

Pemetaan Kompetensi Tenaga Farmasi sebagai Fondasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Apotek ABC

Esi Sekar Rini¹

¹Magister Administrasi Bisnis, Institut Teknologi Bandung, Indonesia
esiskr@gmail.com

Abstrak: Pertumbuhan suatu usaha perlu disertai dengan pengelolaan Human Capital (HC) yang terencana. Salah satu fondasinya adalah analisis jabatan dan kompetensi karyawan (fondasi HC) agar praktik kerja dapat berjalan konsisten seiring bertambahnya skala organisasi. Dalam konteks Apotek ABC, kebutuhan mendokumentasi fondasi HC tampak pada standar kompetensi yang sudah mulai dikenali, tetapi belum tersusun dalam kerangka yang formal dan terstandar. Penelitian ini bertujuan memetakan kondisi HC saat ini serta menyusun pemetaan kompetensi sebagai dasar standardisasi atas praktik kerja dan standar kompetensi yang telah berjalan secara informal, sekaligus sebagai fondasi pengembangan SDM di apotek. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui desain studi kasus, menggunakan wawancara semi-terstruktur terhadap empat narasumber dan telaah dokumen internal sebagai triangulasi data. Hasil analisis menunjukkan bahwa tantangan utama Apotek ABC bukan terletak pada lemahnya kemampuan, melainkan pada kesenjangan kodifikasi (*codification gap*), yaitu standar kompetensi yang sudah berjalan secara informal namun belum tersusun ke dalam kerangka formal yang dapat digunakan bersama. Berdasarkan temuan tersebut, hasil pemetaan disusun menjadi kerangka rekomendasi kompetensi berbasis nilai untuk peran-peran kunci yang mendukung operasional dan pengembangan SDM apotek. Kerangka ini mencakup kompetensi inti, fungsional, dan manajerial, serta dilengkapi tingkat kemahiran, contoh kamus kompetensi, dan matriks peran sebagai acuan awal bagi rekrutmen, penilaian kinerja, dan pelatihan.

Kata kunci: apotek, kamus kompetensi, standar informal, kesenjangan kodifikasi, pemetaan kompetensi

Abstract: Business growth needs to be supported by planned Human Capital (HC) management. One of its foundations is job analysis and employee competencies, so that work practices can remain consistent as the organization grows. In the context of Apotek ABC, this need is reflected in competency standards that have begun to be recognized, but have not been organized yet into a formal and standardized framework. This study aims to map the current HC condition and develop competency mapping for key roles within the pharmacy as a basis for standardizing informal work practices and competency standards, while also serving as a foundation for HR development in the pharmacy context. This study used a qualitative case study design, with data collected through semi-structured interviews with four informants and internal document review as data triangulation. The analysis shows that the main challenge does not lie in a lack of capability, but in a codification gap, namely competency standards that have been practiced informally but have not yet been organized into a formal framework that can be used collectively. Based on these findings, the mapping was developed into a value-based competency recommendation framework for key roles that support pharmacy operations and HR development. This framework consists of core, functional, and managerial competencies, supported by proficiency levels, a sample competency dictionary, and a role matrix as an initial reference for recruitment, performance appraisal, and training.

Keywords: pharmacy, competency dictionary, informal standard, codification gap, competency mapping

Pendahuluan

Pertumbuhan suatu bisnis tidak hanya bergantung pada perencanaan operasional dan finansial, tetapi juga pada pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kerangka *Human Capital* (HC). Pada bisnis perorangan, terutama yang masih berada pada tahap awal, aktivitas organisasi sering kali berjalan melalui kebiasaan kerja, arahan langsung dari pemilik, serta pengetahuan yang terbentuk dari pengalaman masing-masing karyawan. Pola tersebut dapat mendukung fase awal pertumbuhan perusahaan, tetapi dapat menjadi kendala ketika skala organisasi semakin besar. Oleh karena itu, praktik kerja perlu ditopang oleh fondasi yang lebih jelas, terutama melalui analisis jabatan dan kompetensi karyawan yang terstandar. Analisis jabatan

membantu organisasi mendefinisikan tugas, tanggung jawab, dan persyaratan suatu peran (Dessler, 2024). Sedangkan kompetensi menjelaskan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan agar individu dapat menjalankan peran tersebut secara konsisten dan sesuai dengan standar yang diharapkan (Armstrong & Taylor, 2026).

