikut:

1. Data penelitian bersumber dari fokus grup diskusi (FGD) antar apoteker, tidak melakukan FGD staff pendukung lainnya di apotek yang bisa menambah *input* bagi penelitian ini.
2. Hasil penelitian kriteria unjuk kerja masih mengandung repetisi karena mencuplik identik berdasarkan Standar Kompetensi Apoteker yang dikeluarkan oleh Ikatan Apoteker Indonesia. Jika ditelaah lebih mendalam, klasifikasi unjuk kerja bisa lebih fokus untuk masing-masing aspek gaya kerja yang telah tersusun secara sistematis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Gaya kerja ideal manajer store di retail farmasi BUMN tertuang dalam bagan/skema berbentuk pohon yang tersusun secara skematis. Identifikasi gaya kerja (*working style*) utama terbagi atas tiga aspek yaitu:

1. *Surface aspects*: Aspek kepribadian/gaya kerja yang terlihat pada apoteker sebagai manajer store di apotek, terdiri atas: peran pemimpin, peran pekerja keras dan peran pembuat keputusan.
2. *Strengthen aspects*: yaitu aspek gaya kerja yang menjadi penguat-pendukung berperan sebagai motivasi internal, terdiri atas: kebutuhan berprestasi, kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan, kebutuhan mengatur orang lain, peran pengendalian emosi, dan peran mengatur
3. *Bottomline aspects*: aspek dasar yang menjadi sumbu penyalur energi bagi seluruh peran apoteker adalah peran penuh semangat. Meneruskan motivasi dan inspirasi agar ritme pelayanan publik dan kinerja apotek terus meningkat.

Gaya kerja (*working style*) pendukung juga terbagi atas tiga area:

1. *Root area*: akar gaya kerja manajer store di retail farmasi BUMN, apoteker harus memiliki teori yang kuat, memiliki keinginan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan membantu atasan.

2. *Stem area*: apoteker memiliki kemampuan cepat beradaptasi dengan perubahan, mengatasi ritme kesibukan-sanggup untuk bertindak cepat dalam situasi mendesak/genting, dan tetap mengutamakan kenyamanan berkomunikasi secara akrab, dekat dan kasih sayang.
3. *Twigs/branch area*: yaitu alternatif gaya kerja seorang manajer store jika aspek utama kurang efektif menjadi solusi menyelesaikan permasalahan, yaitu kebutuhan untuk agresif, kebutuhan menyelesaikan tugas secara mandiri, peran bekerja dengan hal-hal rinci, kebutuhan untuk diperhatikan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan teori sebagai pendukung referensi penelitian, diajukan saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya hasil identifikasi gaya kerja (*working style*) apoteker sebagai manajer store di retail farmasi BUMN bisa menjadi acuan program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi apoteker baru ataupun apoteker senior untuk memotivasi kinerja yang lebih baik.
2. Untuk meningkatkan efektifitas peran manajer store di apotek sebaiknya dilakukan penyusunan standar operasional *task list*/daftar tugas detil seperti kriteria unjuk kerja yang tercantum pada masing-masing aspek PAPI Kostick.

DAFTAR PUSTAKA

- Adner, Ron., Zemsky, Peter. 2006. *A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage*. Strategic Management Journal. Vol. 27, 215-239.
- Afif, Faisal. 2013. *10 Karakter Kepemimpinan Masa Depan*. Jakarta.
- Ahaditomo. (2013). *Format Praktik Apoteker dengan Skenario Baru-Impikasi dari PP51/09 dan UU 36/09*. Disampaikan dalam Seminar Pendidikan Tinggi Farmasi Memperingati 50th FFUA. Surabaya 28 Juni 2013.
- Bell, Mike 2014. *Simple Systems Thinking*. diambil 16 November 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.simpleimprovement.co.uk>.
- Bodnarchuk, Marianna. 2012. *The Role of Job Description & Competencies in International Organization*, Article Loughborough University, UK Business School. United Kingdom.
- Burke, M. John., Miller, A. William., Spencer, P. Anne. 2008. *Clinical Pharmacist Competencies*. Pharmacotherapy White Paper, vol. 28, No. 6, 806-815.
- Carter, Levit. 2010. *Scope of Contemporary Pharmacy Practice: Roles, Responsibilities, and Functions of Pharmacists and Pharmacy Technicians Council on Credentialing in Pharmacy*. Journal of American Pharmacist Association, Vol. 50. No. 2, 35-69.
- Casey, C. Deborah., Egan, Dominic. 2010. *The use of Professional Portfolios & profiles for career enhancement*, Article Leeds Metropolitan University Repository.
- Cemani, Dwi Puri., Soebroto, Andy Arief., Wicaksono, Satrio Agung. 2012. *Sistem Pakar Test Kepribadian PAPI Kostick untuk Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja*. Riset kerja Program Studi Teknik Informatika Universitas Brawijaya. Malang.
- Cook, Hugh. 2007. *Unpacking Complexities of The 'High Performance Human Resource Management and Establishment Performance' Debate using Qualitative Research in The Retail Sector*. Leeds University Business School. United Kingdom.
- Coombes, Ian. 2009. *A Competence Framework for Pharmacy Practitioners to Provide Minimum Standard of Pharmaceutical Review*. The General Level Framework Handbook. Second Edition. May 2009. Royal Brisbane and Women's Hospital. Queensland.
- Cooper, Andrew., Petrides, K.V. 2010. *A Psychometric Analysis of The Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) Using Item Response Theory*. Journal of Personality Assesment. Vol. 92. No.5, 449-457.

