

IMPLEMENTASI BUDAYA ADAPTIF TERHADAP ATURAN PENGHENTIAN EDAR OBAT SIRUP ANAK DI INSTALASI FARMASI RSUD BHAKTI RAHAYU DENPASAR

Luh Putu Nike Wahyuntika, Rina Listyowati *

Program Studi Sarjana Kesehatan Masyarakat Universitas Udayana

Jalan P.B. Sudirman, Dangin Puri Klod, Kec. Denpasar Barat, Kota Denpasar, Bali 80234

ABSTRAK

Kejadian gangguan ginjal akut atipikal pada anak yang menginisiasi pemerintah untuk mengeluarkan aturan penghentian sementara peredaran obat sirup, memberikan dampak pada sistem pengelolaan obat di rumah sakit, sehingga diperlukan penyesuaian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran implementasi budaya adaptif instalasi farmasi dalam manajemen logistik obat pasca penetapan aturan penghentian edar sementara obat sirup untuk anak di RSUD Bhakti Rahayu Denpasar. Penelitian menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan 10 orang informan dari petugas instalasi farmasi yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Instrumen pengumpulan data menggunakan pedoman wawancara mendalam semi terstruktur dengan metode analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan dari dimensi creating change, respon dan pemahaman baik petugas lingkungan kerja suportif, dan kerja sama tim mendukung penyesuaian. Dimensi customer focus menunjukkan pelayanan di masa adaptasi tetap berfokus pada kepentingan pasien. Dari dimensi organizational learning, kegiatan berbagi wawasan baik, namun pelatihan belum rutin dan merata diberikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instalasi farmasi telah memiliki sebagian besar kualitas utama dari budaya adaptif. Saran yang diberikan adalah dilakukan perencanaan pelatihan secara rutin

Kata Kunci: Budaya Adaptif, Instalasi Farmasi Rumah Sakit, Manajemen Logistik Obat, Obat Sirup, Peraturan

ABSTRACT

The incidence of atypical acute kidney failure in children which initiated the government to issue regulations for temporarily stopping the distribution of syrup drugs, had impact on drug management system in hospitals, so adjustments were needed. This study aims to describe the implementation of the adaptive culture of pharmaceutical installations in the management of drug logistics after the establishment of the temporary suspension of syrup drug distribution for children at Bhakti Rahayu Hospital Denpasar. The study used descriptive qualitative design with 10 informants from pharmacy installation officers who were selected by purposive sampling technique. The data collection instrument used in-depth semi-structured interview guidelines with thematic analysis methods. The results of the study show that from the dimensions of creating change, officers' responsiveness and understanding, supportive work environment, and teamwork supports adjustment. From the customer focus dimension, services during the adaptation period remain focused on the patient interests. From the dimensions of organizational learning, sharing of insights is good, but training is not routinely and evenly distributed. So it can be concluded that the pharmaceutical installation has most of main qualities of adaptive culture. The advice given is to plan regular training.

Keywords: Adaptive Culture, Drug Logistics Management, Syrup Medicine, Regulation

PENDAHULUAN

Pelayanan kefarmasian merupakan suatu pelayanan langsung dan bertanggung jawab pada pasien yang berkaitan dengan sediaan farmasi (Kementerian Kesehatan RI, 2016). Dimana, kedudukan pelayanan kefarmasian di rumah sakit selain sebagai layanan penunjang juga sebagai *revenue center* utama (Siska & Doni Jepisah, 2022). Di

rumah sakit diadakan sistem pengelolaan obat untuk menjamin ketersediaan obat secara rasional, aman, efektif dan efisien yang dikenal dengan manajemen logistik obat (Kementerian Kesehatan RI, 2016).