Kondisi ini terlihat pada Apotek ABC, sebuah usaha ritel apotek milik perorangan di Bogor yang sedang berada dalam fase pengembangan. Perusahaan telah memiliki sejumlah standar kompetensi yang mulai dikenali melalui praktik kerja sehari-hari, maupun data internal seperti catatan awal pemilik berkaitan dengan HC dan instrumen penilaian kinerja. Akan tetapi, standar tersebut belum tersusun dalam kerangka yang formal dan terstandar. Akibatnya, proses rekrutmen, penilaian, dan pelatihan belum sepenuhnya menggunakan acuan kompetensi yang sama. Dalam jangka pendek, cara kerja seperti ini mungkin masih dapat berjalan karena pemimpin memahami kebutuhan perusahaan secara langsung. Namun, dalam konteks pertumbuhan dan ekspansi perusahaan dan/atau cabang, maupun kebutuhan SDM yang meningkat, standar informal tersebut perlu diolah menjadi kerangka yang lebih mudah digunakan bersama dan menjadi kamus atau acuan pemahaman bagi seluruh pihak. Dengan demikian, persoalan Apotek ABC bukan terutama pada lemahnya kemampuan organisasi, melainkan pada belum terdokumentasinya standar kerja yang sebenarnya sudah terbentuk dalam praktik sehari-hari. Kondisi ini disebut sebagai *codification gap*, yaitu ketika pengetahuan dan standar kerja yang masih bersifat tacit perlu diubah menjadi acuan eksplisit agar dapat digunakan bersama secara konsisten.

Kompetensi dalam penelitian ini dipahami sebagai karakteristik, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang mendukung efektivitas kerja (Armstrong & Taylor, 2026). Spencer & Spencer (1993) menjelaskan dalam model *iceberg*, bahwa sebagian kompetensi mudah diamati (berada di permukaan), seperti pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan sebagian lainnya berada lebih dalam (di bawah permukaan), seperti motif, nilai, dan cara bersikap. Dalam lingkungan apotek, kedua hal tersebut memiliki peran yang sama penting, dimana posisi atau peran kunci di apotek tidak hanya membutuhkan pemahaman teknis dan operasional, tetapi juga perilaku kerja yang selaras dengan nilai perusahaan, terutama dalam memberikan servis yang baik kepada pelanggan. Oleh karena itu, pemetaan kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai daftar kemampuan, tetapi juga sebagai cara untuk menerjemahkan standar kerja yang masih informal ke dalam acuan yang lebih terstruktur.

Penelitian ini bertujuan memetakan kondisi HC saat ini serta menyusun pemetaan kompetensi sebagai dasar standarisasi atas praktik kerja dan standar kompetensi yang telah berjalan secara informal. Fokus penelitian diarahkan pada peran-peran kunci yang mendukung operasional dan pengembangan SDM apotek, yaitu *Operations & Sales Manager (OSM)*, *Human Capital Manager (HCM)*, *Procurement Leader (PCL)*, *House Leader (HL)*, *Operations Leader (OPL)*, *SCM Leader*

(SCML), dan Apoteker Penanggung Jawab (APJ). Dengan fokus tersebut, objektif penelitian ini bukan untuk menyusun sistem HC secara menyeluruh, melainkan menempatkan pemetaan kompetensi sebagai fondasi awal bagi rekrutmen, penilaian kinerja, dan pelatihan guna mendukung ambisi Apotek ABC untuk menuju skala organisasi yang lebih besar yang didorong dengan kualitas karyawan yang baik.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada Apotek ABC. Pendekatan ini dipilih untuk memahami praktik HC yang berjalan saat ini, sebagaimana standar kerja dan kompetensi sudah diaplikasikan dalam kegiatan sehari-hari, tetapi belum sepenuhnya didokumentasikan secara formal. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami praktik HC secara mendalam dan kontekstual (Creswell & Creswell, 2023). Desain studi kasus memungkinkan peneliti menelaah persoalan secara mendalam pada konteks organisasi tertentu, sehingga temuan bersifat analitis dan kontekstual, bukan generalisasi statistik (Yin & Campbell, 2018).