- Dae-Bong, Kwon. *Human Capital and its Measurement*. The 3rd OECD World Forum on “Statistic, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life. Busan, Korea 27-30 October 2009.
- Davies, Graham. 2004. *Competence, Competency, and Pharmaceutical Care: The Why, What, and How of Competence Assesment*. Competency Development & Evaluation Group. King’s College London.
- Direktorat Jenderal Pelayanan Kefarmasian dan Alat Kesehatan Republik Indonesia. 2006. *Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek*. Departemen Kesehatan. Jakarta.
- Dudwick, Nora., Kuehnast, Kathleen., Jones, N. Veronica. 2006. *Analyzing Social Capital in Context-A Guide to Using Qualitative Methodes and Data*. World Bank Institute. Washington DC. USA.
- Ehigei, O. Benjamin and I. Rebecca. 2005. *Applying Qualitative Methodes in Organizations: A Note for Industrial/Organizational Psychologist*. The Qualitative Report Vol. 10, No. 3, 621-638.
- Elliot. 2005. *Guidelines for Conducting a Focus Group*. Elliot Ascoiates. Ireland.
- Eysteinnsson, Fridrik and Gudlaugsson, Thorhallur. 2010. *The Essential Competencies of Marketing Managers in Retail Firms*. The European Institute of Retailing and Services Studies-School of Business, Gimli v/Saemundargata. Reykjavik. Iceland.
- Fikri, Zakriyatul. 2007. *Psikodiagnostik VI (Inventory)*. Pusat Pengembangan Bahan Ajar Universitas Mercubuana. Jakarta.
- Furnham, Adrian. 2008. *HR Professionals’ Beliefs About, and Knowledge of, Assessment Techniques and Psychometric Tests*. International Journal of Selection and Assesment, vol. 16, No. 3, 300-305.
- Gagne, Marylene., Deci, L. Edward. 2005. *Self Determination Theory and Work Motivation*. Journal of Organizational Behaviour, Vol. 26, 331-362.
- Galea, Gauden. 2007. *Seven Star Pharmacist*. Journal of The Malta College of Pharmacy Practice. Issue Winter, No. 12, 1-2.
- Hammersmith, 2008. *Core Competence Model*. Hammersmith & Fulham Council.
- Hanly, Eogan. 2013. *Core Competence Framework for Pharmacist*. The Pharmaceutical Society of Ireland.
- Hart, Cathy., Stachow, B. Grazyna., Farrel, M. Andrew. . 2005. *Identifying skills gaps in retail: Issues & Implication for UK*, Article Loughborough University, UK Business School. United Kingdom.
- Huddleston, Prue., and Hirst, Christine. 2004. *Are You Being Served? Skills Gaps and Training Needs Within The Retail Sector*. Research Paper Vol. 53

