

Seminar Nasional dan Call For Paper FEB UNS "Business In Society: Towards Asian Era", Surakarta, 18 – 19 Maret 2014.

## **EKSISTENSI INTELLECTUAL CAPITAL, TINJAUAN THE HUMAN CAPITAL THEORY DAN THE INTANGIBLE PERSPECTIVE**

**Sigit Hermawan**

**Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo  
Jln. Mojopahit No. 666 B. Sidoarjo Jawa Timur  
Email: [sigithermawan@umsida.ac.id](mailto:sigithermawan@umsida.ac.id)**

### **ABSTRACT**

This study is aimed to analyze the existence of Intellectual Capital (IC) reviewed from the Human Capital Theory and the Intangible Perspective. This is a interpretive accounting research. The data collection was conducted by Focus Group Discussion (FGD), in depth interview, and documentation. The data validity was tested using credibility, transferability, dependability, and confirmability test. The data analysis was conducted during the process of data collection, following some steps including data collection, data reduction, data display, and conclusion. The result of this study show that the existence of the IC reviewed from the theory of human capital related to investing in the training and the development of knowledge, skill and attitude, including investment based on mapping employees. For IC existence from reviewed of the intangible perspective with regard to the identification of key components of HC, SC, RC, non financial activities, the flow of knowledge, and resources to transform operations, improve performance and competitive advantage.

**Key Words:** Intellectual Capital, Intangible Assets, Human Capital Theory, Management Accounting, Interpretive Accounting Research.

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis eksistensi intellectual capital (IC) ditinjau dari the human capital theory dan the intangible perspective. Jenis penelitian adalah interpretive accounting research. Pengumpulan data dilakukan dengan Focus Group Discussion (FGD), in depth interview, dan pendokumentasian. Keabsahan data dilakukan dengan uji credibility, transferability, dependability, dan confirmability. Analisis data dilakukan selama proses pengumpulan data, dengan tahapan data collection, data reduction, data display, dan conclusion. Hasil penelitian menyatakan bahwa eksistensi IC ditinjau dari the human capital theory berkaitan dengan investasi pada pelatihan dan pengembangan knowledge, skill, dan attitude termasuk investasi HC didasarkan pada pemetaan karyawan. Untuk eksistensi IC ditinjau dari the intangible perspective berkaitan dengan identifikasi komponen kunci HC, SC, RC, aktivitas non financial, aliran pengetahuan, dan transformasi sumber daya untuk operasional, meningkatkan kinerja dan competitive advantage.

**Kata Kunci:** Intellectual Capital, Intangible Assets, Human Capital Theory, Akuntansi Manajemen, Interpretive Accounting Research.

## **PENDAHULUAN**

Eksistensi intellectual capital (IC) sebagai intangible assets memiliki kontribusi yang sangat besar pada aktivitas operasional, kinerja, dan competitive advantage (Hermawan, 2013, Hermawan, 2011a, Hermawan, 2011b, Hermawan, 2011c, Sharabati et al, 2010, Chen, 2008, Belkaoui, 200). Namun besarnya potensi IC tersebut belum banyak diketahui oleh manajer perusahaan farmasi di Jawa Timur (Hermawan dkk, 2012). Hal ini diperkuat oleh penelitian Sampoerno (2007) yang menyatakan bahwa perusahaan farmasi di Indonesia belum banyak memanfaatkan IC. Terbukti hanya 17% perusahaan farmasi di Indonesia yang mampu bersaing di pasar global. Kesenjangan inilah yang harus menjadi perhatian manajemen perusahaan farmasi tentang eksistensi IC dan manfaatnya.

IC sendiri terdiri dari tiga komponen, yakni human capital (HC), structural capital (SC), dan relational capital (RC) (IFAC, 1998., Bontis et al. 2000., Marr, 2008). Tiga komponen IC tersebut perlu dikelola dengan baik. Teori pengelolaan IC yang dapat menjadi rujukan adalah the human capital theory (Becker, 1964) dan the intangible perspective (Andriessen, 2002). Human capital theory menyatakan bahwa perusahaan perlu melakukan investasi dalam pelatihan dan meningkatkan human capital yang dimilikinya. Hal tersebut penting sebagai suatu investasi dari bentuk-bentuk modal lainnya. Tindakan strategis membutuhkan seperangkat sumber daya fisik, keuangan, human atau organisasional khusus sehingga keunggulan kompetitif ditentukan oleh kemampuannya untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya. Sementara itu, the intangible perspective (Andriessen, 2002) adalah perspektif yang berdasarkan pada sumber daya yang melihat ekonomi atau individual perusahaan sebagai kombinasi dari "stocks, aliran-aliran, and transformasi sumber daya". Perspektif sumber daya tak berwujud fokus pada sumber daya yang tidak material, dan menyoroti semakin pentingnya "kekayaan tersembunyi" dalam perekonomian dan perusahaan. Perubahan sumber daya tak berwujud telah mendorong proses transformasi atas penyusunan kembali masyarakat, pandangan dunia, dan nilai-nilai dasar. Proses ini menciptakan masyarakat yang bersumber daya utama adalah pengetahuan, atau disebut juga dengan postcapitalist atau knowledge society. Dalam masyarakat ini, nilai diciptakan tidak dari alokasi modal atau tenaga kerja tetapi dengan produktivitas dan inovasi (Andriessen, 2002).

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis eksistensi IC ditinjau dari the human capital theory dan the intangible perspective. Eksistensi IC yang dimaksud adalah aktivitas yang dimulai dari identifikasi komponen kunci HC, SC, RC, pengelolaan dan pengembangan IC. Pada akhir artikel dijelaskan tentang temuan-temuan penelitian dan kontribusinya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam interpretive accounting research (IAR) (Lehman, 2011) atau Lukkaa dan Modell (2010) menyebutnya sebagai interpretive research (IR) in management accounting. Memang terkait dengan intellectual capital atau juga aliran pengetahuan ini masuk ranah management accounting research kelompok intellectual resource management (Harris dan Durden, 2011). Demikian juga dengan penelitian ini yang meneliti IC dalam perspektif non keuangan (Hermawan, 2010) atau juga IC sebagai sebuah kajian strategi bukan IC measurement.

Sebagai penelitian interpretive tentunya termasuk dalam ranah penelitian kualitatif (Cresswell, 2007). Ide dasarnya sesuai dengan rekomendasi Kong dan Ramia (2010), bahwa IC sebagai sesuatu yang sulit dikuantifikasikan, IC juga lebih banyak terkait dengan tacit knowledge, non verbal atau secara intuitif sulit untuk diverbalkan. Nelson (2007) juga memberikan rekomendasi bahwa penelitian IC lebih baik dilakukan dengan metode kualitatif karena kebutuhan untuk menggali informasi, melakukan wawancara, dan mengidentifikasi dimensi yang sulit tentang aliran pengetahuan (baik yang eksplisit maupun implisit) yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari IC. Penelitian ini juga melakukan pemaknaan atau interpretasi atas pendapat informan kunci sehingga penelitian ini dinamakan penelitian kualitatif interpretive (Strauss dan Corbin, 2003).

Penelitian kualitatif interpretif ini dilakukan di perusahaan farmasi dengan alasan bahwa industri farmasi termasuk dalam high intellectual capital intensive sebagaimana rekomendasi Sharabati et al. (2010), Chen et al. (2004), Daum (2005), Boekestein (2006), Bramhandkar et al. (2007), dan Kamath (2008). Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis eksistensi IC ditinjau dari the human capital theory dan the intangible perspective. Eksistensi IC yang dimaksud adalah keberadaan IC mulai dari identifikasi komponen kunci atau indikator IC (HC, SC, dan RC), pengelolaan, dan pengembangan IC.

The human capital theory yang dimaksud adalah teori yang menjelaskan pentingnya organisasi atau perusahaan untuk melakukan investasi pada pengelolaan HC. Sementara itu, the intangible perspective yang dimaksud adalah perspektif yang melihat resources yang dimiliki perusahaan sebagai kombinasi dari "stock, aliran-aliran, knowledge, dan juga transformasi sumber daya". Jadi penelitian ini akan membahas tentang eksistensi IC mulai dari identifikasi, pengelolaan, pengembangan IC dikaitkan dengan peran HC di dalam perusahaan farmasi dan aset tersembunyi dalam bentuk aktiva tak berwujud atau intangible.

Informan kunci dalam penelitian adalah manajer dan mantan manajer perusahaan farmasi, pengamat industri farmasi, pengurus Gabungan Perusahaan Farmasi Indonesia (GPFI) Jawa Timur, dan Kabid Instansi "X". Pemilihan informan kunci didasarkan pada judgment peneliti dan snowball (Marshall, 1996). Berikut disajikan nama dan jabatan informan kunci.