Informan dan Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap empat narasumber yang dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan posisi dan pengalaman yang membuat mereka memahami praktik HC dan operasional Apotek ABC. Format semi-terstruktur dipilih karena memberi ruang bagi peneliti untuk mengikuti panduan pertanyaan sekaligus menggali penjelasan yang muncul dari pengalaman narasumber (Bougie & Sekaran, 2020). Keempat narasumber mewakili cakupan fungsi yang saling melengkapi, yaitu pimpinan operasional (I-1), pihak yang memahami fungsi keuangan dan administrasi (I-2), House Leader (I-3), serta staf senior yang terlibat dalam pekerjaan klinis, teknis, dan pengadaan (I-4). Selain wawancara, dokumen internal digunakan sebagai data sekunder untuk triangulasi, antara lain instrumen penilaian karyawan, catatan awal standar kompetensi, dan catatan terkait peran pekerjaan (*job roles*).

Analisis Data dan Keabsahan

Data dianalisis menggunakan metode analisis tematik berdasarkan enam tahapan (Naeem, Ozuem, Howell, & Ranfagni, 2023), yang dikembangkan dari pendekatan Braun & Clarke (2006), meliputi familiarisasi dan transkripsi data, penentuan kata kunci, pengodean, pengembangan tema, konseptualisasi, dan penyusunan model. Tahap pengodean dilakukan secara *hybrid*, yaitu menggunakan baik pendekatan deduktif berbasis kerangka teori maupun pendekatan induktif dari temuan empiris (Naeem et al., 2023). Pengodean dilakukan secara hibrida, yaitu menggabungkan tema deduktif dari kerangka teori dan tema induktif dari data lapangan (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Kebenaran hasil temuan diperkuat melalui triangulasi data, yaitu dengan membandingkan

hasil wawancara dengan dokumen internal perusahaan. Suatu tema dinilai kredibel apabila dikonfirmasi oleh lebih dari satu sumber data (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020; Creswell & Creswell, 2023), sehingga prosedur ini mendukung kredibilitas temuan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis tematik menghasilkan 95 kode awal yang kemudian dikelompokkan menjadi enam tema. Empat tema terbentuk secara deduktif dari kerangka teori, yaitu analisis jabatan, kompetensi, manajemen kinerja, serta pelatihan dan pengembangan, sedangkan dua tema lainnya muncul secara induktif dari data. Rekapitulasi keenam tema disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Temuan Tema Analisis Tematik

Tema	Inti temuan	Lapisan
T1. Tidak ada analisis jabatan formal	Peran kerja belum dituliskan dalam uraian/spesifikasi jabatan	Kesenjangan
T2. Standar kompetensi implisit, berakar pada value-fit	Standar pembeda "karyawan dengan performa memuaskan" dan "karyawan biasa saja" ada di benak pemimpin, belum tertulis	Kekuatan informal
T3. Manajemen kinerja terfragmentasi	Penilaian hasil dan perilaku belum menyatu dalam satu sistem	Kesenjangan
T4. Pelatihan bersifat ad-hoc	Transfer ilmu dari senior ke junior, belum terdokumentasi	Kesenjangan
T5. Pertumbuhan perusahaan sebagai <i>trigger</i> urgensi	Kebutuhan formalisasi dipicu oleh target pertumbuhan perusahaan	Pemicu
T6. Nilai perusahaan sebagai kekuatan dan aset	Nilai perusahaan sudah dipraktikkan sehari-hari	Kekuatan informal

Keenam tema tersebut memetakan kondisi aktual ("*as-is*") SDM Apotek ABC ke dalam dua lapisan, dimana lapisan pertama menunjukkan bahwa Apotek ABC sudah memiliki kekuatan atau landasan yang menjadi acuan pemilik dalam membuat keputusan, tetapi belum terdokumentasi (T2 dan T6), sedangkan lapisan kedua merupakan kekosongan formalisasi atau belum adanya dokumentasi formal atas kekuatan atau landasan yang sudah dimiliki tersebut (T1, T3, dan T4). Kondisi ini dapat terlihat pada aktivitas manajemen kinerja maupun pelatihan dan pengembangan yang sebenarnya sudah berjalan, tetapi masih berdasarkan penilaian intuitif dan belum mengikuti kerangka atau siklus yang baku. Kedua lapisan kondisi *as-is* tersebut dijembatani oleh pemicu pertumbuhan (T5). Ketika skala usaha meningkat, pemilik sadar bahwa mekanisme informal yang saat ini tengah berjalan, tidak dapat lagi diaplikasikan, sehingga formalisasi fondasi SDM menjadi

kebutuhan strategis bagi Apotek ABC. Kebutuhan ini ditegaskan oleh Komisaris, "*kita butuh fondasi, kita butuh kamus dan persepsi yang sama dalam menyiapkan SDM*" (wawancara dengan I-2).