- October. The University of Warwick-Centre for Education & Industry. Coventry. United Kingdom.
- Ikatan Apoteker Indonesia. 2013. *Pedoman Resertifikasi Apoteker*. The Indonesian Pharmacist Association. Jakarta.
- Ikatan Apoteker Indonesia. *Standar Kompetensi Apoteker Indonesia*. 2011. Jakarta.
- Kadiyono, L. Anissa., Sumantri, Suryana. 2008. *Identifikasi Hambatan Organisasi Dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia Serta Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Fakultas Psikologi Universitas Padjajaran. Bandung.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Diambil Agustus-November 2014 dari situs World Wide Web: www.kbbi.wed.id.
- Kar, Subhasree. *Psychometric-An Assessment Tool for Strategic HRM*. Journal of Asian Research Cosortium. Vol. 3, issue 9, 60-70.
- Kimia Farma Apotek. 2011. *Panduan Pengelolaan Apotek*. Franchise PT. Kimia Farma Apotek. Jakarta.
- Kimia Farma Persero (Tbk). 2012. *KAEF_Annual Review*. Jakarta.
- Kusuma, K. Amalia. 2011. *What Does Existing Research Tell Us (and not Tell Us) About Downsizing As A Human Resource Strategy?* Jurnal Organisasi dan Manajemen, Vol. 7, No. 1, 67-74.
- Larsson, Maria. 2009. *Learning Systems Thinking*. Lund University Cognitive Studies.
- McDonald, Betty. 2008. *Profiling Career Choice: The Case of Business Management Technicians from State-run Technical Institutes in The Republic of Trinidad and Tobago West Indies*. Canadian Journal of Career Development, vol. 7, No. 2, 28-38.
- Meriam, Sharan B. 2009. *Qualitative research: A Guide to Design and Implementation*. San Fransisco. Jossey-Bass Press.
- Moebarak. 2010. *Kompetensi Praktis Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Review Jurnal-Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Mulyana, Mumuh. (Oktober 2010). *Manajemen SDM Ritel Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jurnal Ilmiah Ranggagading, Vol. 10 No.2, 164-170.
- Pakaya, Abd. Rahman. *Pengaruh Manajemen Sumberdaya Manusia Strategi dan Manajemen Transformasi Terhadap Keunggulan Bersaing*. 2011. Jurnal INOVASI, vo. 8, No. 3, Bulan September, 102-124.
- Paramita, Astridya dan Kristiana, Lusi. 2013. *Teknik Focus Group Discussion Dalam Penelitian Kualitatif*. Pusat Humaniora, Kebijakan Kesehatan dan

- Pemberdayaan Masyarakat, Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Surabaya.
- Paramita, Pradnya. 2012. *Model Kompetensi Manajer Puncak Rumah Sakit Swasta Se-Jabodetabek 2010*. Disertasi Program Doktor Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Depok.
- Pensylvania State University. *How to Use Focus Groups to Solicit Ideas and Feedback*. Innovation Insight Vo, 8, 1-2.
- Posner, Z. Barry and Kouzes, M. James. 2009. *The Leadership Challenge*. 4th Edition. Administrative Professionals Week Event. 28 April 2009.
- Public Health Agency of Canada 2007. *Core Competence for Public Health in Canada*. Ottawa.
- Raco, J. R. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif-Karakteristik dan Keunggulann*. Jakarta. Grasindo.
- Ramakrishnan. 2006. *Competency Mapping*. Paper submission on National Conference Emerging Trends in Business Research. 31 Maret 2006.
- Raymond, Jeanine. 2012. *Defining the core competence*. Leadership Development Program. University of Berkeley.
- Rehman, Minhaj et Kifle Mariam Hamde. 2012. *Use of Psychometric Tests in The Process of Recruitment in Human Resource Management*. Master Thesis of Umea School of Business and Economic. Sweden.
- Roche, Cicely et Kelliher, Felicity. 2014. *Giving "Best Advice": Proposing a Framework of Community Pharmacist Professional Judgement Formation*. Ireland.
- Rusten, Eric. 2010. *Focus Group Discussion Guide*. Adopted from Computer System Sustainability Toolkit: A Practical Guide for School.
- Sanz, Jesus., Gil, Francisco., Barrasa, Angel. 2006. *Self-Assessment of Needs and Behaviour Patterns at Work: Psychometric Properties of The Personality and Preference Inventory-Normative (PAPI-N)*. Journal of Personality and Individual Differences. Vol. 41: 837-847. Diambil 14 Agustus 2014 dari situs World Wide Web: www.elsevier.com
- Saratoga. 2012. *Key Trends in Human Capital 2012-A Global Perspective*.
- Schommer, J.C. 2007. *Chain Community Pharmacy: Staff*. American Pharmacist Association (APhA) Career Pathway Evaluation Program for Pharmacy Professionals. USA.
- Schommer, J.C. 2013. *Chain Community Pharmacy*. American Pharmacist Association (APhA) Career Pathway Evaluation Program for Pharmacy Professionals. USA.

- Seow, Patrick. 2012. *Singapore Airlines: Managing Human Resources for Cost-effective Service Excellent*. Singapore Airlines Training School.
- Setyowati, Endah. 2004. *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jakarta.
- Shanks, H. Nancy. 2005. *Management and Motivation*. Chapter 2. Jones and Bartlett Publishers. New York. USA.
- Sienkiewicz, Lukasz. 2012. *Job Profiles & Training for Employment Counsellors*. Analytical Paper Warsaw School of Economics. Poland.
- Zairis, Antonios. 2013. *The retail Manager's Role: Evidence from Greece*. Int. Journal of Business Science and Applied Management, Vol. VIII, Issue I. Athens.