**Tabel 1**  
**Informan Kunci**

<b>No</b>	<b>Nama Informan</b>	<b>Jabatan</b>
1	Ir. AP, MT	Manajer Marketing
2	KK, SH	Manajer SDM
3	Ir. YAS	Mantan Manajer K3
4	DS	Manajer Produksi
5	DH, S.Sos, M.Si	Pengamat Industri Farmasi
6	Dr. UA, MS	Pengamat Industri Farmasi
7	Drs. M	Pengurus GPFI Jawa Timur
8	Drs. AS	Pengurus GPFI Jawa Timur
9	Dra. TK, Apt	Kabid Instansi "X"

Sumber: Data Transkripsi Wawancara

Penelitian dilakukan pada bulan Oktober 2011 sampai Juni 2012. Pengambilan data dilakukan dengan Focus Group Discussion (FGD), in depth interview, dan pendokumentasian (Marshall, 2006). FGD dilakukan pada bulan Oktober 2011. In depth interview dan pendokumentasian dilakukan pada Februari – Juni 2012. Keabsahan data dilakukan dengan uji credibility, transferability, dependability, dan confirmability (Senton, 2006; Golafshani, 2003). Analisis data dilakukan dengan selama proses pengumpulan data sebagaimana kekhasan penelitian kualitatif rekomendasi Miles dan Huberman (1984). Tahapan untuk analisis data adalah data collection, data reduction, data display, dan conclusion.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### ANALISIS DATA

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan selama proses pengumpulan data. Penetapan data yang diambil disesuaikan dengan rumusan dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Data yang diambil terdiri dari data wawancara, data dokumentasi, dan data observasi. Pada saat pengumpulan data dilakukan juga uji keabsahan data, yakni uji credibility, uji transferability, uji dependability, dan uji confirmability. Proses uji credibility dilakukan dengan triangulasi data, yakni triangulasi sumber data, triangulasi metode, triangulasi teori, dan triangulasi antar peneliti (Hussien, 2009). Uji transferability dilakukan dengan membuat laporan penelitian selengkap mungkin, jelas, dan terinci. Nilai transferability penelitian kualitatif tergantung pada pembaca atau peneliti berikutnya. Uji dependability atau auditability dilakukan oleh tim independen yang bertugas mereview tahapan penelitian mulai awal sampai akhir. Tim independen tersebut adalah Prof. TS, Prof. SS., dan Dr. BP. Uji confirmability dilakukan dengan cara hasil penelitian dimintakan pendapat ke peneliti IC, yakni peneliti IU SLW, MBW, dan SH. Dengan melakukan keempat uji keabsahan data tersebut, penelitian kualitatif ini sudah memenuhi aspek berkualitas sebagaimana rekomendasi Lincoln dan Guba, 1985.

Proses uji keabsahan data dilakukan bersamaan dengan analisis data mulai dari data collection, data reduction, data display, dan conclusion. Data collection dilakukan dengan mengumpulkan semua data baik data wawancara, data dokumentasi, dan data observasi. Data yang sudah terkumpul kemudian direduksi berdasarkan kesamaan pola, tema dan konsep yang kemudian dilakukan proses coding. Hasil proses coding menjadi data display yang kemudian menjadi hasil penelitian atau conclusion. Berikut disajikan data hasil coding dan data reduction yang memiliki konsep, pola, dan tema yang sama.

**Tabel 2**  
**Konsep Atau Pola Yang Sama Hasil Dari Proses Coding**

<b>Coding</b>	<b>Tema atau Konsep</b>
	<b>Tema atau Konsep Utama "Eksistensi Intellectual Capital"</b>
<b>A</b>	<b>Eksistensi Human Capital</b>
A.1	Identifikasi HC
A.2	Pengelolaan HC
A.3	Pengembangan HC
<b>B</b>	<b>Eksistensi Structural Capital</b>

---

B.1	Identifikasi SC
B.2	Pengelolaan SC
B.3.	Pengembangan SC
C	<b>Eksistensi Relational Capital</b>
C.1	Identifikasi RC
C.2	Pengelolaan RC
C.3	Pengembangan RC

---

Sumber : Data Display Hasil Coding dan Data Reduction

## HASIL PENELITIAN

Untuk sampai pada simpulan pengelolaan IC di perusahaan farmasi, peneliti melakukan analisis data selama pengumpulan data, coding, data reduction, dan juga analisis serta interpretasi dengan teori yang mendukung, yakni the human capital theory (Becker, 1964) dan the intangible perspective (Andriessen, 2002). Hal ini juga dimaksudkan sebagai upaya melakukan uji credibility atau kredibilitas data khususnya pada triangulasi teori. Hasil data coding dan data reduction berikutnya diolah menjadi data display berupa penjelasan deskriptif hasil penelitian seperti kutipan wawancara dan juga interpretasinya. Adanya kutipan wawancara yang ditampilkan di hasil penelitian menunjukkan kealamiahan (naturalistic) penelitian kualitatif. Berikut dijelaskan hasil penelitian berupa pengelolaan HC, SC, dan RC.

### **Pengelolaan Komponen Human Capital (HC)**

Pentingnya pengelolaan HC bagi perusahaan farmasi dirasakan oleh para informan. Hal ini terkait dengan HC sebagai komponen paling penting atau paling dominan dibanding komponen IC yang lain yakni SC dan RC. Hal ini dikarenakan industri farmasi yang sangat spesifik sehingga membutuhkan SDM yang spesifik. Pentingnya HC, yakni farmasis ini karena bertugas mengawal mutu obat, mulai pemilihan bahan baku sampai menjadi obat jadi yang siap dipasarkan. Hal ini seperti dijelaskan informan UA sebagai berikut :

“Bahwa perusahaan farmasi ini banyak menggunakan intellectual capital, mulai dari awal proses sampai produk jadi. Karena hal tersebut juga terkait dengan human capital atau modal manusia, kan pak. Ini penting lho pak. Karena peran dari seorang farmasi terkait mulai dari pemilihan bahan baku. Nah bahan baku inikan sangat banyak dan variatif. Bisa juga dilihat dari struktur dari bahan baku, bisa juga dilihat dari kemurnian bahan baku tersebut. Ini kan sangat mempengaruhi proses berikutnya kan pak untuk sampai menjadi obat yang siap jadi” (Petikan wawancara dengan UA, 21-03-2012)

Untuk dapat memenuhi kualifikasi farmasis yang berkualitas, seorang farmasis disumpah terlebih dahulu sebelum menjadi apoteker. Hal ini dikarenakan para farmasis akan membuat keputusan yang sangat penting dan tidak boleh salah terkait dalam pemilihan bahan aktif dan juga suplemen-suplemen pendukungnya. Oleh karena itu, proses seleksi penerimaan farmasis menjadi bagian penting yang harus dilakukan oleh perusahaan farmasi. Terkait dengan tingkat pendidikan formal dan keharusan seorang farmasis atau apoteker disumpah, peneliti melakukan cross check dengan data dokumentasi di [www.ikatanapotekerindonesia.net](http://www.ikatanapotekerindonesia.net) dan Syahrani (2008). Proses cross check ini juga dimaksudkan sebagai uji credibility khususnya triangulasi sumber data.

Sementara itu, untuk peningkatan kemampuan dan pengetahuan HC dilakukan dengan pendidikan, pelatihan, dan seminar-seminar. Pelatihan atau training yang diberikan dalam beberapa tahap sesuai dengan tingkatannya, ada yang tingkat dasar, menengah, dan atas. Untuk tingkat dasar, lebih pada obat-obatan yang generik, sedangkan tingkat menengah dan atas untuk obat-obatan yang sangat sensitif. Tidak hanya pelatihan terkait dengan proses produksi saja, tetapi juga pelatihan pokok lainnya yakni pelatihan K3 (Keamanan dan Keselamatan Kerja). Hal ini karena K3 juga merupakan aspek yang ada di CPOB (Data cross check antara data dokumentasi CPOB dengan hasil wawancara informan kunci YAS, tanggal 14 Maret 2012)

HC di perusahaan farmasi juga terdapat di bagian marketing. Pelatihan atau training yang diberikan untuk calon tenaga medical representatif biasanya dalam waktu tiga bulan terkait dengan knowledge atau skill atas product knowledge, kemampuan negosiasi, atau lobbying dengan customer. Termasuk terkait pelaporan dan administrasinya. Proses berikutnya setelah training, med rep tersebut tidak langsung menjadi karyawan tetap di perusahaan farmasi, tetapi ada proses kualifikasi. Apabila kurang memenuhi persyaratan kualifikasi, med rep tersebut diputus sehingga med rep yang sudah mendapat training tidak serta merta menjadi karyawan tetap. Terdapat perbedaan jenis pelatihan yang diberikan kepada med rep pada saat sebelum dan sesudah menjadi karyawan tetap dengan posisi med rep.