Beberapa waktu lalu, publik digemparkan oleh kasus gangguan ginjal akut atipikal (*atypical progressive acute kidney injury*) utamanya pada anak di bawah usia 6 tahun di Indonesia yang

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

terpantau mulai naik pada bulan Agustus 2022. *Acute Kidney Injury* (AKI) ini merupakan kondisi penurunan fungsi filtrasi ginjal secara tiba-tiba dan cepat. Pada 3 November 2022, tercatat sebanyak 323 kasus gangguan ginjal akut atipikal terjadi pada anak di 20 provinsi dengan sebanyak 190 kasus kematian, 99 kasus sembuh, dan 34 kasus dirawat dimana terdapat 18 kasus pada anak di Provinsi Bali dengan 12 orang diantaranya meninggal dunia (Kementerian Kesehatan RI, 2022). Pada bulan September 2022, WHO mengumumkan bahwa di negara Gambia, terdapat produk obat sirup di bawah standar yang mengandung *Etilen Glikol* (EG) dan *Dietilen Glikol* (DEG) sebagai kontaminan, dimana WHO menegaskan efek samping dari dua senyawa tersebut adalah gangguan ginjal akut yang dapat menyebabkan kematian.

Untuk menindaklanjuti masalah ini, Kemenkes RI mengeluarkan beberapa keputusan, diantaranya Surat Edaran (SE) Nomor SR.01.05/III/3461/2022 tanggal 18 Oktober 2022 dimana di dalamnya berisi poin untuk sementara waktu dilakukan penghentian pelayanan obat sediaan cair atau sirup di sarana pelayanan kefarmasian fasilitas pelayanan kesehatan, apotek, dan toko obat hingga diperoleh hasil pengujian BPOM (Kementerian Kesehatan RI, 2022). Menurut hasil investigasi dan intensifikasi pengawasan BPOM, ditemukan total 116 produk obat yang dicabut izin edarnya dari enam industri farmasi yang memproduksi sirup obat dengan kadar cemaran EG dan DEG melebihi ambang batas aman, diantaranya PT Yarindo Farmatama, PT Universal Pharmaceutical Industries, PT

Afi Farma, PT Ciubros Farma, PT Samco Farma, dan PT Rama Emerald Multi Sukses dan memberikan sanksi administratif berupa pencabutan Sertifikat Cara Distribusi Obat yang Baik (CDOB) terhadap 2 (dua) Pedagang Besar Farmasi (PBF) yang terlibat dalam peredaran bahan baku Propilen Glikol yang tidak memenuhi syarat yaitu PT Tirta Buana Kemindo dan PT Megasetia Agung Kimia (BPOM, 2022).

Dari sisi konsumen, peningkatan kasus AKI yang terus terjadi menimbulkan keresahan, kebingungan, dan keraguan orang tua untuk memberikan obat sirup pada anak mereka meskipun sebagian obat sirup anak sudah diklaim aman oleh BPOM, serta krisis kepercayaan orang tua untuk membawa anaknya berobat ke fasilitas kesehatan. Dalam menyikapi permasalahan ini, rumah sakit bertanggung jawab mengikuti peraturan pemerintah dengan tetap menjaga mutu keselamatan pasien dan kualitas pelayanan, sehingga rumah sakit dituntut melakukan penyesuaian.

Dimensi budaya organisasi yang berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan eksternalnya disebut *adaptability* atau kemampuan adaptasi yang dapat dinilai dari dimensi *creating change*, *customer focus*, dan *organizational learning* (Denison, 2006). Dimensi *Creating Change*, mencerminkan bagaimana organisasi mampu untuk menciptakan perubahan sebagai upaya adaptasi atas tuntutan perubahan yang diperoleh. Dimensi *Customer Focus* mencerminkan bagaimana organisasi memahami, menghargai, dan

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

mempertimbangkan kebutuhan dan harapan pelanggan dalam pengambilan keputusan. Dimensi *Organizational Learning* mencerminkan kemampuan organisasi dalam menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal dari lingkungan eksternal untuk menciptakan inovasi, meningkatkan pengetahuan, dan mengembangkan kemampuan organisasi & anggota organisasi (Denison & William, 2017). Dengan menerapkan budaya adaptif tersebut, selain memperoleh kemampuan untuk bertahan, suatu organisasi juga dapat mengidentifikasi peluang baru dalam pengembangan organisasi (Suseno & Aloysius, 2018).