Lampiran 1. Pertanyaan Penelitian Fokus Grup Diskusi

FOCUS GROUP DISCUSSION*Layering stage*

Mohon kesediaanya untuk mengisi peringkat aspek kompetensi **MANAJER APOTEK PELAYANAN**, dan berikan juga skala intensitasnya

*0-3 kurang penting**4-6 cukup penting**7-9 sangat penting*

Kompetensi	Peringkat	Skala Intensitas
KEBUTUHAN KEDEKATAN DAN KASIH SAYANG		
KEBUTUHAN – MENGATUR ORANG LAIN		
PERAN HUBUNGAN SOSIAL		
KEBUTUHAN – MEMBANTU ATASAN		
KEBUTUHAN MENGIKUTI ATURAN DAN PENGAWASAN		
KEBUTUHAN DITERIMA DALAM KELOMPOK		
PERAN – PEMIMPIN		
PERAN ORANG YANG TEORITIS		
PERAN BEKERJA DENGAN HAL – HAL RINCI		
PERAN MENGATUR		
KEBUTUHAN UNTUK DIPERHATIKAN		
KEBUTUHAN MENYELESAIKAN TUGAS SECARA MANDIRI		
PERAN – MEMBUAT KEPUTUSAN		
PERAN PENGENDALIAN EMOSI		
KEBUTUHAN UNTUK BERUBAH		
KEBUTUHAN BERPRESTASI		
PERAN PEKERJA KERAS		
PERAN PENUH SEMANGAT		
KEBUTUHAN UNTUK AGRESIF		
PERAN SIBUK		

Lampiran 1. Pertanyaan Penelitian Fokus Grup Diskusi

FOCUS GROUP DISCUSSION*Layering stage*

Yth. Bapak & Ibu Apoteker Kimia Farma.

Mohon bantuannya untuk melengkapi 2 halaman *Form layering stage* dibawah ini, hasil tersebut akan digunakan sebagai *baseline template* identifikasi komponen yang sebaiknya dimiliki setiap manajer di apotek. Tidak ada jawaban yang salah, karena yang diharapkan adalah berdasarkan fakta yang telah bapak & ibu lakukan selama di lapangan.

Jika telah selesai menjawab, mohon memberikan paraf pada kolom yang disediakan untuk menjamin keabsahan hasil jawaban bapak/ibu.

Atas partisipasi dan kerjasama yang diberikan, kami ucapkan terimakasih.

Gadis Anggraini, Apt

Inisial Nama	
Mulai bekerja	Tahun.....
Region 1	Otlet 1 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 2 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 3 tahun omset/kelas apotek.....
Region 2.....	Otlet 1 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 2 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 3 tahun omset/kelas apotek.....
Region 3.....	Otlet 1 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 2 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 3 tahun omset/kelas apotek.....
Region 4.....	Otlet 1 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 2 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 3 tahun omset/kelas apotek.....
Region 5.....	Otlet 1 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 2 tahun omset/kelas apotek..... Otlet 3 tahun omset/kelas apotek.....
PARAF	Tanggal:

Feedback-competence requirement (and refilling training) based on store classification

Lampiran 2. Format Panduan Pelaksanaan Fokus Grup Diskusi (FGD)

Judul FGD : Identifikasi Gaya Kerja (*Working Style*) Ideal Manajer Store di Retail Farmasi BUMN dalam Metode PAPI-Kostick Test Menggunakan Fokus Grup Diskusi