Temuan ini diperkuat dengan melakukan triangulasi data atas dokumen internal perusahaan, dimana Apotek ABC sebenarnya telah memiliki beragam instrumen penilaian, antara lain rapor kinerja staf, indikator kinerja (KPI) House Leader, survei umpan balik ke atas, *Human Relation Grid*, serta survei sesi perbaikan (menyeluruh untuk perusahaan). Instrumen tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga orientasi, yaitu perilaku, keterikatan atau iklim kerja, dan hasil. Realita yang terjadi, tidak satu pun instrumen tersebut dikaitkan atau berdasar pada analisis jabatan atau kamus kompetensi formal, sehingga penilaian belum terhubung dengan standar peran jabatan yang jelas. Implementasi penilaian kinerja turut belum dilakukan secara menyeluruh dan merata di semua level, dengan kriteria yang berbeda antar jabatan serta arah penilaian yang terpisah antara hasil kerja dan perilaku kerja, sehingga seorang karyawan dapat memperoleh nilai hasil kerja yang baik, sementara perilaku kerja yang diharapkan belum dinilai selaras dengan hasilnya tersebut. Hal ini didukung oleh pendapat I-3, mengenai hambatan penilaian yang dinilai belum selaras, dimana setiap *supervisor* dapat memiliki pemahaman yang berbeda atas suatu kriteria penilaian, tanpa acuan formal, "rasanya seperti *gambling* (menebak-nebak), bingung cara menilainya" (wawancara dengan I-3). Pernyataan tersebut menegaskan bahwa kondisi HC Apotek ABC tidak kekurangan aktivitas penilaian, melainkan kekurangan fondasi yang terdokumentasi, dimana secara terintegrasi menghubungkan setiap keperluan aktivitas manajemen HC melalui fondasi (analisis jabatan dan standar kompetensi).

Standar Kompetensi Tidak Tertulis yang Belum Terdokumentasi

Hasil analisis yang paling dominan adalah bahwa Apotek ABC sesungguhnya telah memiliki standar kompetensi, tetapi standar tersebut tersimpan dalam benak atau bayangan para pemimpin (T2). Ketika diminta mendeskripsikan karyawan yang baik, informan lebih dahulu menyebut sikap dan kepekaan terhadap masalah ketimbang keterampilan teknis. Direktur, misalnya, mengandalkan penilaian intuitif atas *value-fit* calon karyawan dengan nilai perusahaan, dan menggambarkannya sebagai "sense yang hanya dipahami direksi saat menilai apakah nilai seorang kandidat selaras dengan nilai perusahaan" (wawancara dengan I-1), sementara staf senior menganggap, standar karyawan dengan performa baik adalah, mereka yang memiliki kemampuan untuk mengantisipasi permasalahan, meskipun pekerjaan yang dilakukan tampak berjalan lancar. Ini menunjukkan bahwa, mereka mampu menjelaskan standar kompetensi karyawan yang mereka cari, namun belum diformulasikan sebagai acuan bagi seluruh pihak di perusahaan.

Temuan ini selaras dengan model *iceberg* milik (Spencer & Spencer, 1993), yang menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja sering kali tidak tampak secara langsung,