Memang tidak semua HC di bagian marketing adalah med rep yang bersifat teknis atau non strategic, tetapi ada juga HC yang sifatnya strategic atau pada level marketing strategic. Untuk HC yang seperti ini, memang sangat dibutuhkan oleh perusahaan dan

harusnya dikapitalisasi. Tugas dari marketing strategic ini adalah membuat kebijakan yang mampu menganalisis pasar dan mampu melakukan negosiasi dengan dokter dan KPDM (Key Person Decision Maker). Hal tersebut disampaikan oleh informan AP sebagai berikut:

“Yang strategic itu adalah yang dia mampu membuat kebijakan, yang mampu menganalisis pasar, dia mampu melakukan negosiasi dengan para dokter dan KPDM yakni (key person decision making) itu segmen perusahaan. Sedang untuk OTC, mereka yang mampu yang melakukan freeface tidak pakai cannel tidak pakai koneksi seperti itu. Yang dilevel strategi ini harus benar-benar dikapitalisasi (Petikan wawancara dengan AP, 30-03-2012)

Untuk dapat melakukan pengelolaan yang baik, perusahaan farmasi dapat melakukan pemetaan HC. Pemetaan dapat berupa pembagian karyawan berdasarkan nilai tambah atau kontribusinya terhadap perusahaan. Menurut informan KK dan AP (FGD, tanggal 11 Oktober 2011), bahwa dengan pemetaan HC tersebut perusahaan farmasi dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan terhadap karyawannya. Pada perusahaan farmasi besar, sudah banyak melakukan pemetaan seperti itu. Pengelolaan HC secara keseluruhan juga sudah banyak menggunakan competency based human resources management. Perusahaan farmasi yang sudah menerapkan competency based HRM ini menggunakan sistem pengelolaan SDM yang menjadikan kompetensi (skill, knowledge, dan attitude) sebagai dasar proses pengelolaan yang diselaraskan dengan strategi perusahaan. Pada banyak perusahaan farmasi juga sudah menggunakan career planning system untuk perencanaan dan pengelolaan SDM yang dimilikinya.

### **Pengelolaan Komponen Structural Capital**

Structural capital (SC) di perusahaan farmasi terkait dengan sistem dan prosedur yang digunakan atau aturan-aturan yang menjadi acuan dalam memproses produk farmasi, teknologi informasi, infrastruktur, peralatan, mesin, sistem database, dan juga budaya organisasi. Sistem operasional prosedur dalam proses produksi obat telah ada acuan yang harus dilakukan yakni Cara Pembuatan Obat Yang Benar atau CPOB dan juga Good Manufacturing Practices atau GMP. Pelaksanaan CPOB ini selalu dalam pengawasan Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM). Ketentuan CPOB yang menjadi SOP bagi proses produksi obat dijelaskan oleh informan DS.

“Untuk SOP produksi kita mengikuti CPOB atau Cara Pembuatan Obat yang Baik dan juga GMP (Good Manufacturing Practices) pak. Dan itu sudah ditetapkan. Tapi



terkait dengan perannya, ya kadang gimana ya?dibilang memberatkan ya bisa memberatkan tetapi sebenarnya tujuannya baik pak yakni agar masyarakat atau pengguna obat ini jadi terlindungi. Memberatkan dalam arti karena CPOB ini kan selalu ada perbaikan terus menerus” (Petikan wawancara dengan DS, 20-03-2012)

Semakin beratnya persyaratan dalam CPOB juga dirasakan oleh informan AS sebagai pengurus GPM Bidang Industri. Peneliti melakukan observasi dan wawancara di kantor GP Farmasi pada saat itu diselenggarakan rapat bidang industri (tanggal 26-04-2012), salah satunya adalah keluhan dari berbagai perusahaan terkait semakin beratnya persyaratan dalam CPOB. Pada saat itu informan AS menyatakan semakin lama persyaratan yang ada di CPOB semakin memberatkan perusahaan farmasi karena peraturan yang selalu diperbarui terus menerus. Konfirmasi antara wawancara dengan observasi dimaksudkan juga sebagai uji credibility khususnya triangulasi metode.

Terkait dengan peraturan yang selalu diperbarui di CPOB maka peneliti melakukan konfirmasi ke informan lain, yakni informan TK, kepala bidang pemeriksaan dan penyelidikan BBPOM Surabaya. Konfirmasi ini juga menjadi bagian dari uji credibility khususnya triangulasi sumber data. Menurut beliau (TK) bahwa CPOB yang berlaku adalah CPOB tahun 2006 dan ada suplemen tahun 2009. Berikut pernyataan informan TK :

“Yang dipakai itu CPOB tahun 2006 pak. Trus ada suplemen yang dibuat tahun 2009. Mungkin yang dimaksud semakin sulit itu karena mereka (pabrik farmasi) akan membuat buat yang baru di perusahaannya dan mereka harus mengikuti ketentuan untuk buat obat itukan pak. Gampangannya kalau sebelumnya hanya buat obat pil, terus ingin buat yang kapsul, kan harus mengikuti ketentuan untuk buat kapsul itukan pak” (Petikan wawancara dengan TK, 04-06-2012)

Tentang detilnya persyaratan yang ada di CPOB, berikutnya peneliti melakukan triangulasi sumber data dengan melakukan cross check data dokumentasi CPOB dengan data wawancara informan M (tanggal 30 Maret 2012). Beliau juga merasakan hal yang sama bahwa semakin hari semakin ketat dan rumit utk memproses obat sesuai ketentuan CPOB.

Pengelolaan SC juga termasuk budaya perusahaan. Budaya perusahaan farmasi ini termasuk budaya kerja, budaya inovasi, dan budaya untuk mengkritisi. Menurut para informan, budaya perusahaan farmasi yang Tbk (terbuka) sudah baik dan berjalan sesuai dengan semestinya. Misalnya, budaya kerja sudah tertata dengan rapi karena sistem sudah berjalan dengan baik (hasil wawancara dengan informan AP, tanggal 30-03-2012).

Pada perusahaan farmasi besar yang sudah memiliki manajemen bagus telah banyak yang menerapkan manajemen modern, seperti balance score card (BSC). Penetapan visi misi dan penjabarannya ke dalam tujuan-tujuan strategis dan program kerja yang berkesinambungan telah banyak dilakukan oleh perusahaan farmasi baik secara keseluruhan maupun masih belum sempurna. Penetapan key performance indicator pada tiap aktivitas yang ada di tiap-tiap departemen juga merupakan bagian dari proses pengelolaan SC yang baik di perusahaan farmasi. Termasuk juga knowledge sharing sebagaimana hasil wawancara dengan informan AP tanggal 30-03-2012.

### **Pengelolaan Komponen Relational Capital**

RC sangat penting artinya bagi perusahaan farmasi karena terkait dengan pemasaran, menjual produk farmasi, dan kegiatan yang melingkupi atas hubungan dengan pihak-pihak lain. Perusahaan farmasi sangat perlu untuk melakukan investasi di departemen marketing karena melihat peran pentingnya dalam meningkatkan penjualan perusahaan. Penjualan merupakan faktor paling utama dalam penilaian kinerja perusahaan farmasi.

Investasi harusnya tidak hanya pada orang-orang marketing saja, tetapi juga harus pada sistemnya (SC). Artinya, bahwa setelah produk itu jadi berikutnya mau dikemanakan produk tersebut, maka perusahaan farmasi harus memiliki sistem untuk itu termasuk harus melakukan kerja sama dengan siapa saja, dokter, apotik, dan juga distributor. Sistem database juga harus dimiliki oleh perusahaan farmasi karena hal ini akan memperlancar dan memetakan strategi yang harus dilakukan untuk promosi dan penjualan.

Produk ethical membutuhkan strategi marketing dengan konsep detailing. Konsep ini sangat membutuhkan hubungan baik dengan dokter. Bahkan, hubungan dengan dokter memiliki peran paling utama dibanding dengan yang lain. Peran hubungan baik antara perusahaan farmasi dengan dokter tidak hanya ketika dokter praktik pribadi sebagai individual, tetapi juga ketika dokter berada di rumah sakit karena dokter sebagai decision maker perjalanan obat dari ruang praktik pribadinya ataupun dari rumah sakit sampai ke tangan pasien. Hal ini disebabkan produk ethical harus ditulis dengan resep dokter sehingga peran dokter sangat penting artinya atas laku tidaknya produk farmasi di masyarakat. Begitu pentingnya hubungan dengan dokter atau KPDM tersebut membuat perusahaan farmasi mengabaikan strategi lain atau juga strategi marketing baru yang lebih inovatif dan bersifat jangka panjang. Perusahaan farmasi lebih banyak menggunakan sales oriented

daripada marketing oriented. Upaya untuk melakukan strategi baru, seperti blue ocean strategy belum dilakukan bahkan belum terpikirkan. Perusahaan lebih memilih strategi-strategi jangka pendek. Tentang pentingnya hubungan baik antara perusahaan farmasi dengan dokter disampaikan oleh informan DH:

“Ya memang begitu pak. Memang ada istilah dalam marketing farmasi itu begini walaupun produk itu tidak baik tapi relasi kita dengan dokter itu baik maka produk itu akan jalan. Begitu pula sebaliknya walaupun produk itu bagus tapi kalau tidak ada relasi dengan dokter maka hal itu tidak akan jalan. Maka apapun bentuknya harus ada relasi atau relationship dengan dokter. Apapun bentuknya produk itu nomor dua, yang penting ada yang nulis di resep dokter. Apapun bentuk obat itu, bagus dan lain sebagainya trus tidak ada yang nulis...ya gak jalan, kan seperti itu pak.” (Petikan wawancara dengan informan DH, 14-04-2012)