- A. Latar Belakang FGD: apoteker di apotek adalah jabatan *multi-tasking*, diantaranya sebagai manajer, retailer dan profesional kesehatan di bidang farmasi. Tanggung jawab dan perannya membutuhkan beragam keahlian dan kompetensi. Oleh karena itu identifikasi gaya kerja apoteker sebagai manajer store penting diketahui agar memiliki keseragaman kinerja untuk mencapai standar pelayanan kepada pelanggan.
- B. Tujuan: mengetahui aspek-aspek gaya kerja dalam metode PAPI Kostick yang penting dan dominan diperankan oleh apoteker sebagai manajer store di apotek.
- C. Waktu dan Tempat: 7 September 2014 jam 09.00-12.00
Jl. Matraman Raya No. 55
- D. *Output*:
 1. mengetahui aspek gaya kerja dalam PAPI Kostick yang dominan pada masing-masing individu
 2. mengelompokkan berdasarkan latar belakang pengalaman masa bakti di perusahaan.
 3. Merangkum dan mengevaluasi keaktifan peserta.
- E. Peserta:
 1. S1: mulai bekerja di perusahaan sejak tahun 1997, pengalaman di apotek RSCM selama tiga tahun, RS Ridwan Meureksa enam tahun. Aktif berorganisasi di kegiatan keprofesian Ikatan Apoteker Indonesia cabang Jakarta Pusat
 2. S2: Mulai bekerja sejak tahun 2007, berpengalaman memimpin apotek pada unit bisnis Tangerang dan Jakarta.
 3. S3: mulai bekerja sejak tahun 2002, pernah memimpin apotek di wilayah unit bisnis Semarang, Pekalongan dan Jakarta.
 4. S4: mulai bekerja sejak tahun 2008, berpengalaman memimpin apotek di wilayah unit bisnis Jember dan Jakarta.
 5. S5: mulai bergabung dengan perusahaan sejak tahun 2001, memiliki lima tahun pengalaman di unit bisnis Batam, dan lima tahun di wilayah Jakarta.
 6. S6: mulai bergabung sejak tahun 2000, pernah memimpin apotek di wilayah unit bisnis Malang, Batam dan Jakarta.

7. S7: Mulai bergabung dengan perusahaan sejak tahun 2005, berpengalaman memimpin apotek di wilayah Jakarta.
8. S8: mulai bergabung sejak tahun 2010, berpengalaman memimpin apotek di unit bisnis Mataram, Tangerang dan Jakarta.
9. S9: mulai bekerja di perusahaan sejak tahun 2003, berpengalaman memimpin apotek di unit bisnis wilayah Balikpapan dan Jakarta.
10. S10: mulai bekerja sejak tahun 2009, berpengalaman memimpin apotek di unit bisnis Bandung dan Jakarta.
11. S11: mulai bekerja di perusahaan sejak tahun 2010, berpengalaman menjadi manajer store pada unit bisnis Yogyakarta dan Bogor.
12. S12: mulai bekerja di apotek perusahaan sejak tahun 2008, berpengalaman menjadi manajer store di empat apotek pada unit bisnis Jakarta
13. S13: mulai bekerja sebagai apoteker pendamping di unit bisnis Jakarta pada tahun 2010. Berpengalaman menjadi manajer store di unit bisnis Jakarta dan Depok.
14. S14: mulai bekerja di perusahaan sejak tahun 2007, berpengalaman menjadi manajer store pada unit bisnis Medan dan Kendari.

F. Deskripsi:

- i. Meminta peserta memulai dengan mengisi latar belakang masa baktinya, antara lain mengisi tahun bergabung dengan perusahaan, unit bisnis dan apotek yang pernah dipimpin, serta membubuhkan tandatangan atau paraf sebagai persetujuan mengikuti FGD.
- ii. Diskusi dimulai dengan memperkenalkan aspek-aspek gaya kerja dalam metode PAPI Kostick, antara lain memberikan definisi dan batasan singkat perilaku yang bisa dikategorikan termasuk dalam dua puluh aspek tersebut.
- iii. Peserta FGD kemudian diminta mengisi lembaran pertanyaan penelitian berikutnya berisi aspek kompetensi sebagai manajer apotek. Pengisiannya cukup mudah yaitu dengan merating satu sampai duapuluh aspek yang berperan dominan selama menjalankan tugas sebagai manajer store.
- iv. Sesi berikutnya adalah diskusi merumuskan kata sepakat aspek-aspek gaya kerja ideal yang selalu muncul saat bertugas di apotek.
Sumber 1 (S1): jelas peran sebagai pemimpin yang dominan, karena menjadi contoh bagi staff yang lain.

S2: sebagai pemimpin juga dituntut untuk mengambil keputusan secara cepat, karena pasien/konsumen yang datang ke apotek tidak bisa diprediksi.

S3: bagi yang muda-muda baru lulus dan mendadak diserahkan tanggung jawab untuk mengelola SDM usia senior jelas ada kecanggungan. Mengatur diri sendiri saja belum bisa sudah diserahkan tanggung jawab mengatur toko beserta isinya

S4: harus pandai-pandai bertanya kepada senior supaya diarahkan, jangan diam saja, belajar lebih banyak daripada yang lain karena masih miskin pengalaman

S5: kompromi nomor satu, karena belum pandai memutuskan, biasanya bertanya dengan sesama level kalau senior kurang kooperatif.