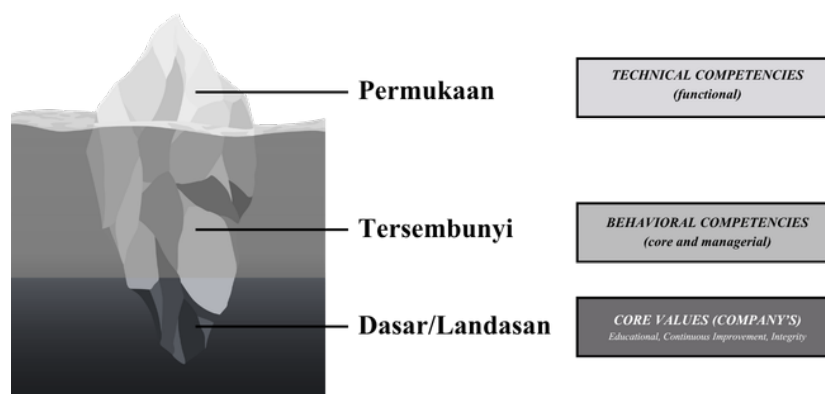
seperti sifat atau watak dan motif. Sebaliknya, pengetahuan dan keterampilan merupakan aspek yang terlihat di permukaan. Sejalan dengan itu, perusahaan telah menumbuhkan budaya berbasis nilai perusahaan dalam praktik sehari-hari (T6). Ketiga nilai inti, yakni *Educational*, *Continuous Improvement*, dan *Integrity*, terintegrasi ke dalam keputusan sehari-hari, penetapan target, pembahasan pada *review meeting*, dan menjadi pertimbangan utama dalam keputusan promosi (HC activities). Maka dari itu, perusahaan tidak perlu membangun fondasi HC dari nol, melainkan yang dihadapi saat ini adalah sebuah tantangan untuk memformalisasi dan menjaga konsistensi penerapan nilai-nilai perusahaan tersebut seiring semakin bertumbuhnya Apotek ABC.

Berdasarkan analisis tersebut, permasalahan inti yang dihadapi Apotek ABC bukanlah *capability gap* dalam membangun fondasi HC, melainkan *codification gap*, yaitu belum terdokumentasinya standar yang sudah berjalan secara informal. Meskipun hingga saat ini, perusahaan terbilang berhasil untuk mengembangkan perusahaan meski manajemen HC berjalan secara informal melalui kebiasaan dan penilaian pemimpin, tetapi hal tersebut mengakibatkan sulitnya praktik manajemen HC untuk dipahami secara menyeluruh oleh semua pihak. Pemetaan kompetensi menjadi salah satu upaya untuk mentransformasi standar tidak tertulis ini menjadi standar yang diseragamkan secara formal.

Temuan *codification gap* ini berimplikasi lebih dari sekedar kasus milik Apotek ABC. Banyak apotek ritel di Indonesia tumbuh dari bisnis keluarga yang mengandalkan pengetahuan tacit pemilik, sehingga cenderung menghadapi persoalan serupa: bukan ketiadaan kompetensi, melainkan ketiadaan dokumentasi atasnya. Akibatnya, titik kritis transisi apotek menuju ekspansi cabang bukan merekrut talenta baru, melainkan formalisasi pengetahuan yang sudah ada agar dapat direplikasi secara konsisten. Dengan demikian, konsep *codification gap* dapat menjadi lensa diagnostik bagi apotek dan UKM sejenis untuk mengenali bahwa hambatan pertumbuhan mereka bersifat formalisatif, bukan kapabilitas.

Kerangka dan Pemetaan Kompetensi Tenaga Farmasi

Berdasarkan hasil analisis data, kompetensi pada peran strategis lintas fungsi yang mendukung pertumbuhan ABC Group dipetakan menggunakan logika model *iceberg* yang didasari oleh nilai perusahaan (*value-anchored*), sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 1. Kompetensi teknis atau *technical competencies (functional)* ditempatkan di permukaan karena mudah diamati dan dilatih, kompetensi perilaku atau *behavioral competencies (core and managerial)* berada di bawah permukaan karena berkaitan dengan cara berpikir dan bersikap, sedangkan nilai inti perusahaan menjadi jangkar atau landasan pada lapisan terdalam (Spencer & Spencer, 1993; Campion et al., 2011).



Gambar 1. Kompetensi model *iceberg* yang didasari pada nilai perusahaan (value-anchored)

Kerangka kompetensi disusun ke dalam tiga kelompok, yaitu *Core*, *Functional*, dan *Managerial*, mengikuti istilah yang telah digunakan perusahaan dan ditautkan dengan klasifikasi Armstrong dan Taylor (2026). Untuk peran yang memiliki batas kewenangan profesi, seperti APJ dan TTK, spesifikasi peran dilengkapi dengan aspek kepatuhan regulatif. Dengan demikian, pelaksanaan tugas teknis dapat tetap selaras dengan ketentuan izin profesi dan pembagian kewenangan yang berlaku.