Rumah Sakit Umum (RSU) Bhakti Rahayu Denpasar merupakan salah satu rumah sakit umum swasta di Kota Denpasar yang menjadi rumah sakit swasta di Kota Denpasar dengan jumlah kunjungan rawat jalan tertinggi tahun 2021 diantara rumah sakit swasta lainnya di Kota Denpasar yaitu 152.938 kunjungan, lalu sebanyak 1.875 kunjungan rawat inap, serta capaian indikator *Bed Occupancy Rate* (BOR) sebesar 57,4% (Dinas Kesehatan Kota Denpasar, 2022)

Sejauh ini, penelitian terkait budaya adaptif dalam konteks manajemen logistik obat di rumah sakit masih terbatas dilakukan dan belum banyak studi terkait bagaimana respon, kesiapan, implementasi, dan dampak aturan tersebut dari sisi penyedia layanan kesehatan khususnya rumah sakit. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui gambaran implementasi budaya adaptif instalasi farmasi dalam manajemen logistik obat pasca penetapan

aturan penghentian edar sementara obat sirup untuk anak di RSU Bhakti Rahayu Denpasar tahun 2023.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif yang dilaksanakan pada instalasi farmasi Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu Denpasar yang beralamat di Jl. Gatot Subroto II No.11, Daging Puri Kaja, Kecamatan Denpasar Utara, Kota Denpasar pada bulan April-Mei 2023. Penelitian ini melibatkan 10 informan dari petugas instalasi farmasi yang dipilih melalui teknik *purposive sampling* dengan kriteria bertanggung jawab, menguasai, dan terlibat langsung dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen logistik obat di instalasi farmasi dan telah bekerja di instalasi farmasi sekurang-kurangnya 1 tahun sehingga sudah mengetahui alur manajemen logistik obat sebelum dan sesudah penetapan aturan penghentian edar sementara obat sirup untuk anak Data yang digunakan pada penelitian yaitu data primer dari hasil wawancara mendalam semi terstruktur. Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode analisis tematik. Penelitian ini dilaksanakan sesuai prosedur standar wawancara mendalam dengan waktu wawancara tiap informan berkisar antara 30-60 menit. Penelitian ini telah memperoleh surat *Ethical Exemption* dari Komisi Etik Penelitian FK Unud/RSUP Sanglah dengan nomor 721/UN14.2.2.VII.14/LT/2023.

HASIL

Informan pada penelitian ini seluruhnya berjenis kelamin perempuan.

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

Jika dilihat dari pendidikan, mayoritas informan mayoritas memiliki latar belakang pendidikan sesuai pekerjaan mereka yaitu di bidang ilmu kefarmasian, mulai dari D3 Farmasi hingga S1 Farmasi dan Profesi Apoteker. Meskipun satu orang informan diketahui memiliki riwayat pendidikan di bidang manajemen, namun tetap memiliki korelasi dengan tugasnya di instalasi farmasi. Selanjutnya, diketahui pula bahwa informan pada penelitian ini berada pada rentang usia 25-40 tahun dengan masa kerja yang beragam. Dimana, diketahui bahwa 1 orang informan memiliki masa kerja selama 1 tahun, 7 orang memiliki masa kerja selama 4- 9 tahun, dan 2 orang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

1. Dimensi *Creating Change*

a. Penyesuaian Pelaksanaan Manajemen Logistik Obat di Instalasi Farmasi

Dari segi input, penyesuaian yang dilakukan instalasi farmasi yaitu mengeluarkan internal memo, mengorganisasikan sumber daya manusia, mengubah persediaan obat di pelayanan ke bentuk non sirup.

"Pada saat edaran BPOM tentang sirup itu keluar, dari instalasi farmasi dan manajemen rumah sakit melakukan edaran ke spesialis atau dokter yang melayani pasien, agar dokter ngeh bahwa obat sirup ini tidak boleh diresepkan lagi" (I1)

"Waktu itu sih dilakukan pelemburan di hari-hari kredit." (I1)

"...jadi pelayanan pasien anak-anak terutama ya, kebanyakan dokternya meresepkan ke puyer. Kalau untuk pasien dewasa, kalau memang ada penggantian ke

bentuk tablet, ya langsung diganti ke tablet." (I8)

Petugas semakin tertib menggunakan APD dan ada prosedur konfirmasi resep ke dokter,

"Kalau perubahan paling pake handscoon ya. Kalau kredit kan kita kadang lupa tuh pake handscoon. Kalau sekarang kan harus pake handscoon, masker." (I5)

"Kalau proses penyiapan biasanya kan kalau dokter-dokter ngamprah biasanya sirup tu, berarti perlu ngecek link lagi." (I5)

Dari sisi fungsi manajemen logistik, dilakukan pengamanan stok obat sirup, melakukan pengorderan obat alternatif non sirup, pengalihan PBF.