S6: masih suka curhat, mencari teman se penderitaan

S7: awal-awal penempatan memang penyesuaian tapi kalau sudah diatas dua daerah, masa adaptasi sudah lebih mudah, dan justru bersemangat karena di tempat baru

S8: kinerja SDM kan memang diukur dari prestasi pencapaian target

S9: semakin tinggi level outlet pasti SDM-nya semakin beragam, biasanya semua masalah kumpul dan semakin kompleks, bisa dijalani kalau mau berdiskusi

S10: masing-masing daerah punya karakteristik khas, dimana langit dijunjung disitu bumi dipijak, ikuti aturan main sambil pelan-pelan memperbaiki yang perlu dikoreksi, jangan langsung melawan arus.

S11: kalau baru lulus isi kepala kan cuma materi kuliah, jadi manfaatkan saja buat edukasi ke senior-senior update ilmu pengetahuan, sebagai gantinya kita tanya-tanya deh pengalaman mereka

S12: paling susah memang menangani pasien yang beragam, kedatangan gabisa diprediksi, tapi tuntutan mesti terpenuhi

S13: kadang-kadang tuntutan pasien juga terkendala sama kebijakan perusahaan juga dan undang-undang kaya minta disediain jamu/produk lokal yang belum registrasi bpom

S14: intinya meskipun sibuk jualan, jangan lupa kasi vitamin semangat buat rekan-rekan tim di apotek, ga usah yang mahal-mahal, misalnya saat stok opname triwulan pas semuanya kumpul di apotek, bisa wisata kuliner pesan antar masakan khas daerah setempat. Atau berikan apresiasi saat berhasil mencapai target penjualan.

G. FGD ditutup dengan mengucapkan terimakasih atas peran aktifnya dan partisipasi para peserta. Umumnya para peserta tidak keberatan pengalamannya dijadikan input/masukan, mereka justru senang pengalamannya bisa menjadi acuan bahan penelitian.

Lampiran 3. Konfirmasi Hasil FGD Kepada Bagian SDM

Waktu dan Tempat: 11 September 2014. Ruang Asman SDM – Jl. Budi Utomo

Penulis (P): Selamat pagi Bu Astrid, mohon waktunya untuk mengkonfirmasi hasil diskusi dengan teman-teman terkait penelitian saya yang berjudul "Identifikasi Gaya Kerja (*Working Style*) Ideal Manajer Store di Retail Farmasi BUMN dalam Metode PAPI-Kostick Test Menggunakan Fokus Grup Diskusi".

Bu Astrid- Asman SDM (AS): ok, gadis ada yang bisa dibantu?

P: (menunjukkan hasil FGD) begini bu, saat mapping apoteker tahun 2012 assesor independen menggunakan metode PAPI Kostick untuk mengetahui kompetensi apoteker sebagai manajer store, nah saya inisiatif memetakan aspek aspek dominan yang berperan penting saat menjalankan peran dan tanggung jawab profesi di apotek. Hasilnya adalah peran pemimpin, peran membuat keputusan, peran penuh semangat merupakan tiga aspek utama.

AS: ooh iya memang demikian kan, sebagai manajer dituntut mengayomi, dijadikan contoh bagi anak buah, makanya kalau ada outlet yang kurang bagus kinerjanya, dicoba ganti manajer atau dirotasi SDM-nya, biasanya efektif dan mulai kinerja positif.

P: trus bu, kenapa bukan kebutuhan berprestasi yang duluan muncul ya? Kan kinerja/kondite penilaian apoteker di apotek dilihat dari pencapaian target

AS: keinginan berprestasi tumbuh dengan sendirinya. Misalnya, saat saya dimutasi ke apotek kelas 2, ada keragu-raguan yang timbul, tapi teman-teman menyemangati saya, berarti direksi percaya saya bisa mengelola tanggung jawab yang lebih luas. Tunjukkan kalau saya bisa menjadi yang dipercaya akan tugas tersebut.

(sambil lihat hasil FGD) begitu juga dengan kebutuhan mengatur orang lain, dan peran pekerja keras, semuanya terbentuk sesuai dengan beban kerja di kelas apotek yang ditunjuk. Makin tinggi kelas apotek, makin beragam komposisi SDM di dalamnya. Bahkan posisi target penjualan pun tidak sekedar tunai/kredit, melainkan ada pelanggan korporasi. Makanya peran hubungan sosial pun berkaitan dengan ke pihak eksternal sebagai mediator.

Semakin lama terlibat di perusahaan maka perasaan memilikinya semakin kuat. Energinya terpusat dan fokus untuk perusahaan. Berbeda dengan anak-anak baru yang masih mencari pola ritme kerja, makanya peran mengatur/mengorganisir ke dalam diri sendiri jauh lebih dominan.