Peran penting dokter sangat menentukan dalam penjualan obat yang kemudian menjadikan perusahaan farmasi mengabaikan peran penting dari faktor lainnya. Tetapi, ada juga peran penting dari komponen yang lainnya yakni ketersediaan obat, kualitas, harga, dan service. Ketersediaan obat juga menjadi faktor penting karena perusahaan farmasi memproduksi obat yang sama dengan kualitas yang tidak jauh berbeda sehingga mudah tidaknya obat ini dicari oleh konsumen menjadi sangat penting. Demikian juga dengan harga obat, tidak terpaut jauh untuk jenis obat yang sama. Tentang hal ini disampaikan oleh informan KK:

“Dan itu merupakan suatu hal yang utama disamping ada juga kualitas, harga sama servis ya. Trus juga ketersediaan obat itu ya, itu juga penting. Karena sebenarnya satu perusahaan dengan yang lain memproduksi obat yang sama. Obat batuk sama, masalah kualitas kurang lebihlah sama. Sehingga yang menentukan kemudian hubungan baiklah. Tapi yang utama tadi itu yakni kualitas, harga kompetitif dan juga ketersediaan obat. Jadi dokter mempertimbangkan hal itu, disamping sudah kenal tadi itu” (Petikan wawancara dengan informan KK, 08-03-2012)

Pengelolaan RC juga termasuk penggunaan media massa untuk promosi atau iklan obat OTC. Hal ini dirasakan oleh para infoman manajer lebih memudahkan dibandingkan dengan promosi untuk obat ethical. Alasannya jelas karena dana promosi obat ethical lebih besar dan mahal dibandingkan dengan promosi obat OTC, termasuk kemudahan untuk melakukannya. Oleh karena itu, perusahaan farmasi akan berusaha untuk membawa produk ethical ke produk OTC.

Penggunaan media massa baik cetak maupun elektronik untuk promosi memang paling efektif untuk memperkenalkan obat OTC. Kegiatan CSR juga dapat digunakan untuk melakukan hubungan baik dengan masyarakat. Kegiatan CSR ini biasanya untuk obat-obat OTC yang langsung dapat dikonsumsi oleh masyarakat. Kegiatan CSR berkelanjutan dapat dilakukan dengan dukungan dana yang besar, misalnya dengan kegiatan yang dilangsungkan setiap tahun dengan menampilkan sisi humanis dari perusahaan farmasi. Perspektif lain diberikan oleh informan AP bahwa perusahaan farmasi perlu menerapkan blue ocean strategy agar dapat meraih posisi yang berbeda dengan perusahaan farmasi yang sudah leading di pasar. Berikut komentarnya:

“Menurut saya harus ada upaya untuk mencari blue ocean strategi-nya. Harus mencari strategi yang tidak dilakukan oleh perusahaan farmasi lain. Nah inilah yang seharusnya oleh perusahaan farmasi BF itu tadi yakni mencari blue oceannya tadi itu” (Petikan wawancara dengan informan AP, tanggal 30-03-2012)

## **PEMBAHASAN**

### **PENGELOLAAN INTELLECTUAL CAPITAL**

#### **Pengelolaan Human Capital (HC) di Perusahaan Farmasi**

Menurut hasil penelitian bahwa HC merupakan komponen paling dominan di antara komponen IC yang lainnya. Hal tersebut dikarenakan di perusahaan farmasi, ada HC yang memiliki spesifikasi tertentu terkait dengan obat yakni apoteker. Farmasis atau apoteker ini sangat berperan, bahkan harusnya jadi aset bagi perusahaan karena terkait dengan pemilihan bahan baku sampai ke penjaminan mutu atas obat tersebut.

Proses pengelolaan HC di perusahaan farmasi lebih ditekankan pada identifikasi komponen pembentuk HC, proses pengelolaan dan pengembangan karyawan hingga karyawan tersebut purna tugas. Proses identifikasi komponen pembentuk HC diperlukan untuk memudahkan dalam input dan pengembangan berikutnya. Proses identifikasi komponen pembentuk HC dapat dikaitkan dengan spesifikasi khusus karyawan perusahaan farmasi yang tidak dimiliki oleh perusahaan manufaktur yang lain, yakni farmasis atau apoteker, dan med rep. Farmasis terkait dengan proses produksi dan juga menjaga mutu produk, sedangkan med rep terkait dengan mempromosikan dan menjual obat. Dengan demikian, tingkat pendidikan khusus dan pelatihan formal yakni untuk farmasis dan apoteker menjadi komponen pokok pembentuk HC di perusahaan farmasi. Hal ini tidak

bisa tergantikan karena memang sesuai core business perusahaan farmasi, dan juga karena adanya kewajiban minimum tiga orang farmasis atau apoteker harus dimiliki oleh perusahaan farmasi sebagaimana di atur dalam CPOB. Sementara itu, tenaga med rep lebih banyak mengandalkan faktor pengalaman kerja sebagai komponen pokok pembentuk HC, apalagi untuk med rep tingkat supervisor ke atas.

Proses input karyawan diawali dengan proses rekrutmen. Berbagai persyaratan ketat dan sesuai dengan kebutuhan harus dilakukan pada proses ini agar diperoleh kualitas karyawan yang baik. Proses berikutnya adalah pengembangan karyawan dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang didasarkan pada training need pada tiap departemen. Pelatihan di departemen produksi lebih ditekankan pada pengelolaan produksi sesuai dengan CPOB yang telah ditetapkan oleh BPOM. Pelatihan di departemen marketing pada awalnya ditekankan pada product knowledge, tetapi secara bertahap akan diberikan pelatihan untuk mendapatkan user baru dan objek baru. Pada departemen marketing juga dikenal HC yang berperan pada marketing strategic dan non strategic. Posisi marketing strategic akan lebih berpikir tentang cara dan upaya inovatif yang harus dilakukan untuk mencari pangsa pasar baru. Posisi marketing yang non strategic akan menindaklanjuti apa yang sudah dilakukan oleh posisi marketing strategic.

Hasil penelitian ini menunjukkan peran penting HC dalam keseluruhan aspek kegiatan strategis dan operasional yang ada di perusahaan farmasi. Tentang paling berperannya HC bagi kinerja perusahaan farmasi, sesuai dengan hasil penelitian Kamath (2008). Sementara itu, The MERITUM project (2001) dan IFAC (1998), merekomendasikan bahwa langkah awal untuk melakukan pengelolaan HC adalah dengan melakukan identifikasi komponen kunci pembentuk HC. Atas dasar hal tersebut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komponen kunci pembentuk HC di perusahaan farmasi adalah pendidikan, pelatihan formal, pengalaman kerja, kepuasan, dan keberlanjutan karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian CIMA (2005), Marr (2008), Moon and Kym (2006), Chen et al. (2004), dan Sharabati et al. (2010). Pendidikan dan pelatihan formal lebih diarahkan bagi farmasis yang ada di perusahaan farmasi, sedangkan pengalaman kerja lebih diarahkan bagi med rep baik yang strategis maupun operasional. Untuk kepuasan dan keberlanjutan karyawan, hal ini penting karena terkait dengan kinerja dan juga keluar masuknya karyawan. Pengelolaan HC dimulai saat proses rekrutmen, proses saat menjadi

karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, dan juga pasca purna tugas. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Cortini dan Benevene, (2010:124). Lebih lanjut dijelaskan bahwa perusahaan dapat meningkatkan HC yang dimilikinya dengan menarik individu yang memiliki skill tinggi dari pasar tenaga kerja luar atau dengan mengembangkan skill dari internal perusahaan.

Pengembangan ke depan untuk pengelolaan HC dapat dilakukan pada saat dimulainya proses seleksi. Keketatan proses seleksi dan juga persyaratan yang baku harus menjadi acuan penerimaan karyawan di perusahaan farmasi, termasuk aspek etika dan moral juga harus diperhatikan. Pada proses berikutnya, saat karyawan sudah menjadi bagian dari perusahaan, harus ada jenjang karir dalam bentuk career planning system yang jelas utamanya. Hal ini belum banyak dijalankan oleh perusahaan farmasi yang belum Terbuka (Tbk). Hal lain yang harus diperhatikan adalah kepuasan dan keberlanjutan karyawan karena kedua hal tersebut menyangkut kinerja karyawan dan juga keluar masuknya karyawan. Artinya, perusahaan farmasi akan lebih mudah mencapai tujuan strategis perusahaan apabila tidak dibingungkan dengan keluar masuknya karyawan. Hal ini memang sesuai dengan rekomendasi Moon dan Kym (2006). Kreativitas karyawan perusahaan farmasi juga menjadi bagian penting untuk dikembangkan karena terkait dengan inovasi yang harus dilakukan secara terus menerus. Hal ini memang sesuai dengan rekomendasi Chen et al. (2004) dan Sharabati et al. (2010).

