

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR ORGANIZATIONAL CAPITAL: STUDI KASUS
INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**Githa Fungie Galistiani^{1,2}, Satibi²¹Fakultas Farmasi Universitas Muhammadiyah Purwokerto
Jl. Raya Dukuwaluh, PO BOX 202, Purwokerto 53182²Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
Sekip Utara Yogyakarta 55281

Email: githafungie@gmail.com (Githa Fungie Galistiani)

ABSTRAK

Kontribusi pendapatan Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) ke Rumah Sakit (RS) mencapai 40-60%, sehingga mejadi salah satu *revenue center* RS. Namun untuk pelayanan farmasi RS di Indonesia masih banyak kekurangannya, mengingat beberapa kendala antara lain kemampuan tenaga farmasi, terbatasnya kemampuan manajemen rumah sakit, kebijakan manajemen rumah sakit, dan terbatasnya pengetahuan pihak-pihak terkait tentang pelayanan farmasi rumah sakit. Kondisi semacam itu harus dilakukan upaya perubahan, salah satunya dengan menggunakan *Balanced Score Card* (BSC) melalui evaluasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena faktor tersebut (*human capital, organizational capital* dan *information capital*) dan pengelolaannya yang efektif merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui gambaran umum kondisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terutama difokuskan pada *organizational capital* di IFRS wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Jenis penelitian adalah penelitian non eksperimental bersifat deskriptif. Alat penelitian berupa kuesioner yang memuat indikator-indikator *organizational capital*. Subyek penelitian adalah kepala IFRS di RS wilayah DIY. Hasil yang diperoleh dari perhitungan statistik memperlihatkan bahwa gambaran secara umum kondisi *organizational capital* dalam Instalasi Farmasi Rumah Sakit di Daerah Istimewa Yogyakarta tergolong kategorisasi tinggi. Sebagian besar Instalasi Farmasi Rumah Sakit telah memiliki budaya organisasi yang baik, kepemimpinan yang baik, mengaplikasikan kerjasama, dan memahami arti keselarasan organisasi dalam mencapai tujuan Instalasi Farmasi Rumah Sakit.

Kata kunci: *balanced score card*, pembelajaran dan pertumbuhan, *organizational capital*, instalasi farmasi rumah sakit.

ABSTRACT

Hospital pharmacy installation (IFRS) revenue contribution to the hospital reached 40-60%, it became one of the hospital revenue center. However, pharmacy services in Indonesia still have many weaknesses, such as pharmacists ability, hospital management capability, hospital management policy and the lack of knowledge about hospital pharmacy services. Such conditions should be efforts to change, using the Balanced Score Card (BSC) through the evaluation of learning and growth perspective, because these

factors (human capital, information capital, and organizational capital) and effective management is a source of sustainable competitive advantage. The purpose of the study was to determine the general condition of the learning and growth perspective is mainly focused on organizational capital in IFRS Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Type of the research is descriptive non-experimental. Research tool is a questionnaire that contains indicators of organizational capital. Subjects were the heads of IFRS in DIY. The results obtained from statistical calculations showed that the general condition of organizational capital in IFRS DIY relatively high categorized. Most of IFRS has had a good organizational culture , good leadership, applying teamwork, and understanding the meaning of organization alignment in achieving IFRS objectives.

Key words: balanced score card, learning and growth perspective, organizational capital, hospital pharmacy installation.

Salah satu strategi di IFRS adalah bagaimana meningkatkan kinerja di lingkungan IFRS. Salah satu strategi yang digunakan adalah dengan meningkatkan kemampuan organisasi. Kemampuan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang relevan. Indikator-indikator tersebut adalah: budaya organisasi, kepemimpinan, timbale, dan pemahaman tentang arti organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi umum kemampuan organisasi di IFRS DIY. Jenis penelitian ini adalah deskriptif non-eksperimental. Alat penelitian adalah kuisioner yang berisi indikator-indikator kemampuan organisasi. Subjek penelitian adalah kepala IFRS di DIY. Hasil penelitian yang diperoleh dari perhitungan statistik menunjukkan bahwa kondisi umum kemampuan organisasi di IFRS DIY relatif tinggi kategorinya. Sebagian besar IFRS memiliki budaya organisasi yang baik, kepemimpinan yang baik, timbale yang baik, dan pemahaman tentang arti organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Conclusion