Hasil pemetaan menetapkan enam belas kompetensi yang terbagi ke dalam ketiga kelompok tersebut. Kelompok inti mencakup *Learning*, *Ethics & Integrity*, *Credibility*, *Initiative*, dan *Communication*; kelompok fungsional mencakup *Products Knowledge*, *Disease Knowledge*, *Data Processing & Analysis*, *Soft Selling Skill*, dan *Presentation Skill*; sedangkan kelompok manajerial mencakup *Leadership*, *Intrapreneurship*, *Planning & Organizing*, *Managing Work*, *Analytical Thinking*, dan *Decision Making*. Secara rinci daftar kompetensi pada hasil pemetaan ini dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Daftar Kompetensi Hasil Pemetaan

Kelompok	Kompetensi	Tipe
Inti (Core)	<i>Learning (Belajar)</i>	Perilaku
Inti (Core)	<i>Ethics & Integrity (Etika & Integritas)</i>	Perilaku
Inti (Core)	<i>Credibility (Kredibilitas)</i>	Perilaku
Inti (Core)	<i>Initiative (Inisiatif)</i>	Perilaku
Inti (Core)	<i>Communication (Komunikasi)</i>	Perilaku
Fungsional	<i>Products Knowledge (Pengetahuan Produk)</i>	Teknis
Fungsional	<i>Disease Knowledge (Pengetahuan Penyakit)</i>	Teknis
Fungsional	<i>Data Processing & Analysis (Pengolahan Data)</i>	Teknis
Fungsional	<i>Soft Selling Skill</i>	Teknis
Fungsional	<i>Presentation Skill</i>	Teknis
Manajerial	<i>Leadership (Kepemimpinan)</i>	Perilaku
Manajerial	<i>Intrapreneurship</i>	Perilaku

Manajerial	<i>Planning & Organizing</i>	Perilaku
Manajerial	<i>Managing Work</i>	Perilaku
Manajerial	<i>Analytical Thinking</i>	Perilaku
Manajerial	Decision Making	Perilaku

Agar penilaian tidak terbatas pada keberadaan suatu kompetensi, setiap kompetensi diberi tingkat kemahiran. Skala ini diadaptasi dari model perolehan keterampilan Dreyfus (2004) dan penerapannya oleh Benner (1982). Lima tahap pada model asli (*novice, advanced beginner, competent, proficient, expert*) diringkas menjadi empat tingkat dengan menggabungkan *novice* dan *advanced beginner* sebagai tingkat dasar. Penyederhanaan ini dilakukan karena perbedaan antara kedua tahap awal tersebut sulit dibedakan secara konsisten dalam praktik, sekaligus agar skala lebih ringkas dan mudah diterapkan sesuai skala organisasi Apotek ABC. Setiap tingkat dijelaskan melalui perilaku yang dapat diamati, bukan penilaian yang bersifat abstrak. Deskripsi yang jelas dapat membantu penilai yang berbeda memberikan hasil yang konsisten atau di bawah pemahaman yang sama (*inter-rater reliability*) (Campion et al., 2011).

Tabel 3. Tingkat Kemahiran Kompetensi

Tingkat	Gambaran perilaku
1 (Dasar)	Masih memerlukan aturan jelas, bimbingan, dan pengawasan dalam bekerja
2 (Berkembang)	Mampu bekerja dengan arahan terbatas dan mulai memahami konteks pekerjaan
3 (Mahir)	Bekerja mandiri, mengambil keputusan praktis, dan memahami situasi secara utuh
4 (Ahli)	Bertindak cepat dan tepat, menjadi rujukan, serta mampu membimbing orang lain

Selanjutnya, setiap kompetensi didokumentasikan dalam kamus kompetensi sesuai praktik yang direkomendasikan (Campion et al., 2011). Tiap entri memuat definisi kompetensi dan indikator perilaku teramati pada setiap tingkat sehingga kompetensi yang sama dapat dinilai secara setara lintas peran. Tabel 4 menyajikan contoh entri untuk kompetensi Kepemimpinan yang merepresentasikan salah satu nilai inti perusahaan.