Energi manajer senior sudah lebih *blend-in* sehingga saat diberikan satu kebijakan/*policy* resistensinya tidak sebesar ke yang muda-muda. Kebutuhan

mengikuti aturan dan pengawasannya sudah mendarah daging. Bahkan kerepotan-kerepotan yang timbul selama menjadi apoteker di perusahaan sudah dianggap kegiatan sehari-hari.

Ada kenalan di IAI (Ikatan Apoteker Indonesia) dia seorang dosen di Universitas Pancasila mengatakan keheranan sekaligus kekagumannya kepada apoteker kimia farma, karena mampu bertanggung jawab sekaligus untuk beragam tuntutan. Mulai dari tuntutan target penjualan, pengaturan SDM, hingga legalitas yang berkaitan dengan birokrasi. Apotek swasta saja, meskipun dibebani dengan target penjualan, namun tidak direpoti dengan kewajiban pengaturan SDM.

P: kalau begitu bu, bagaimana pendapat ibu mengenai kebijakan restriksi master barang dagangan? dosen saya pernah memberikan gambaran demikian, perusahaan indomie membeli bogasari untuk mengamankan sumber bahan baku utamanya, ini jelas menguntungkan bagi bogasari, karena hasil produknya pasti terserap 100% untuk produksi mie instan. Kalau kimia farma apotek yang diwajibkan menjual produk intern saya maklum, tapi hingga melarang menjual produk kompetitor yang sejenis, ibaratnya, retail lain siap tarung dengan teknologi mutakhir, sedangkan kimia farma apotek hanya bermodalkan sendok garpu.

AS: (tersenyum) memang kebijakan tidak bisa menyenangkan semua pihak. Tapi justru itu kan khas karakteristik SDM perusahaan. Dengan kompetensi baik seperti penelitian ini, anggap saja seperti singa tidur, siap tarung dan berlayar saat jangkarnya terlepas.

P: terimakasih bu atas inspirasinya, sangat mencerahkan. Sukses selalu untuk Ibu.

Lampiran 4. Fokus Grup Diskusi ke 2

- A. Latar Belakang FGD: aspek gaya kerja dominan yang telah diketahui perlu dilakukan sistematisasi dalam bentuk bagan/pohon untuk mengidentifikasi kriteria spesifik pemenuhan masing-masing aspek tersebut
- B. Tujuan: mengetahui skema sistemik dalam bagan pohon gaya kerja sekaligus mengetahui kriteria unjuk kerja yang termasuk dalam aspek-aspek yang telah disusun.
- C. Waktu & Tempat: 29 September 2014 jam 12.00 -16.00 Jl. Matraman Raya No. 55
- D. *Output*: membuat bagan aspek gaya kerja dan identifikasi kriteria untuk tiap aspek
- E. Peserta
1. S1: mulai bergabung di perusahaan sejak tahun 2008, berpengalaman menjadi manajer store pada unit bisnis Medan, Batam dan Jakarta.
 2. S2: mulai bergabung di perusahaan sebagai apoteker pendamping di Bali tahun 2010, saat ini menjadi manajer store pada unit bisnis Jakarta
 3. S3: mulai bergabung di perusahaan sebagai apoteker pendamping di Bogor, saat ini bertugas sebagai manajer store di unit bisnis Jakarta.
 4. S4: mulai bekerja di apotek perusahaan sejak tahun 2008, berpengalaman menjadi manajer store di empat apotek pada unit bisnis Jakarta
 5. S5: mulai bekerja di perusahaan pada tahun 2010, berpengalaman memimpin apotek pada unit bisnis Batam dan Jakarta.
- F. Deskripsi:
- i. Mengucapkan selamat datang kembali dan berterimakasih atas kesediaannya mengikuti FGD kedua yang bertujuan menyusun aspek PAPI Kostick yang telah dipilih untuk diplot ke dalam bagan/skema pohon
 - ii. Menggunakan acuan standar kompetensi unjuk kerja dari literatur IAI (Ikatan Apoteker Indonesia) dan literatur internasional untuk dikelompokkan ke dalam aspek-aspek yang telah disusun.
 - iii. Awal diskusi peserta diperkenalkan kembali dengan aspek PAPI Kostick dan definisi/batasan perilaku. Kemudian peserta dipersilahkan membaca pedoman kompetensi apoteker yang diterbitkan IAI. Peserta dipersilahkan mengajukan pertanyaan untuk didiskusikan bila menemukan istilah yang kurang dipahami.
- S1: sebetulnya prinsip sembilan kompetensi pokok sama saja yaitu memiliki pengetahuan dasar, bisa memutuskan yang sesuai bagi pasien dan terakhir didokumentasikan.