Salah satu strategi di IFRS adalah bagaimana meningkatkan kinerja di lingkungan IFRS. Salah satu strategi yang digunakan adalah dengan meningkatkan kemampuan organisasi. Kemampuan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang relevan. Indikator-indikator tersebut adalah: budaya organisasi, kepemimpinan, timbale, dan pemahaman tentang arti organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi umum kemampuan organisasi di IFRS DIY. Jenis penelitian ini adalah deskriptif non-eksperimental. Alat penelitian adalah kuisioner yang berisi indikator-indikator kemampuan organisasi. Subjek penelitian adalah kepala IFRS di DIY. Hasil penelitian yang diperoleh dari perhitungan statistik menunjukkan bahwa kondisi umum kemampuan organisasi di IFRS DIY relatif tinggi kategorinya. Sebagian besar IFRS memiliki budaya organisasi yang baik, kepemimpinan yang baik, timbale yang baik, dan pemahaman tentang arti organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendahuluan

Menurut Trisnantoro (2003), obat merupakan barang yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat yang sakit. Pentingnya obat dalam pelayanan kesehatan memberikan konsekuensi yang besar pula dalam anggaran obat. Anggaran rumah sakit untuk obat dan alat kesehatan yang dikelola instalasi farmasi mencapai 50-60% dari seluruh anggaran rumah sakit. Berbagai rumah sakit melaporkan bahwa keuntungan obat yang dijual di rumah sakit merupakan hal yang paling mudah dilakukan dibandingkan dengan keuntungan jasa yang lain, misalnya radiologi, pelayanan rawat inap ataupun pelayanan gizi. Dilaporkan juga bahwa kontribusi Instalasi Farmasi Rumah Sakit ke rumah sakit mencapai 40-60% dari total pendapatan rumah sakit.

Namun untuk pelayanan farmasi rumah sakit di Indonesia masih banyak kekurangannya, mengingat beberapa kendala antara lain kemampuan tenaga farmasi, terbatasnya kemampuan manajemen rumah sakit, kebijakan manajemen rumah sakit, dan terbatasnya pengetahuan pihak-pihak terkait tentang pelayanan farmasi rumah sakit. Akibat kondisi tersebut maka pelayanan farmasi rumah sakit masih

bersifat konvensional yang hanya berorientasi pada produk yaitu sebatas penyediaan dan pendistribusian (Depkes RI, 2004).

Kondisi semacam itu harus dilakukan upaya perubahan dengan pengembangan aset nirwujud, karena aset nirwujud dan pengelolaannya yang efektif merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tanaszi dan Duffi, 2000). Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melakukan evaluasi dengan menggunakan *Balanced Score Card* (BSC). BSC adalah perencanaan strategis dan manajemen sistem yang digunakan secara luas di bidang bisnis dan industri, pemerintah dan organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk menyesuaikan kegiatan usaha untuk visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategis. Pertimbangan utama dalam peningkatan kinerja melibatkan penciptaan dan penggunaan langkah-langkah atau indikator kinerja. Melalui analisis data dari proses pelacakan, maka langkah-langkah atau indikator sendiri dapat dievaluasi dan diubah menjadi lebih baik seperti mendukung tujuan. Keberhasilan BSC akan tergantung pada identifikasi

yang jelas non-keuangan dan variabel keuangan dan akurat dan tujuan pengukuran kinerja dan menghubungkan ke imbalan dan resiko. BSC mengklaim bahwa *aligns* dengan strategi komunikasi yang lebih baik dan motivasi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Sharma, 2009).