Pemetaan HC juga penting artinya bagi perusahaan farmasi agar mengetahui pengelolaan yang harus dilakukan. Pemetaan dapat dilakukan seperti quadrant Gambar 1, berikut ini :

<b>DIFFICULT TO REPLACE, LOW VALUE ADDED</b>	<b>DIFFICULT TO REPLACE, HIGH VALUE ADDED</b>
→	↑
<b>INFORMATE</b>	<b>CAPITALIZE</b>
<b>EAST TO REPLACE, LOW VALUE ADDED</b>	<b>EASY TO REPLACE, HIGH VALUE ADDED</b>
↓	↓
<b>AUTOMATE</b>	<b>DIFFERENTIATE OR OUTSOURCE</b>

Sumber : Data Diolah

**Gambar 1.**

### Pemetaan HC

Pemetaan karyawan perusahaan farmasi dapat dilakukan seperti Gambar 1. Pengelolaan HC diarahkan ke quadrant capitalize karena pada posisi "difficult to replace, high value added" ini adalah sebagai aset perusahaan. Pada posisi ini akan diisi oleh orang-orang struktural mulai level manajer ke atas, misalnya area sales manajer, manajer research and development, dan manajer lainnya, termasuk farmasis dan med rep strategic. Oleh karena itu, perusahaan farmasi banyak menginvestasikan dananya agar HC yang dimiliki berada pada posisi kanan atas tersebut, seperti memberikan pelatihan-pelatihan dan juga memberikan fasilitas untuk pendidikan lanjut. Quadrant yang paling rendah ada pada posisi kiri bawah atau automate. Pada posisi tersebut diisi oleh bagian produksi yang secara bertahap akan dilakukan otomatisasi oleh mesin, sehingga pada posisi tersebut "easy to replace, low value added". Quadrant kanan bawah diisi oleh orang-orang yang memiliki nilai tinggi, tetapi mudah diganti atau differentiate (outsourc), misalnya customer service yang menguasai berbagai macam obat tetapi hal tersebut dapat di outsourcing. Posisi kiri atas adalah posisi "informate" yakni "difficult to replace, low added value". Posisi ini diisi oleh orang-orang senior yang punya skill tinggi, tetapi bukan pengambil keputusan, misalnya corporate secretary, yang mengetahui permasalahan perusahaan mulai A – Z. Ini yang diupayakan untuk ke arah quadrant kanan agar memiliki high value added (capitalize).

Sementara itu, pengelolaan HC secara umum di perusahaan farmasi besar sudah sampai pada manajemen SDM yang modern, seperti yang dilakukan oleh SOHO Group. Karyawan atau SDM perusahaan sudah dijadikan human capital atau aset perusahaan bagi SOHO Group ini karena melihat dan merasakan betapa pentingnya SDM ini. Untuk itu, SOHO Group sangat serius mengembangkan SDM baik untuk individu karyawan masing-masing ataupun pada lingkungan kerja. Tidak tanggung-tanggung, SOHO menjalin kerja sama dengan Palladium Group dan Monash University untuk membangun SDM yang sudah dianggap sebagai human capital (Majalah SWA, Juni 2009).

**Tabel 3**  
**Hasil Penelitian dan Uji Credibility**

<b>Komponen Human Capital</b>	<b>Uraian</b>	<b>Uji Credibility</b>
Identifikasi	- Tingkat pendidikan formal	- CIMA (2005)
Komponen Kunci	- Pelatihan formal	- Marr (2008)

atau Indikator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengalaman kerja</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Keberlanjutan karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moon and Kym (2006)</li> <li>- Chen et al. (2004)</li> <li>- Sharabati et al. (2010)</li> </ul>
Pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses seleksi atau rekrutmen</li> <li>- Pendidikan dan pelatihan selama menjadi karyawan</li> <li>- Pemetaan HC (karyawan) dengan memperhatikan empat quadrant, yakni automate, differentiate, informate, dan capitalize</li> <li>- Purna tugas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cortini dan Benevene (2010)</li> <li>- FGD tanggal 11 Oktober 2011</li> <li>- Data dokumentasi Syahrani (2008)</li> <li>- Website ikatan apoteker indonesia</li> <li>- Informan UA, YAS, DH, AP</li> </ul>
Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketetapan proses seleksi dan persyaratan baku</li> <li>- Pelatihan yang mengembangkan knowledge, skill, dan attitude</li> <li>- Jenjang karir dalam bentuk career planning system</li> <li>- Pengembangan sistem kepuasan dan keberlanjutan karyawan</li> <li>- Optimalisasi kreativitas dan inovasi karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moon dan Kym (2006)</li> <li>- Chen et al. (2006)</li> <li>- Sharabati et al. (2010)</li> <li>- Informan KK dan DH</li> </ul>

Sumber: Data Display dan Data Reduction

### **Pengelolaan Structural Capital (SC) di Perusahaan Farmasi**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa SC berperan pada operasional perusahaan dan inovasi sehingga harus dikelola dengan baik agar bermanfaat bagi perusahaan farmasi. Pengelolaan SC yang utama adalah perusahaan farmasi dapat memenuhi persyaratan yang ada di CPOB. Hal ini karena CPOB adalah SOP yang harus dijalankan untuk melakukan proses produksi obat di perusahaan farmasi. Persyaratan yang ada di CPOB memang sangat detail menyangkut semua yang terkait dengan proses pembuatan obat di perusahaan farmasi. Pemenuhan atas persyaratan CPOB merupakan komponen paling utama untuk SC di perusahaan farmasi Indonesia. Dengan demikian, perusahaan farmasi dalam mengembangkan SC yang dimilikinya harus berpedoman pada CPOB, khususnya yang terkait dengan proses produksi obat. Persyaratan dan sumberdaya yang mendukung CPOB adalah komponen paling penting SC di perusahaan farmasi. Persyaratan dan sumber daya tersebut dapat berupa infrastruktur dan proses organisasi yang mendukung terlaksananya



CPOB. Dua hal tersebut (infrastruktur dan proses organisasi) merupakan kerangka kerja dari organizational capital yang disebut sebagai bagian dari SC.

Komponen lain yang penting bagi SC di perusahaan farmasi adalah database baik untuk proses produksi. Database data produksi dinamakan data induk produk. Database ini sangat detil mencatat setiap jenis obat dan spesifikasinya. Pengelolaan SC melalui data yang lengkap dalam bentuk data yang tersistem dapat dilakukan oleh perusahaan farmasi dengan menggunakan electronic data processing (EDP), misalnya untuk inventory control. Hal ini tentunya membutuhkan teknologi informasi yang dikelola dengan baik oleh perusahaan farmasi. Kebutuhan atas teknologi informasi dan teknologi yang lain dinamakan dengan technological capital dinyatakan sebagai bagian dari SC.

Komponen budaya organisasi juga menjadi bagian dari SC yang penting untuk dikelola di perusahaan farmasi. Budaya kerja yang baik, budaya inovasi, budaya terbuka atas perubahan, dan budaya berbagi pengetahuan (knowledge sharing) adalah budaya-budaya yang dapat dikelola sehingga SC dapat berkontribusi bagi perusahaan farmasi. Perubahan budaya organisasi memang menjadi bagian penting untuk kemajuan perusahaan dan inilah yang harus pula dikelola oleh perusahaan farmasi di Indonesia.

Sementara itu, terkait dengan rekomendasi The MERITUM project (2001) dan IFAC (1998), bahwa langkah awal untuk pengelolaan komponen SC adalah dengan identifikasi komponen kunci untuk SC. Hasil penelitian ini menunjukkan komponen kunci HC di perusahaan farmasi adalah infrastruktur dan proses organisasi yang mendukung terlaksananya CPOB, sistem database, teknologi informasi, dan budaya perusahaan. Penggunaan komponen kunci ini sesuai dengan hasil penelitian Mageza (2004), CIMA (2005), Marr (2008), dan Alvares et al. (2011). Pengelolaan SC di perusahaan farmasi Indonesia lebih banyak terkait dua hal yakni organizational capital dan technological capital, yang merupakan komponen SC. Dua hal inilah yang sangat mendukung perusahaan farmasi dalam memenuhi persyaratan produksi melalui ketentuan CPOB. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Alvares et al. (2011) tentang pengelolaan SC.

Pengembangan atas pengelolaan SC di perusahaan farmasi dapat dilakukan dengan terus memperkuat organizational capital dan technological capital untuk menunjang pelaksanaan CPOB. Dukungan budaya perusahaan juga harus dikembangkan guna menunjang tercapainya visi, misi, dan tujuan startegis perusahaan farmasi. Karena, pada

hakekatnya budaya perusahaan adalah nilai-nilai perusahaan, modal sosial, dan juga filosofi manajemen. Salah satu budaya perusahaan yang harus dikembangkan adalah knowledge sharing. Ini penting karena peralihan pengetahuan merupakan pengembangan jaringan kerja yang mendukung infrastruktur organisasi (Mageza, 2004).