S2: bahasa-nya yang bikin bingung karena terlalu baku, tapi kebanyakan diulang-ulang untuk kriteria unjuk kerjanya namun berbeda di aspek penerapannya

S3: ga sulit sih, tapi ngebingungin, lagian unjuk kerja kompetensi ini bercampur dengan tugas apoteker di luar komunitas harus diseleksi lagi

S4: oia dipilah lagi, kriteria unjuk kerja kompetensi IV ad mixture ga bisa dimasukkan ke dalam gaya kerja manajer store

S5: bisa nomor yang mana lagi ya? Kayaknya nomor 7 untuk distribusi alat kesehatan juga terlalu melebar ke ranah PBF (Pedagang Besar Farmasi)

S3: yang kriteria pemusnahan obat-obatan dan penarikan itu tergolong tugas apoteker di pemerintahan bukan komunitas

S4: kriteria unjuk kerja bisa tergolong dalam dua aspek PAPI Kostick yang berbeda ya.

S5: karena unjuk kerja-nya banyak banget lebih dari tigaratus poin, dibagi lima aja ya supaya waktunya cukup karena ruangan mau dipakai lagi. Toh, isi dan prinsipnya adalah pekerjaan sebagai manajer store di apotek. Insya allah temen-temen sudah pengalaman. Ada beberapa perbedaan kategori PAPI Kostick bisa dimaklumi, prinsip unjuk kerja tersebut tetap diakomodir di aspek yang lain.

S2: sekarang bagan pohonnya dikerjain, yang sepuluh aspek utamanya dulu yang diplot yuk,

(menyusun sambil diamati oleh apoteker yang lain)

S1: ga nyangka ya pola kerja kita bisa di bentuk seperti ini, jadi ngebantu banget kalau ada kekurangan dilain aspek maka perlu belajar di aspek tersebut.

S4: sekarang yang pendukung diplot, (mengambil potongan kertas yang berisi aspek pendukung PAPI)

S1: bener nih, aspek penuh semangat ada di batang paling bawah?

S3: iya juga, kan, teori-teori yang kita dapet selama kuliah kalau ga di-deliver dengan penuh semangat ke tim kerja mana bakal nyampe. Belum kalau ada yang hobinya kurang disiplin, ya ga bole bosan-bosan ingetin. Apoteker itu sumbunya semangat tim kerja.

S5: trus udh jadi gini skemanya, jelasin ke orang awam bagaimana, dijudulin deh sesuai bagian pohon. Usul ya, yang aspek utama dibagi tiga bagian, yang paling atas aspek yang paling sering muncul dipermukaan, yang tengah yang memperkuat, yang bawah yang menjadi dasar timbulnya aspek-aspek permukaan

S3: yang pendukung namain aja gini, aspek akar, batang/cabang, daun

S1: daun diujung udah ditempatin sama aspek utama, ranting aja deh

S2: weits keren ya, akar pengetahuan didukung sama peran sibuk, diawasi oleh undang-undang dan aturan perusahaan, lantas muncul kebutuhan berprestasi, jadi mampu deh memimpin dan membuat keputusan.

S4: jadi selama ini sistem di perusahaan sudah membentuk karakter manusianya demikian ulet ya

S5: ya iyalah, aturan undang-undang ga bisa ditawar, plus ada keinginan dari birokrasi, direksi dan sederet pejabat top manajer, dan sebagai frontliner juga menghadapi tuntutan pasar. Jago akrobat deh orang-orang di apotek. Bandingin sama company lain yang cuman ada keinginan memenangkan pasar, makanya yang bertahan ya bener-bener lanjutan dari saringan mesh paling halus.

S4: selesai bagan lanjut kriteria unjuk kerja, butuh menyepi nih biar konsentrasi

(masing-masing sibuk mengerjakan poin unjuk kerja ke dalam aspek PAPI Kostick)

- G. FGD disimpulkan dengan menyetujui bagan pohon yang berisi komponen gaya kerja manajer store beserta kriteria unjuk kerja yang terkandung di dalam masing-masing komponen.



Gambar 1. Situasi Fokus Grup Diskusi (FGD) tanggal 7 September 2014 di Jl. Matraman Raya No. 55



Gambar 2. Konfirmasi Hasil FGD dengan Bagian SDM tgl 11 September 2014 di Jl. Budi Utomo



Gambar 3. Apoteker Peserta FGD Merumuskan Pola Gaya Kerja pada tanggal 29 September 2014 jam 12.00 -16.00 Jl. Matraman Raya No. 55