Organizational capital merupakan salah satu unsur yang menjadi sasaran strategik perspektif *Learning and Growing* (pembelajaran dan pertumbuhan) dalam sistem manajemen strategik berbasis BSC. Sistem BSC ini merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat hasil kinerja eksekutif secara berimbang, yang selanjutnya akan dijadikan patokan evaluasi terhadap kinerja eksekutif. Sistem BSC memiliki empat keunggulan daripada sistem manajemen tradisional, yaitu: 1. memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan perusahaan; 2. meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan penginderaan *trend* perubahan lingkungan bisnis; 3. meningkatkan daya respon perusahaan terhadap *trend* perubahan lingkungan bisnis; 4. menghasilkan total *business plan* yang menyediakan dua macam aktivitas penciptaan nilai: *long-range*

value creating dan *short-range value creating* (Mulyadi, 2007).

Organizational capital adalah aset *knowledge* yang berada dalam organisasi yang dihasilkan melalui institusionalisasi *knowledge* baik individual maupun kelompok selama proses pembelajaran dalam perusahaan (Pablos, 2004). Bontis (1998) menyatakan bahwa *organizational capital* berhubungan dengan mekanisme dan struktur organisasi yang dapat mendukung karyawan untuk optimalisasi kinerjanya yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. *Organizational capital* berperan sebagai "perakitan" *organizational know-how* yang mempunyai fokus untuk mengkonversikan *human capital* menjadi *intellectual capital*. Dalam konteksnya *organizational capital* adalah *critical link* yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada *level* organisasi. Kumpulan *know-how* akan tersimpan di dalam rutinitas organisasi atau aturan yang ada di organisasi (Winter, 1987; Ambrosini dan Bowman, 2001; Nilson dan Winter, 1982, dalam Sampurno, 2007).

Penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) dalam rangka

memperkuat dan meningkatkan daya saingnya agar mampu bersaing dalam era globalisasi. Keunggulan kompetitif tersebut utamanya tertumpu pada sumber daya dan kapabilitas internal individu dalam organisasi, termasuk di dalamnya kepandaian perusahaan dalam mengembangkan dan menguasai kapabilitas, serta kepercayaan terhadap kekuatan kerjanya. Sebagai kunci sumber daya manusia, yang berada pada posisi utama dalam meningkatkan hal-hal *intangible* lainnya dengan baik, seperti penciptaan hubungan yang baik, penelitian dan pengembangan, serta periklanan (Becker dkk., 2002).

Metode Penelitian

Jenis penelitian merupakan penelitian non eksperimental bersifat deskriptif dengan rancangan penelitian *cross-sectional*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner kepada Kepala Instalasi Farmasi setiap Rumah Sakit yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Data yang diambil berupa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner, meliputi *organizational culture, leadership, teamwork, dan alignment* yang merupakan bagian dari penyusun

organizational capital. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*.

Hasil dan Pembahasan

Pengukuran tingkat produktivitas *organizational capital* dalam keberlangsungan kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan berisi item-item pertanyaan yang terkait dengan *organizational capital* sebagai salah satu sasaran strategik dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kategorisasi hasil data kuesioner menggunakan metode kategorisasi distribusi normal menghasilkan data sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Hasil pengamatan (Tabel 1) memperlihatkan produktivitas masing-masing item pertanyaan, pada faktor budaya organisasi (*organization culture*) hampir semua memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, kecuali pada pertanyaan pertama, yaitu mengenai inovasi kerja di Instalasi Farmasi Rumah Sakit dengan keterangan sedang. Inovasi merupakan kemampuan seseorang dalam menciptakan suatu ide yang

baru untuk memperbaiki Instalasi Farmasi Rumah Sakit. Sebagai seorang farmasis seharusnya dapat berfikir aktif dan selalu mengusahakan berbagai pembaharuan untuk memaksimalkan fungsi Instalasi Farmasi Rumah Sakit, baik secara *intern* dalam memperoleh keuntungan *financial* bagi rumah sakit itu sendiri maupun secara *ekstern* dalam pelayanan kesehatan bagi pasien.