"Pada saat itu, ada penarikan dari distributor" (I1)

"...jadi kalau kayak gini kita melihat pola penyakit. Waktu itu naik supositoria, dari IGD banyak perlu supositoria, untuk penurun demam. Jadi supo yang diorder" (I1)

"Dari PBF sempat melakukan penolakan, tidak melakukan penjualan obat sirup saat keluarnya edaran BPOM" (I1)

b. Pelaksanaan Manajemen Logistik di Instalasi Farmasi Cukup Fleksibel dalam Menerima Perubahan dan Penyesuaian Mudah Dilakukan

Internal memo yang diedarkan selalu diperbaharui sesuai update edaran BPOM dan petugas terus dibagikan link edaran BPOM

"Ya terus menerus, Update sesuai perkembangan kasus dari BPOM" (I1)

"Yaa, kita kan punya juga grup apoteker kan ya masing-masing tu. Ada dah info oh sirup ini sudah boleh, sirup ini belum boleh." (I2)

Petugas merasa penyesuaian mudah dilakukan karena mereka sudah terbiasa dengan perubahan dan memiliki kesadaran yang baik untuk mengikuti aturan yang berlaku.

"Saat itu sih bisa aja, lancar aja pelayanannya. Mungkin saat itu karena kita udah terbiasa resepnya banyak ya, jadi kita berbaur aja lah saat itu. Kalau ada resep oh racikan, ya racik. gitu." (I2)

"Untuk melakukan penyesuaian tidak ada kesulitan, karena sudah sama-sama sadar baik itu dari dokter spesialis yang melayani pasien dan juga dari manajemen di RS."(I1)

c. Instalasi Farmasi Merespon dengan Baik Perubahan Lingkungan yang Ada

Petugas juga menunjukkan respon baik terhadap aturan yang ada yang ditunjukkan dari sikap petugas yang dengan segera melakukan upaya antisipatif begitu informasi aturan diterima

"Begitu ada info seperti itu, langsung ini sih, kita koordinasi sama gudang, kita tanya di sana ada apa gak. Segala sirup itu gak usah dah dulu diorder, walaupun sudah ada boleh sirup, harus dicek, kita selalu ngecek, cek ke BPOM. Liat juga pada saat barang datang, izin edarnya." (I4)

Dengan penerimaan yang baik tersebut, petugas dapat mengatasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen logistik obat mulai dari kendala kekosongan obat, resep dokter, hingga keterbatasan prasarana penunjang.

"Kejadiannya waktu itu sih tidak ada pembelian obat ke luar ya, palingan ke apotek Bhakti Rahayu aja ya." (I1)

"Konfirm minta tolong disampaikan kalau sirup ini ini ini gak boleh, penggantinya tablet. Nanti solusinya kita gerus" (I2)

"Untuk efisiensi kerja, biasanya caranya untuk yang nelpon itu biasanya 1 orang saja" (I5)

d. Instalasi Farmasi Mengadopsi Cara-Cara Baru dalam Menjalankan Manajemen Logistik Obat namun pada Aspek Pekerjaan Tertentu Saja

Beberapa cara baru yang diadopsi instalasi farmasi diantaranya menjalin komunikasi dan koordinasi yang lebih baik dengan mitra dan mengontrol keamanan lalu lintas distribusi obat beserta prosedur yang dijalankan.

"Kita paling lebih sering berkomunikasi dengan PBF, untuk info kalau barangnya sudah ada, atau ngasih dia surat pesanan dulu nanti tolong dibuka jika sudah ada obatnya, titip surat pesanan obatnya."(I1)

"...untuk monitoring ya kita jadi lebih teliti aja dan lebih sering ngecek stok jangan sampai terlewat." (I2)

e. Tidak ada hambatan yang ditemukan dalam menciptakan perubahan di Instalasi Farmasi terkait manajemen logistik obat

Selama proses menciptakan perubahan sebagai respon atas dampak yang ditimbulkan dari adanya peraturan penghentian sementara obat sirup untuk anak, instalasi farmasi tidak menemukan hambatan yang berarti. Hal ini dikarenakan petugas memiliki pemahaman yang baik tentang obat dan pekerjaan mereka dalam pengelolaan obat, selain itu petugas selalu diberi ruang untuk mendiskusikan hambatan yang mereka temukan.