**Tabel 4**  
**Hasil Penelitian dan Uji Credibility**

<b>Komponen</b>	<b>Uraian</b>	<b>Uji Credibility</b>
<b>Structural Capital</b>		
Identifikasi	- Infrastruktur dan proses organisasi	- Mageza (2004)
Komponen Kunci atau Indikator	- Sistem data base	- CIMA (2005)
	- Teknologi informasi	- Marr (2008)
	- Budaya perusahaan	- Alvares et al. (2011)
	Pengelolaan	- Pengelolaan infrastruktur dan proses organisasi yang mendukung terlaksananya CPOB
	- Budaya kerja, budaya inovasi dan kreatifitas	- Informan DS, TK, M, AS
	- Pengelolaan teknologi informasi, sistem database produk dan pelanggan (customer)	- Data dokumentasi CPOB tahun 2006, suplemen tahun 2009
Pengembangan	- Budaya yang menunjukkan tercapainya visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan	- Mageza (2004)
	- Nilai-nilai perusahaan	- Informan AP
	- Modal sosial	
	- Filosofi manajemen	
	- Knowledge sharing	

Sumber: Data Display dan Data Reduction

### **Pengelolaan Relational Capital (RC) di Perusahaan Farmasi**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tentang pengelolaan RC untuk perusahaan farmasi. Investasi pada marketing sangatlah penting untuk dilakukan di samping investasi pada aspek yang lain juga. Hubungan baik dengan dokter dan tenaga kesehatan yang lain juga harus dikelola dengan baik karena terkait dengan produk farmasi, yakni obat ethical. Karena konsep yang digunakan adalah detailing, konsekuensinya adalah dokter dianggap sebagai pembeli pertama oleh perusahaan farmasi. Hubungan baik dengan dokter harus dijaga tidak hanya ketika praktik pribadi, tetapi juga ketika berada di rumah sakit, yakni pada saat dokter menjadi KPDM (key person decision maker). Hubungan baik

inilah yang kemudian pada banyak praktik yang ada menjadi bahan penyimpangan antara perusahaan farmasi dengan dokter atau tenaga kesehatan yang lainnya.

Terkait pengelolaan promosi obat OTC dapat dilakukan dengan menggunakan media promosi radio, koran, televisi, internet, media sosial, dan kegiatan CSR untuk masyarakat. Perusahaan farmasi menengah atas sudah mampu untuk menggunakan media promosi tersebut untuk memperkenalkan produk-produknya walaupun juga pada beberapa kasus penggunaannya masih belum optimal terutama yang terkait dengan media berbasis IT. Penggunaan Short Message Service (SMS) ke banyak orang, media sosial, dan juga website belum masih terasa sangat jarang dimanfaatkan. Misalnya, website beberapa perusahaan farmasi tidak diperbarui dan juga kurang lengkap untuk deskripsi obat dan layanan lainnya. Kegiatan CSR untuk masyarakat belum dilakukan secara terencana dan sifatnya masih tentatif saja. Misalnya, ketika ada acara di sekolah, posyandu, dan kegiatan sosial lainnya. Hanya beberapa perusahaan farmasi besar yang melakukan kegiatan CSR yang berkesinambungan, misalnya Ristek Kalbe Science Award 2012. Kegiatan ini dilaksanakan tiap tahun mulai tahun 2008 dengan tujuan untuk meningkatkan dan mempromosikan hasil penelitian dan peneliti muda di bidang industri farmasi. Kegiatan ini hasil kerja sama antara pelaku bisnis, akademisi, pemerintah, dan komunitas. Kegiatan CSR seperti inilah yang membawa manfaat jangka panjang bagi perusahaan industri, yakni PT. Kalbe Farma, Tbk.

Penggunaan strategi-strategi baru dalam marketing maupun strategi di tingkat perusahaan belum banyak dilakukan, misalnya blue ocean strategy belum dilakukan. Strategi “perang berhadap-hadapan dan berdarah-darah” masih banyak dilakukan oleh perusahaan farmasi. Misalnya, ketika perusahaan farmasi “A” menggunakan strategi diskon atau potong harga, hal ini akan diikuti oleh perusahaan farmasi lainnya. Perusahaan farmasi A menggunakan strategi bonus untuk apotik atau toko obat, hal ini akan diikuti oleh perusahaan farmasi lainnya. Perusahaan farmasi belum berupaya mencari strategi yang tidak dimainkan oleh perusahaan farmasi lainnya.

Komponen penting lain dari RC adalah sistem database untuk promosi dan medical representative (med rep). Sistem data base ini harusnya juga lengkap dan berbasis IT. Peta konsumen yang loyal, peta daerah pemasaran obat, dan data lainnya haruslah lengkap dan mudah untuk digunakan sehingga mampu memberikan data untuk pengambilan keputusan marketing. Data base ini akan sangat bermanfaat apabila ditunjang oleh med rep yang

berkualitas dan tangguh. Med rep akan menindak lanjuti data tersebut baik untuk memperkuat pangsa pasar yang telah ada ataupun membuka pangsa pasar baru. Kualitas dan pengalaman med rep sangat penting artinya bagi perusahaan farmasi untuk mendapatkan user baru dan pangsa pasar yang lebih luas. Med rep ini biasanya akan didukung oleh tim sales force yang secara teknis melaksanakan dan membantu tugas-tugas med rep. Dengan demikian, komponen penting RC di perusahaan farmasi adalah hubungan baik dengan dokter (obat ethical), penggunaan media promosi untuk obat OTC, strategi baru dalam marketing dan tingkat perusahaan, kegiatan CSR, dan kualitas med rep serta tim sales force.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian sebelumnya, tentang rekomendasi The MERITUM project (2001) dan IFAC (1998), bahwa perusahaan harus melakukan identifikasi komponen kunci pembentuk RC. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komponen kunci untuk RC di perusahaan farmasi adalah hubungan baik dengan dokter dan tenaga kesehatan, penggunaan media promosi, kegiatan CSR, kualitas med rep, dan tim sales force. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian IFAC (1998), Mageza, (2004), dan Moon dan Kym (2006). Pengelolaan RC yang ada di perusahaan farmasi sesuai dengan hasil penelitian Mageza, (2004) walaupun pada beberapa aspek sudah dijalankan semuanya, tetapi ada juga yang masih sangat terbatas dalam menjalankannya. Mageza (2004), merekomendasikan empat capital dalam hal pengelolaan RC, yakni customer capital, supplier capital, shareholders capital, dan community capital. Pengelolaan RC lebih banyak pada customer capital dan community capital. Pengelolaan RC seharusnya juga pada supplier capital agar perusahaan mendapatkan harga yang rendah (low prices) dan juga agar supplier bekerja untuk perusahaan ketika terjadi masalah dengan bahan-bahan produksi. Suplier yang dimaksud juga termasuk suplier tenaga kerja atau perusahaan outsourcing. Pengelolaan RC oleh perusahaan farmasi belum banyak dilakukan pada shareholders capital. Hal ini dilakukan untuk membantu keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Hubungan yang baik dan kepercayaan antara perusahaan dengan shareholders ini dimaksudkan apabila perusahaan membuat keputusan-keputusan strategis maka akan mendapat dukungan dan dapat dipahami oleh shareholders. Cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan farmasi untuk menjaga hubungan baik dengan shareholders adalah dengan berkomunikasi secara intensif.

Pengembangan atas pengelolaan RC di perusahaan farmasi dapat dilakukan dengan selalu melakukan perbaikan atas kemampuan dasar pemasaran atau strategi marketing, dan juga intensitas pasar (Chen et al. 2004). Artinya, kapabilitas pemasaran harus disesuaikan dengan perilaku konsumen dan keberadaan masyarakat saat ini. Perkembangan teknologi informasi yang berkembang begitu pesat di masyarakat harus menjadi pertimbangan kapabilitas pemasaran dalam menjalankan fungsinya untuk memasarkan produk farmasi. Penggunaan media sosial, televisi, radio, berita on line, dan web site harus menjadi perkembangan besar bagi perusahaan farmasi. Terkait dengan pengelolaan RC yang lebih luas, perusahaan farmasi Indonesia dapat mengelola empat hal, yakni customer capital, supplier capital, shareholders capital, dan community capital. Inti pengelolaan pada empat aspek tersebut adalah bagaimana menjaga hubungan baik dengan empat pihak tersebut. Dalam konteks perusahaan farmasi, customer perusahaan farmasi adalah masyarakat pengguna obat, supplier perusahaan farmasi adalah pemasok bahan baku yang hampir 96% dari luar negeri, shareholders capital adalah pemilik, pemegang saham, dan juga investor perusahaan farmasi, dan community capital adalah komunitas masyarakat pengguna obat, GP Farmasi Indonesia, Ikatan Apoteker Indonesia, dan komunitas lainnya.