Tabel 4. Contoh Entri Kamus Kompetensi: Kepemimpinan (*Behavioral*)

Tingkat	Indikator perilaku yang dapat diamati
1 (Dasar)	Mengikuti arahan pimpinan dan menjalankan tugas sesuai instruksi
2 (Berkembang)	Mengoordinasikan tugas tim kecil dengan pengawasan terbatas
3 (Mahir)	Mengambil keputusan harian secara mandiri dan menjaga nilai perusahaan dalam tim
4 (Ahli)	Menjadi panutan, mengembangkan pemimpin baru, dan menjaga konsistensi nilai antar gerai

Tahap akhir pemetaan adalah penyusunan matriks tingkat keahlian setiap peran penting lintas fungsi Apotek ABC yang dinilai urgen untuk didokumentasi guna mendorong pertumbuhan Perusahaan dalam jangka pendek. Pada matriks ini baris memuat daftar kompetensi (*Core*, *Functional*, dan *Managerial*) dan kolom memuat peran, sedangkan setiap sel menetapkan tingkat yang dipersyaratkan pada skala 1 sampai 4. Hasilnya, setiap peran tenaga farmasi, mulai dari staf teknis, apoteker, hingga House Leader, memiliki profil kompetensi yang eksplisit dan dapat dijadikan acuan dalam rekrutmen, penilaian, dan pengembangan. Tata letak matriks beserta daftar kompetensi lengkapnya disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Matriks Tingkat Kemahiran Kompetensi Yang Diperkirakan Per Peran (Panduan)

Kel.	Kompetensi	OSM	PRC	HC	HL	OL	SCM	APJ
Inti	Learning:							
	A. Evidence-Based Knowledge	4	3	4	3	3	3	4
	B. Self-Development & Reflection	4	3	4	4	4	3	4
	C. Continuous & Digital Learning	4	4	4	3	3	3	3
Inti	Ethics & Integrity	4	4	4	4	4	3	4
Inti	Credibility	4	3	3	3	3	2	3
Inti	Initiative	4	3	3	3	3	3	3
Inti	Communication:							
	A. with Customers / Suppliers & Patients	3	3	2	4	3	3	4
	B. with Team & Health Professionals	4	4	4	4	3	3	4
	C. Written & Documentation	4	4	4	3	3	4	4
Fung.	Products Knowledge	3	3	—	4	4	3	4
Fung.	Disease Knowledge	2	2	—	3	3	—	4
Fung.	Data Processing & Analysis	4	4	3	3	2	3	3
Fung.	Soft Selling Skill	3	3	—	4	3	2	4
Fung.	Presentation Skill	3	3	4	3	2	2	2
Mnj.	Leadership	4	4	4	4	3	3	3
Mnj.	Intrapreneurship	4	4	3	3	2	2	2
Mnj.	Planning & Organizing	4	4	3	3	3	3	3
Mnj.	Managing Work	4	4	3	3	3	3	3
Mnj.	Analytical Thinking	4	4	3	3	3	3	3
Mnj.	Decision Making	4	4	3	3	3	3	3

Keterangan peran: OSM Manajer Operasional dan Penjualan; HC Manajer Human Capital; HL House Leader; PRC Procurement Leader; OL Operations Leader; SCM SCM Leader; APJ Apoteker Penanggung Jawab. Setiap kotak diisi tingkat 1 sampai 4 sesuai tuntutan peran; tabel menampilkan tata letak dan daftar kompetensi lengkap, sedangkan tingkat rinci ditetapkan saat validasi internal. Sumber: dokumen internal & (Pusat, 2016), diolah peneliti (2026).

Pemetaan Kompetensi sebagai Fondasi Pengembangan SDM

Hasil pemetaan ini tidak berdiri sendiri, melainkan diposisikan sebagai fondasi bagi fungsi pengelolaan SDM lain. Standar kompetensi yang sudah eksplisit menjadi acuan bersama untuk rekrutmen, penilaian kinerja, dan pelatihan (Dessler, 2024), sehingga pengembangan SDM menjadi lebih terarah dan tidak lagi bergantung pada penilaian informal yang selama ini berjalan secara intuitif (Cummings & Worley, 2025; Tesone & Pizam, 2013). Kerangka ini berbeda dari pendekatan kompetensi yang umum. Standar generik seperti Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) atau standar profesi kefarmasian bersifat preskriptif dan berorientasi kepatuhan lintas organisasi, sedangkan kerangka ini bersifat kontekstual dan value-anchored; mendasari kompetensi pada nilai inti perusahaan dan membangunnya secara induktif dari praktik informal