"Nggak sih, kalau hambatan untuk ngejalanin ketetapan nggak ada ya, karena

kita udah paham situasinya gimana saat itu juga” (04)

“Gak sih, karena kita kan udah sesama profesi, di sini kan sudah saling ngerti, kalau mungkin ada yang gak ngerti bisa langsung tanya ke kepala instalasinya.” (I6)

f. Terjalin Kerja Sama antara Instalasi Farmasi dengan Unit Lain Maupun Antar Sub Unit di Instalasi Farmasi dalam Menciptakan Perubahan

Instalasi farmasi terus berkoordinasi dengan manajemen rumah sakit untuk membuat keputusan-keputusan di rumah sakit dalam menyikapi aturan tersebut, bekerja sama dengan poli pelayanan untuk saling mengingatkan obat yang aman dan belum aman di resep pasien, dan tentunya bekerja sama dengan internal instalasi farmasi

“...misalnya poli ngeresepin obat pasien, kita saling koordinasi dan konfirmasi sirup yang boleh atau gak, kalau gak, mau diganti apa dikasi racikan, kayak gitu aja.” (I9)

“Ada sih mba, koordinasinya agar lebih sering, takutnya kan karena kasusnya sirup ganti ke tablet itu tu untuk kesediaan, komunikasinya kan lebih perlu. Minimal info, oh sekarang ada kebutuhan ini, tolong disediakan, sebelum sebelumnya kan gak ada. Kita juga ada prosedur untuk pengadaan gak bisa langsung hari ini minta hari ini ada. Ada prosedurnya juga.” (I3)

2. Dimensi Customer Focus

a. Komentar dan Masukan Pasien Seringkali Menginisiasi Perubahan dalam Menjalankan Manajemen Logistik Obat di Instalasi Farmasi

Komentar pasien yang kerap ditujukan pada instalasi farmasi khususnya pasca adanya aturan penghentian edar sementara

obat sirup yaitu lamanya waktu tunggu antrian, preferensi obat pasien, dan keraguan pasien atas obat yang diberikan pada mereka

“Kalau dari kami sih, saat kejadian obat sirup itu, kan kebanyakan mungkin memang pasien komplain di waktu tunggu obat, karena perlu ekstra waktu untuk ngeracik, mungkin dari sana ada yang komplain kenapa resepnya lama, apalagi anak-anak itu kan nangis, gak nyaman kalau lama” (I2)

“Ada aja sih yang bilang ‘oh saya gak cocok pake yang ini, biasanya saya pake yang ini’ ada sih beberapa.” (I2)

“Terutama di isu sirup ini, biasanya pasien nanyanya lebih detail sih, ada yang masih gak berani dikasi sirup.” (I6)

Dengan dukungan wadah keluhan bagi pasien yang dikenal dengan case manager, instalasi farmasi berusaha menindaklanjuti keluhan dengan cepat. Beberapa perubahan yang diinisiasi oleh masukan pasien diantaranya penggunaan jasa antar obat, memanfaatkan sistem antrian terkomputerisasi, dan memperbaiki manajemen kerja untuk efisiensi waktu.

“Waktu itu rumah sakit Bhakti Rahayu kerjasama dengan pihak ketiga untuk jasa pengantaran obat” (I1)

“Kita juga memberikan sistem antrian. Jadi antriannya waktu itu langsung ke komputer kan resepnya sudah elektronik. Meskipun pasien belum datang, kita sudah print.” (I4)

“Terus ada sistem kerja juga diatur biar kerja efektif dan efisien.” (I7)

b. Masukan dari Pasien Dijadikan Pertimbangan dalam Keputusan yang Diambil di Instalasi Farmasi terkait Manajemen Logistik Obat

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

Instalasi farmasi sangat terbuka dengan masukan dari pasien. Masukan yang diterima biasanya di evaluasi dan ditindaklanjuti menurut urgensinya bagi instalasi farmasi, serta menjadi dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil di instalasi farmasi setelah adanya aturan penghentian edar sementara obat sirup yaitu melakukan penggantian distributor