**Tabel 5**  
**Hasil Penelitian dan Uji Credibility**

<b>Komponen</b>	<b>Uraian</b>	<b>Uji Credibility</b>
<b>Relational Capital</b>		
Identifikasi Komponen Kunci atau Indikator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hubungan baik dengan dokter dan tenaga kesehatan</li> <li>- Media promosi</li> <li>- Strategi marketing</li> <li>- Kegiatan CSR</li> <li>- Kualitas med rep dan tim sales force</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bontis (1998)</li> <li>- IFAC (1998)</li> <li>- Mageza (2004)</li> <li>- Moon dan Kym (2006)</li> <li>- Informan AP</li> </ul>
Pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengelolaan terkait hubungan dengan pelanggan, supplier, pemegang saham, dan masyarakat (komunitas)</li> <li>- Saluran distribusi, ketersediaan obat, harga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mageza (2004)</li> <li>- Informan DH</li> <li>- Informan KK</li> <li>- Data dokumentasi riset kalbe farma award 2012</li> </ul>
Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan dasar pemasaran dan strategi marketing</li> <li>- Intensitas pasar</li> <li>- Strategi bisnis baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chen et al. (2004)</li> <li>- Informan AP</li> </ul>

- Brand images

---

Sumber: Data Display dan Data Reduction

### **Eksistensi Intellectual Capital, Tinjauan The Human Capital Theory dan The Intangible Perspective**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tentang eksistensi IC bagi perusahaan farmasi. Eksistensi yang dimaksud adalah keberadaan IC yang dimulai dari identifikasi komponen kunci atau indikator, pengelolaan, dan pengembangan IC. Hasil penelitian ini juga sangat sesuai bila ditinjau dari the human capital theory (Becker, 1964) dan the intangible perspective (2002). Menurut the human capital theory bahwa perusahaan perlu melakukan investasi dalam pelatihan dan meningkatkan HC yang dimilikinya karena competitive advantage ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya (resources). Sementara itu menurut the intangible perspective bahwa perusahaan merupakan kombinasi stock, aliran-aliran pengetahuan, transformasi sumber daya, dan menyoroti semakin pentingnya "hidden assets" yang dimiliki perusahaan.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa HC adalah komponen paling penting dibanding komponen IC lainnya (SC dan RC) adalah bukti bahwa perusahaan harus memberikan perhatian dan berinvestasi lebih pada komponen HC sebagaimana rekomendasi the human capital theory (Becker, 1964). HC di perusahaan farmasi sangat berperan baik untuk kegiatan operasional maupun strategic. HC akan mengembangkan berbagai pola pengelolaan, inovasi dan kreativitas baik untuk komponen HC itu sendiri dan juga untuk kepentingan SC dan RC. Aplikasinya bahwa HC yang diidentifikasi dengan human resource department (HRD) akan menyuplai kebutuhan tenaga ahli dan karyawan untuk departemen lainnya termasuk departemen produksi operasional (SC) dan departemen pemasaran penjualan (RC). Untuk perusahaan farmasi kebutuhan tersebut terdiri dari farmasis, medical representatif (med rep), dan tim sales. Kebutuhan HC untuk SC sangat diperlukan guna memenuhi syarat CPOB dan SOP lainnya. Untuk kebutuhan HC bagi RC untuk melakukan fungsi-fungsi pemasaran dan penjualan. Investasi sebagaimana direkomendasikan the human capital theory harus dilakukan pada HC dengan memperhatikan pemetaan karyawan. Investasi pada pemetaan HC harus memperhatikan posisi empat kelompok karyawan yang ada pada quadran (informate, automate,

differentiate atau outsource, dan capitalize). Investasi yang harus banyak dilakukan pada posisi karyawan yang ada pada kelompok capitalize karena karyawan yang ada di kelompok ini adalah assets bagi perusahaan. Sebagai assets perusahaan, investasi yang dilakukan pada kelompok karyawan ini harusnya dapat dikapitaliasi. Investasi HC juga harus dilakukan pada pengelolaan dan pengembangan knowledge, skill, dan attitude karyawan (Rahaman et al. 2013).

Sementara itu, apabila hasil penelitian ini ditinjau dari the intangible perspective (Andriessen, 2002) akan berkaitan dengan identifikasi komponen kunci atau indikator komponen HC, SC, dan RC, aliran-aliran pengetahuan, dan transfer sumber daya antar bagian di perusahaan. Identifikasi komponen kunci atau indikator HC, SC, dan RC dapat dikategorikan sebagai identifikasi hidden assets atau kekayaan tersembunyi yang dimiliki perusahaan. Artinya bahwa dengan melakukan identifikasi komponen-komponen hidden assets pembentuk HC, SC, dan RC, perusahaan dapat mengetahui dengan lebih mudah indikator-indikator stock yang harus dikelola dan dikembangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan competitive advantage. Berikutnya pengelolaan dan pengembangan hidden assets atau juga intangible sangat penting guna mengoptimalkan hidden assets itu sendiri. Misalnya optimalisasi kreativitas, inovasi karyawan, dan budaya perusahaan adalah cara pengelolaan dan pengembangan intangible assets yang sangat penting kaitannya dengan kinerja dan competitive advantage. Demikian pula dengan pengembangan nilai-nilai perusahaan, filosofi manajemen, knowledge sharing, intensitas pasar, brand image, brand name adalah penting bagi pengelolaan dan pengembangan intangible assets dalam kaitannya dengan operasional perusahaan, kinerja, dan competitive advantage (St-Piere dan Audet, 2011; Muller, 2009; Hunter dan Evans, 2011). Dengan demikian IC dalam tinjauan the intangibles perspective sangat penting kaitannya dengan penggalian hidden assets atau intangible assets, pengelolaan dan pengembangan IC yang bermanfaat untuk operasional, kinerja, dan competitive advantage.

### **Temuan dan Kontribusi**

Penelitian ini berhasil menemukan hal-hal baru, yakni komponen kunci atau indikator HC, SC, dan RC yang merupakan hidden assets dalam bentuk intangible assets bagi perusahaan farmasi. Identifikasi komponen kunci ini sangatlah penting sebagai tahap awal

melakukan pengelolaan dan pengembangan IC (The MERITUM project, 2001., dan IFAC, 1998). Menurut pengamatan peneliti selama ini atas penelitian IC di Indonesia, identifikasi komponen kunci atau indikator IC dari proses FGD, in depth interview dan proses interpretasi masih sangat jarang dilakukan. Identifikasi komponen kunci IC yang banyak dilakukan berdasarkan riset-riset terdahulu dan belum didasarkan kondisi riil yang ada di perusahaan.

Temuan baru yang lain dalam penelitian ini adalah pemetaan HC (karyawan) dalam bentuk empat quadran, yakni *informate*, *automate*, *differentiate* atau *outsource*, dan *capitalize*. Dengan mengetahui empat quadran tersebut akan memudahkan perusahaan dalam melakukan investasi HC sebagaimana rekomendasi *the human capital theory* ((Becker, 1964). Pada kelompok karyawan "*capitalize*", semua aktivitas pembiayaan atas pengelolaan dan pengembangan harus dikapitalisasi. Hal ini tentunya memberikan kontribusi pada pengembangan *human resource accounting*.

Temuan berikutnya adalah adanya aliran-aliran pengetahuan dan transformasi sumber daya antar komponen IC. Hal ini penting dalam *the intangible perspective* karena akan sangat bermanfaat untuk operasional perusahaan, kinerja, dan *competitive advantage*. Pengelolaan aliran-aliran pengetahuan dan transformasi sumber daya antara komponen IC adalah bentuk dari aktivitas non financial yang berdampak pada *intellectual property* (*brand images* dan *brand product*) dan pada akhirnya berpengaruh pada kinerja, *competitive advantage*, dan kesejahteraan. Ini berkontribusi pada bidang kajian akuntansi manajemen karena aktivitas non financial dan eksplorasi *hidden assets* memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengkomunikasikan pemicu nilai yang diharapkan bagi pengembangan sistem informasi pengukuran kinerja dan alokasi sumber daya (Hermawan, 2011c).

Temuan dan kontribusi terakhir adalah hasil penelitian IC yang didasarkan pada *interpretive research accounting (IAR)* (Lehmann, 2011), atau juga sebagai *interpretive research (IR) in management accounting* (Modell, 2010). Dengan menggunakan IAR, penelitian ini termasuk dalam penelitian IC non keuangan karena menggali *hidden assets* dan mengeksplorasi aktivitas non keuangan. Penelitian IC non keuangan seperti ini digunakan untuk mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan sebagaimana rekomendasi Kannan dan Aulbur (2004). Sementara itu, selama ini penelitian IC di



Indonesia lebih banyak dilakukan untuk menganalisis kinerja keuangan. Tentunya dengan adanya penelitian IC non keuangan ini akan menambah keberagaman penelitian IC yang dilakukan di Indonesia.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan penelitian ini adalah eksistensi IC dalam tinjauan the human capital theory dan the intangible perspective terkait dengan identifikasi komponen kunci (HC, SC, RC), pengelolaan, dan pengembangan IC. IC dalam tinjauan the human capital theory terkait dengan pengelolaan IC diantaranya adalah investasi pada pelatihan dan pengembangan knowledge, skill, dan attitude. Investasi HC juga harus memperhatikan pemetaan karyawan. Karyawan pada kelompok "capitalize" harus mendapat perhatian lebih dalam investasi HC karena merupakan assets bagi perusahaan. IC dalam tinjauan the intangible perspective terkait dengan dengan identifikasi komponen kunci HC, SC, dan RC. Identifikasi ini dimaksudkan untuk menggali hidden asset atau intangible asset yang akan bermanfaat untuk operasional, kinerja, dan competitive advantage perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan IC juga terkait dengan the intangible perspective karena adanya aktivitas non financial, aliran-aliran pengetahuan, dan transformasi sumber daya yang mampu menggerakkan perekonomian perusahaan dalam bentuk peningkatan kinerja dan competitive advantage.