Tabel 1. Kategorisasi skor pada item pertanyaan faktor budaya organisasi

No.	Item Pernyataan dalam Kuesioner	Total Skor	Keterangan (Kategorisasi Skor)
1.	IFRS memiliki budaya inovasi yang kuat	133	sedang
2.	Saling percaya dan keterbukaan telah menjadi budaya	158	tinggi
3.	Karyawan memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi	164	tinggi
4.	Berjuang keras telah menjadi ciri IFRS untuk mencapai tujuan perusahaan	160	tinggi
5.	Adanya kesadaran dan pemahaman nilai-nilai visi, misi dan tujuan dalam melaksanakan strategi IFRS	155	tinggi

Sumber: Data yang diolah

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Tabel 2. Kategorisasi skor pada item pertanyaan faktor kepemimpinan

No.	Item Pernyataan dalam Kuesioner	Total Skor	Keterangan (Kategorisasi Skor)
1.	Seluruh staf telah bekerja secara efektif dan efisien sesuai <i>job description</i>	154	tinggi
2.	Di IFRS selalu ada proses perubahan ke arah yang lebih baik	166	tinggi
3.	Di IFRS selalu adanya upaya untuk melatih SDM yang ada dan mendorong kerjasama tim	145	tinggi
4.	Adanya hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan	172	sangat tinggi

Sumber: Data yang diolah

Untuk faktor kepemimpinan (*leadership*) hampir semua pertanyaan mendapatkan tingkat produktivitas yang tinggi. Hal ini sudah sesuai dengan apa yang diharapkan, akan tetapi alangkah lebih baik jika

tingkat produktivitas segi kepemimpinan terus ditingkatkan menjadi sangat tinggi, seperti pada pertanyaan tentang hubungan antara karyawan dan pimpinan. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat ditingkatkan dengan diadakan pelatihan-pelatihan dasar

kepemimpinan yang diadakan oleh lembaga khusus di luar kefarmasian. Pelatihan tersebut dapat diikuti terutama oleh apoteker yang menjabat sebagai Kepala Instalasi Farmasi Rumah Sakit yang bersangkutan.

3. Kerjasama (*Team Work*)

Tabel 3. kategorisasi skor pada item pertanyaan faktor kerjasama

No.	Item Pernyataan dalam Kuesioner	Total Skor	Keterangan (Kategorisasi Skor)
1.	Adanya sistem <i>rolling</i> pekerjaan di IFRS	161	tinggi
2.	IFRS belum melakukan upaya pengembangan pembelajaran organisasi	131	sedang
3.	IFRS sudah mengupayakan pengembangan secara kontinyu dalam <i>transfer and sharing knowledge</i>	139	tinggi
4.	Adanya pengembangan dan jaminan komunikasi yang baik di IFRS	148	tinggi
5.	Adanya jaminan timbal balik informasi yang akurat dan konsisten di IFRS	146	tinggi

Sumber: Data yang diolah

Untuk faktor kerjasama (*team work*), dikatakan sudah mencapai tingkat yang cukup tinggi, di antara kelima pertanyaan tersebut. Pertanyaan nomor dua merupakan satu-satunya pertanyaan *unfavourable* dalam kuisioner ini, sehingga diharapkan keterangan yang diperoleh adalah ditekan menjadi serendah mungkin. Belum adanya upaya pengembangan dan pembelajaran organisasi sebaiknya

diperbaiki dengan diadakannya latihan keorganisasian di antara para karyawan di Insatalasi Farmasi Rumah Sakit itu sendiri terutama bagi para farmasis, latihan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara baik secara formal maupun informal. Secara formal dengan mendatangkan lembaga khusus untuk pelatihan keorganisasian sedangkan secara informal dapat dilakukan dengan adanya interaksi dan komunikasi yang

lebih mendalam antara para karyawan yang ada di dalam organisasi Instalasi

Farmasi Rumah Sakit tersebut.