"Kalau sebelum ada edaran izin edar kan okelah kita ngeracik, kalau sesudah ada izin edar bisa gak semua diganti sirup. Kayak paracetamol kan banyak merk tuh, dari banyak distributor. Misalnya distributor yang kita orderin itu belum masuk izin edar nih sama BPOM. Terus ada distributor lain yang memang sudah masuk izin edar. Jadi bisa gak diorderin dari distributor itu aja kita order. Terus kita konfirmasi ke dokter lagi tapi tetep dengan arahan manajemen." (I5)

c. Seluruh Petugas Instalasi Farmasi Memiliki Pemahaman Mendalam Mengenai Kebutuhan Pasien terkait Obat

Petugas di instalasi farmasi berusaha untuk mengetahui dan memahami kondisi pasien dengan berpedoman pada resep yang diberikan dokter dan rekomendasi obat dari dokter.

"Pastinya, karena kan kita bekerja sesuai resep dokter yang juga dasarnya diagnosa pasien, dari sana kita tau pasien butuhnya apa. Gitu" (I1)

"Biasanya dari dokter minta rekomendasi obat ini, pasien banyak keluhannya ini" (I6)

Petugas melakukan telaah obat, penanganan khusus pada obat *high-alert*,

double check dalam penyiapan obat sebelum mendistribusikannya pada pasien

"Tiap mengerjakan resep dari resep masuk sampai diberikan ke pasien, di cek sama orang yang berbeda, jadi menjamin resep aman dan benar sebelum dikasi ke pasien." (I10)

d. Kepentingan Pasien akan Ketersediaan Obat pasca Adanya Aturan Penghentian Edar Sementara Obat Sirup Senantiasa Diikutsertakan dalam Pengambilan Keputusan terkait Manajemen Logistik Obat di Instalasi Farmasi

Instalasi farmasi RSUD Bhakti Rahayu Denpasar senantiasa mengikutsertakan kepentingan pasien dalam proses pengambilan keputusan terkait manajemen logistik obat pasca pemberlakuan aturan penghentian edar sementara obat sirup.

"Dalam standar akreditasi juga ada itu. Jadi memang tidak boleh melakukan pengabaian obat ke pasien, kecuali kalau memang itu permintaan pasien dan bukan yang dibutuhkan pasien, misalnya dia mau beli obat A dan itu bukan keperluan pasien, itu lebih keinginan pasien." (I1)

e. Interaksi antara Petugas dan Pasien adalah Salah Satu Prosedur yang Selalu Dilakukan oleh Petugas di Instalasi Farmasi

Interaksi yang dilakukan petugas dengan pasien yaitu pada tahap distribusi obat ke pasien rawat jalan melalui pemberian KIE terkait obat serta pada saat melakukan *visite*, penyerahan obat, serta pemberian KIE terkait obat ke ruang perawatan pasien. Demi kelancaran proses pengobatan, petugas perlu lebih banyak meyakinkan pasien yang masih ragu dan

enggan menerima obat. Petugas juga terkadang memberikan saran pada orang tua pasien yang sulit memberikan obat puyer kepada anaknya

“Cara interaksinya sama kayak sebelumnya, tapi paling lebih banyak pertanyaan dari pasien ke kita, khususnya yang ragu dan takut sama obat yang diresepkan, ini sudah dicek belum apa sudah bisa diresepin, ya begitu biasanya. Ada aja sih orang tua yang lebih banyak bertanya, karena takut mungkin.” (I7)

3. Dimensi *Organizational Learning*

a. Instalasi Farmasi Memperoleh Pembelajaran Dan Kesempatan untuk Melakukan Perbaikan dalam Menjalankan Manajemen Logistik Obat

Dari kejadian gangguan ginjal akut pada anak serta penghentian edar sementara obat sirup ini, petugas semakin sadar akan pentingnya ketelitian dan kehati-hatian dalam menjalankan pekerjaan mereka demi keamanan pasien. Petugas belajar untuk lebih teliti mengecek obat saat melakukan *stock opname* maupun kegiatan monitoring persediaan lainnya. Petugas menyadari mereka harus lebih sering memeriksa perkembangan aturan

“Dari isu ini, kita lebih menambah ilmu sih juga ya, kita jadi lebih teliti memberikan obat. Ya lebih banyak belajar jadinya kita, banyak baca-baca di website BPOM, literatur-literatur, kayak gitu sih.” (I6)

b. Inovasi dan Pengambilan Risiko Didukung meskipun Tidak Sering Diadakan di Instalasi Farmasi

Pengambilan risiko sangat minim dilakukan karena petunjuk kerja petugas

yang sudah jelas, keputusan-keputusan yang diambil petugas umumnya lebih bersifat teknis dan demi kelancaran pelayanan, sehingga tidak mencerminkan kebaruan yang dikategorikan sebagai inovasi.