yang sudah diterapkan di Apotek ABC. Skala keahlian pun disederhanakan menjadi empat level agar proporsional dengan skala UKM. Maka, kontribusinya bukan pada penemuan kompetensi baru, melainkan pada cara mengintegrasikan kompetensi teknis, perilaku, dan nilai ke dalam satu kerangka terdokumentasi yang langsung dapat dijadikan acuan operasional.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa rencana ekspansi Apotek ABC perlu diiringi dengan pengembangan sumber daya manusia yang terencana, tetapi fondasi untuk itu belum tersedia. Permasalahan utamanya adalah belum terbentuknya kerangka kompetensi yang formal: standar yang selama ini sudah dijalankan secara informal belum terdokumentasi dan terstandar, sehingga belum dapat menjadi acuan bersama untuk mendorong ambisi pertumbuhan organisasi. Melalui analisis tematik atas data wawancara dan dokumen internal, kondisi SDM Apotek ABC terpetakan ke dalam enam tema yang membentuk dua lapisan, yaitu modal informal dan kesenjangan formalisasi, yang dihubungkan oleh pemicu pertumbuhan.

Sebagai jawaban atas persoalan tersebut, penelitian mengusulkan kerangka kompetensi berbasis nilai yang terdiri atas kelompok inti, fungsional, dan manajerial, dilengkapi empat tingkat kemahiran, kamus kompetensi, dan matriks kompetensi per peran. Kerangka ini diusulkan sebagai fondasi yang menautkan rekrutmen, penilaian kinerja, dan pelatihan secara konsisten, khususnya ketika perusahaan membuka cabang baru. Secara akademik, penelitian ini memperkenalkan *codification gap* sebagai cara untuk memahami masalah SDM pada organisasi yang mulai bertumbuh, tetapi masih banyak bergantung pada praktik informal. Secara praktis, kerangka kompetensi yang dihasilkan dapat menjadi dasar bagi Apotek ABC dalam menyusun program pengembangan SDM, sistem penilaian kinerja, dan proses rekrutmen yang lebih terstandar.

Meskipun penelitian ini memberikan kerangka awal untuk memahami *codification gap* dalam pengelolaan SDM Apotek ABC, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Dari sisi cakupan, kerangka yang disusun masih merupakan usulan berdasarkan satu studi kasus dan belum melalui validasi lanjutan bersama pihak internal perusahaan. Karena itu, temuan penelitian ini tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik. Dari sisi metodologis, proses pengodean dan penafsiran data juga dilakukan terutama oleh peneliti tunggal, sehingga masih terdapat keterbatasan terkait dependabilitas dan konfirmabilitas temuan. Triangulasi data telah dilakukan untuk memperkuat keabsahan, tetapi belum adanya audit trail formal dan pemeriksaan antar-koder tetap menjadi catatan metodologis. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai bentuk generalisasi analitis, yaitu penggunaan konsep *codification gap* sebagai lensa untuk memahami kasus serupa, bukan sebagai temuan yang berlaku secara umum pada seluruh organisasi. Penelitian lanjutan disarankan memperkuat keabsahan melalui member

checking, penilaian pakar, dan pemeriksaan antar-koder dengan audit trail yang terdokumentasi, serta menguji penerapan kerangka pada konteks apotek lain melalui pendekatan longitudinal.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung, atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama proses penyusunan penelitian ini. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, masukan, serta dukungan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

Referensi

- Armstrong, Michael., & Taylor, Stephen. (2026). *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management* (17th ed.). Kogan Page.
- Benner, P. (1982). From novice to expert. *American Journal of Nursing*, 82(3), 402–407. <https://doi.org/10.1097/00000446-198282030-00004>
- Bougie, Roger., & Sekaran, Uma. (2020). *Research methods for business: a skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Creswell, J. W. ., & Creswell, J. David. (2023). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.
- Cummings, T. G. ., & Worley, C. G. . (2025). *Organization development and change* (12th ed.). Cengage.
- Dessler, Gary. (2024). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.
- Dreyfus, S. E. (2004). The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(3), 177–181. <https://doi.org/10.1177/0270467604264992>
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Miles, M. B. ., Huberman, A. M. ., & Saldaña, Johnny. (2020). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (4th ed.). SAGE.
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>
- Ikatan Apoteker Indonesia. (2016). *Standar Kompetensi Apoteker Indonesia*
- Spencer, L. M. ., & Spencer, S. M. . (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Wiley.
- Tesone, D. V. ., & Pizam, Abraham. (2013). *Handbook of hospitality human resources management*. Routledge.
- Yin, R. K. ., & Campbell, D. T. . (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.