4. Keselarasan (*Alignment*)

Tabel 4. Kategorisasi skor pada item pertanyaan faktor keselarasan

No.	Item Pernyataan dalam Kuesioner	Total Skor	Keterangan (Kategorisasi Skor)
1.	Adanya keselarasan tujuan dan <i>reward</i> dengan strategi pada setiap jenjang organisasi di IFRS	131	sedang
2.	Seluruh SDM memahami tujuan dan strategi yang dilakukan IFRS	141	tinggi
3.	Tujuan IFRS sangat selaras dengan strategi rumah sakit (<i>cooperate</i>)	156	tinggi
4.	Tujuan IFRS sangat selaras dengan strategi Instalasi yang lain di RS	162	tinggi

Sumber: Data yang diolah

Faktor keselarasan (*alignment*), hampir semua mendapat tingkat produktivitas yang tinggi. Di antaranya ada beberapa hal yang harusnya diperhatikan, yaitu tentang keselarasan antara tujuan dan *reward* (penghargaan) dengan strategi pada setiap jenjang organisasi di Instalasi Farmasi Rumah Sakit. Perbaikan yang dapat dilakukan di antaranya dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dengan pelatihan-pelatihan.

Kesimpulan

Gambaran secara umum kondisi *organizational capital* sebagai sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam Instalasi

Farmasi Rumah Sakit di Daerah Istimewa Yogyakarta tergolong kategorisasi tinggi. Sebagian besar Instalasi Farmasi Rumah Sakit telah memiliki budaya organisasi yang baik, kepemimpinan yang baik, mengaplikasikan kerjasama, dan memahami arti keselarasan organisasi dalam mencapai tujuan Instalasi Farmasi Rumah Sakit.

Daftar Pustaka

- Depkes RI, 2004. *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia tentang standar pelayanan farmasi di rumah sakit dan apotek*. Jakarta: Departemen Kesehatan Republik Indonesia.
- Becker, A., Duschek, S. dan Brauner, E., 2002. *Going beyond the resources given: a structurationist view on*

PETUNJUK BAGI PENULIS

1. TUJUAN

Tujuan dari "PHARMACY, Jurnal Farmasi Indonesia" adalah menyediakan sebuah forum nasional sebagai sarana komunikasi, evaluasi suatu data, metode dan opini yang erat kaitannya dengan bidang kefarmasian dan kesehatan.

2. PENGIRIMAN NASKAH

Naskah dapat dikirim ke sekretariat "PHARMACY, Jurnal Farmasi Indonesia" d/a Fakultas Farmasi Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Jl Raya Dukuh Waluh Purwokerto 53182 PO BOX 202, Telp (0281) 636751, 630463, 634424 ext 289, Fax (0281) 637239 atau email jurnal_pharmacy@yahoo.co.id dengan mencantumkan nama dan alamat korespondensi

3. ATURAN PENULISAN NASKAH

Naskah ditulis menggunakan format Microsoft Word (Ms Word) dalam bahasa Indonesia atau Inggris dengan huruf Calibri No. 11 dan margin atas dan kiri 4 cm, serta margin bawah dan kanan 3 cm disusun secara sistematis

Adapun aturan penulisan naskah adalah sebagai berikut :

a. Judul

Judul ditulis dengan singkat, jelas dan menggunakan huruf kapital dalam bahasa Indonesia dan Inggris serta tidak lebih dari 50 huruf

b. Nama Penulis dan Instansi Penulis

Nama penulis ditulis lengkap tanpa gelar, jabatan atau kedudukan. Jika penulis lebih dari 1 maka semua penulis ditulis lengkap, dan bukan menggunakan dkk atau *et al.*

Alamat institusi ditulis dari bagian terkecil tempat melakukan penelitian dan email untuk korespondensi dengan penulis.

c. Abstrak

Abstrak ditulis dalam bahasa Indonesia dan Inggris (maksimal 250 kata) dalam satu paragraf, serta terdiri atas *introduction* (pendahuluan/latar belakang),