“Nggak sih mba, paling kita melakukan aktivitas yang sifatnya teknis untuk mempercepat pelayanan, namun memang masih sesuai prosedur dan tidak membahayakan pasien” (I3)

Meskipun demikian, setiap ide yang dimiliki petugas biasanya didengarkan dan didukung oleh atasan dan rekan kerja lainnya sejauh mendukung pelayanan, namun tetap dievaluasi apakah memungkinkan untuk dilakukan dan tidak keluar dari ramburambu aspek *patient-center*

“Inovasi sih biasanya didengarkan kalau dari kita, tapi dievaluasi juga, itu bisa memungkinkan apa tidak.” (I3)

c. Petugas Senantiasa Berupaya Mengikuti dan Mengambil Pelajaran atas Setiap Perkembangan Penting dari Aturan Penghentian Edar Sementara Obat Sirup

Di instalasi farmasi RSUD Bhakti Rahayu Denpasar juga tercermin lingkungan kerja yang sehat dan mendukung para petugas untuk berbagi informasi, dimana apoteker selalu memantau dan memonitoring hal-hal penting terkait aturan obat sirup agar tidak terlewat oleh petugas lain

“Dari peraturan itu, apapun update terbaru pasti langsung di share ke grup intern rumah sakit, ke grup instalasi farmasi juga. Jadi apapun itu, pasti langsung masuk ke kita jadinya kita bisa evaluasi langsung.” (I8)

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

d. Instalasi Farmasi Memandang Pembelajaran sebagai Tujuan Penting dalam Menjalankan Pekerjaan

Petugas menyampaikan bahwa belajar penting untuk membantu menambah wawasan dan pengetahuan petugas tentang obat, membantu petugas mengikuti dan beradaptasi dengan perkembangan ilmu farmasi yang fleksibel

"Penting, kalau di farmasi itu dia fleksibel ya, berubah ubah, jadi kita harus update juga, gak bisa kita pake acuan yang dulu itu gak bisa, perubahan terus ada soalnya kalau farmasi apalagi di gudang ya." (I3)

Upaya untuk mengamalkan pembelajaran organisasi di instalasi farmasi tercermin dari kegiatan bertukar informasi antar petugas melalui ruang obrolan grup 84 agar informasi tersampaikan kepada semua petugas. Pembelajaran organisasi juga tercermin dengan dilakukannya rapat secara rutin bagi seluruh petugas setelah melakukan *stock opname* selama 3 bulan sekali

"Kalau untuk sharingnya, misalnya kita menemukan, siapapun yang menemukan informasi terbaru, apapun itu, kita komunikasi sama temen." (I8)

"Iya, pada saat perhitungan stok, stok opname namanya, itu selalu ada rapat, dan selalu ada evaluasi-evaluasi juga termasuk di sana. Misalnya ada informasi apa, terus nanya ke petugas yang lain kira-kira inovasinya apa lagi untuk bulan berikutnya. Seperti itu, baiknya gimana." (I4)

Namun sayangnya, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi petugas yang belum rutin dan merata dilakukan. Dari sisi internal belum pernah mengadakan pelatihan khusus pada

petugas instalasi farmasi pasca adanya aturan obat sirup ini, melainkan hanya pemberian informasi edaran saja.

"Kita lebih ke sosialisasi aja sih. Pelatihan enggak kayaknya. Jarang. Sosialisasi tentang kasusnya ini contohnya kita harus lebih aware lagi, SPOnya dijalankan, SPO penyerahannya, SPO pengadaannya, terutama SPO penerimaan barangnya. Itu harus lebih ditekankan lagi." (I4)

Kendati demikian, beberapa petugas memiliki inisiatif untuk mengikuti seminar eskternal yang diadakan lembaga profesi mereka terkait aturan obat sirup tersebut.