Saran penelitian ini adalah untuk perusahaan farmasi harus mampu meningkatkan eksistensi IC dalam bentuk identifikasi komponen kunci IC, pengelolaan dan pengembangan IC. Investasi pada HC juga harus memperhatikan quadran pemetaan HC karena pada kelompok "capitalize", karyawan adalah assets bagi perusahaan. Demikian juga perusahaan harus memperhatikan pengelolaan dan pengembangan IC yang banyak melakukan aktivitas non financial, aliran pengetahuan, dan transformasi sumber daya karena hal tersebut akan sangat terkait dengan operasional perusahaan, kinerja, dan competitive advantage.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alvares, M. T. G., R.M.M. Perez., dan M.T. Alvares. 2011. Structural Capital Management : A Guide For Indicators. *International Journal of Management and Information Systems*. Third Quarter, Volume 15, Number 3, pp 41 – 52.
- Belkaoui, A.R. 2003. Intellectual Capital and Firm Performance US Firm. A Study of The Resource Based and Stakeholders View. *Journal of Intellectual Capital* 4(2): 215-226.
- Becker, G.S. 1964. *Human Capital : A Theoretical & Empirical Analysis*. 3d Edition. Columbia University Press. New York.
- Boekestein, B. 2006. The Relation Between Intellectual Capital and Intangible Assets of Pharmaceutical Companies. *Journal of Intellectual Capital* 7(2): 241-253.
- Bontis, N., W.C.C. Keow., dan S. Richardson. 2000. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital* 1(1): 85-100.
- Bramhandkar, A., S. Erickson., dan I. Applebee. 2007. Intellectual Capital and Organizational Performance : An Empirical Study of the Pharmaceutical Industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 5(4): 357–362. Available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).
- Chartered Institute of Management Accountants. 2005. *Knowledge Management and Its Impact on The Management Accountant*. Research Report: 8.
- Chen, Y.S. 2008. The Positif Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantage of Firms. *Journal of Business Ethics* (77): 271-286.
- Chen, J., Z. Zhu., dan H.Y. Xie. 2004. Measuring Intellectual Capital : A New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital* 5(1): 195–212.
- Cortini, M., dan P. Benevene. 2010. Interaction Between Structural Capital and Human Capital in Italian NPO's. Leadership, Organization Culture, and Human Resource Management. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 11 No 2, pp 123-139
- Creswell, J.W., W.E. Hanson., V.L.P. Clark., dan A. Morales. 2007. Qualitative Research Designs : Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist* 35(2)March: 236 -264.
- Daum, J.H. 2005. Intangible Assets Based Enterprise Management : A Practical Approach. Proceedings of 2005 PMA IC Symposium, Stern School of Business, New York University Manhattan, Desember 15th, 2005.
- Golafshani, N. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. The Qualitative Report. Vol 8 No 4, pp 597 – 607. Available on <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>
- Harris, J., dan C. Durden. 2011. Directions In Management Accounting Research: An Analysis of Contemporary Issues and Themes. Eprints.jcu.edu.20674 1. Asia Pasific Conf Paper: 1-21.
- Hermawan, S. 2010. Pengukuran Non Keuangan Mengungguli Pengukuran Keuangan Pada Intellectual Capital. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis, dan Sektor Publik. Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)*. STIESIA Surabaya 7(1): 118–141.
- Hermawan, S. 2011a. The Integration of Intellectual Capital and Knowledge Management to Improve the Business Performance and Achieve the Competitive Advantage.

- Proceeding. International Seminar. 22 August. Faculty of Economic and Business. Hasanuddin University. Makassar, Indonesia.
- Hermawan, S. 2011b. Optimalisasi Intellectual Capital Guna Meningkatkan Kinerja Bisnis IKM Batik dan Memenangkan Persaingan di CAFTA. Proceeding. Seminar Nasional. 1 Oktober. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Hermawan, S. 2011c. Praktik Akuntansi Manajemen dan Kinerja Bisnis; Tinjauan Persepektif Intellectual Capital. *Jurnal OPTIMAL*, FE Universitas Islam "45" Bekasi 5(2): 179-193.
- Hermawan, S., W. Hariyanto., H. Ernandi., S. Iswati., dan Z. Fanani. 2012. Model Pengelolaan dan Pengembangan Intellectual Capital Guna Meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Farmasi dan Meraih Keunggulan Bersaing Tingkat Global. Laporan Penelitian Hibah Pekerti. DP2M DIKTI Kemendikbud.
- Hermawan, S., dan S. Herlina. 2013. Studi Interpretif Identifikasi dan Interaksi Intellectual Capital Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang. 3(1): 335-347.
- Hunter, M.G., N. Evans., dan J. Price. 2011. Internal Intellectual Assets: A Management Perception. *Journal of Information, Information Technology, and Organizations*. Vol 6, pp 1 – 12.
- Hussien, A. 2009. The Use of Triangulation in Social Science Research : Can Qualitative and Quantitative Methods be Combined ?. *Journal of Comparative Social Work*.
- International Federation of Accountants (IFAC). 1998. *The Measurement And Management Of Intellectual Capital : An Introduction*. New York. USA.
- Kamath, G.B. 2008. Intellectual Capital and Corporate Performance in Indian Pharmaceutical Industry. *Journal of Intellectual Capital* 9(6): 684–704.
- Kannan, G, dan W.G. Aulbur. 2004. Intellectual Capital, Measurement Effectiveness. *Journal of Intellectual Capital* 5(3): 389–413.
- Kong, E., dan G. Ramia. 2010. A Qualitative Analysis of Intellectual Capital in Social Service Non Profit Organizations : A Theory – Practice Divide. *Journal of Management and Organization* 16(5): 656-676.
- Lehman, G. 2011. The Management of Sustainability: The Art of Interpretation. *JAMAR* 9 (1): 75-88.
- Lincoln, Y.S., dan E.G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage Publication. Beverly Hills, CA.
- Lukka, K., dan S. Modell, 2010. Validation in Interpretive Management Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society* 35: 462-477.
- Mageza, P.Z. 2004. *Intellectual Capital As A Creator of Wealth and Shareholder Value For An Organization*. Short Dissertation. Rand Afrikaans University.
- Marr, B. 2008. *Make The Invisible Visible: Identify Intellectual Capital*. <http://www.cimaglobal.com>. Diakses 23 Maret 2010. Jam 01.58 WIB.
- Marshall, M.N. 1996. *Sampling for Qualitative Research*. Family Practice, An International Journal 13(6). Oxford University Press.
- Marshall. 2006. *Data Collection Method*. [http://www.sagepub.com/upm-data/10985\\_Chapter\\_4.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/10985_Chapter_4.pdf). Diakses 20 Desember 2010, Jam 19.45 WIB.
- Miles, M.B., dan A.M. Huberman. 1984. *Qualitative Data Analysis*. Sage Publication, Inc.

- Modell, S. 2010. Re-Thingking Interpretive Accounting Research. Paper. Manchester Business School. University of Manchester.
- Moeller, K. 2009. Intangible and Financial Performance, Causes and Effects. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 10 No 2, pp 224 – 245.
- Moon, Y.J, dan H.G. Kym,. 2006. A Model for The Value of Intellectual Capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 23(3): 253-269.
- Nelson, D.K. 2007. A Framework for Developing Knowledge Maps for a Not-for-Profit Firm:A Case Study. Dissertation. Robert Morris University.
- Rahaman, M.M., M.A. Hossain., dan T. Akter. 2013. Problem with Human Resource Accounting and A Possible Solution. *Research Journal of Finance and Accounting*. Vol 4 No 8, pp 1 – 10. Available at [www.iiste.org](http://www.iiste.org).
- Sampoerno, 2007. Kapabilitas Teknologi dan Penguatan R & D : Tantangan Industri Farmasi Indonesia. *Majalah Farmasi Indonesia* 18(4): 199–209.
- Senton, A.K. 2004. Strategies For Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Project. *Education For Information* 22: 63 -75.
- Sharabati, A-A. A., S.N. Jawad., dan N. Bontis. 2010. Intellectual Capital and Business Performance in The Pharmaceutical Sector of Jordan. *Management Decision* 48(1):105-131.
- St-Pierre, J., dan J. Audet. 2011. Intangible Assets and Performance. Analysis on Manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 12 No 2, pp 202 – 223.
- Strauss, A., dan J. Corbin. 2003. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Syahrani, A. 2008. Pertemuan dengan Mahasiswa Fakultas Farmasi UNAIR Surabaya Angkatan 2006. Sabtu, 20 September 2008.
- The Measuring Intangibles To Understanding and Improve innovation Management (The MERITUM). 2001. Final Report. Project funded by the European Community under the Target Socio Economic Research (TSER).