"Ada juga seminar setiap tahun tu dari organisasi profesi kita 4-5 kali, dari situ biasanya kita lebih banyak sih dapat ilmu." (I6)

e. Seluruh Sub Unit di Instalasi Farmasi Saling Mengetahui Tugas Satu Sama Lain

Setiap staf di instalasi farmasi mengetahui bagaimana pekerjaan baik di manajemen logistik obat maupun pelayanan secara keseluruhan.

"Iya saling mengetahui, karena tugas di farmasi itu kalau gak manajemen logistiknya ya pelayanan, jadi staf di instalasi farmasi ini harus paham keduanya, habis itu nanti mereka akan dibagi berdasarkan jobnya." (I1)

Alhasil, tergambar alur yang jelas dan koordinasi yang berjalan dengan baik antar petugas

"Pertama pembagian jobdesc kita kan jelas ya, jadi kita tahu betul apa yang kita harus kerjakan...kan di farmasi juga pelayanannya tidak dilakukan sendiri harus sering koordinasi." (I9)

Setiap pertemuan petugas akan diingatkan kembali mengenai tugas dan jalur-jalur koordinasi yang ada di internal instalasi farmasi

"Karena setiap bulan dan pertemuan disosialisasikan terkait tugas dan jalur-jalur koordinasi kepada seluruh petugas. Koordinasinya kesini lo, kalau ini kesini. Jadi saling mengetahui tugas satu sama lain." (I4)

PEMBAHASAN

1. Penyesuaian Pelaksanaan Manajemen Logistik Obat di Instalasi Farmasi

Berbagai penyesuaian yang telah dilakukan instalasi farmasi untuk menjadi kelancaran pelayanan di tengah-tengah pemberlakuan aturan penghentian edar sementara obat sirup ini mulai dari sisi input hingga fungsi-fungsi manajemen logistik telah mencerminkan bagaimana sesungguhnya ciri dari organisasi dengan adaptabilitas. Sejalan dengan teori Denison dan Neale (2019) organisasi yang memiliki adaptabilitas senantiasa mampu untuk menemukan cara beradaptasi dalam memenuhi kebutuhan perubahan lingkungan. Di mana, organisasi harus mampu membaca lingkungan bisnis, terbuka responsif terhadap tren saat ini, serta mengantisipasi kemungkinan perubahan di masa depan. Sebagai bagian dari organisasi (Akbar & Budiani, 2021).

2. Pelaksanaan Manajemen Logistik di Instalasi Farmasi cukup Fleksibel dalam Menerima Perubahan dan Penyesuaian Mudah Dilakukan

Fleksibilitas dan kemudahan organisasi kesehatan dalam menerima perubahan sangat dibutuhkan di tengah-tengah situasi kesehatan masyarakat yang rentan akan perubahan. Pada penelitian ini, diketahui

para petugas di instalasi farmasi RSU Bhakti Rahayu Denpasar menunjukkan fleksibilitas yang tinggi dengan penerimaan yang kooperatif. Karena telah memahami kondisi yang terjadi saat itu dan sadar bahwa aturan tersebut demi keselamatan pasien dan masyarakat. Sejalan dengan teori *Adaptation to Change Research Mode*, faktor utama yang memulai tahap adaptasi yaitu *meaning-making* dan *attitude to change*, *Meaning-making* (pembuatan makna) dapat membantu petugas untuk bekerja secara positif seiring perubahan tempat kerja dan dapat membangun pola pikir fleksibel untuk dapat menangani perubahan secara berkelanjutan (Demerouti & Bakker, 2020).

3. Instalasi Farmasi Merespon dengan Baik Perubahan Lingkungan yang Ada

Respon baik instalasi farmasi ditunjukkan dari kesiapan untuk menindaklanjuti aturan yang terus berkembang, para petugas yang berkomitmen untuk bekerja dengan tetap optimal, dan kemampuan instalasi farmasi untuk mengatasi hambatan yang ada dalam pelaksanaan manajemen logistik obat. Usaha yang ditunjukkan petugas tersebut telah sejalan dengan penelitian oleh Demerouti & Bakker (2020), yang menjelaskan bahwa selama perubahan, karyawan harus mandiri, mau dan mampu bekerja ekstra Didukung pula oleh penelitian Gunawan (2019) menjelaskan bahwa ada pengaruh signifikan dari komitmen, respon, dan perilaku individu terhadap perubahan organisasi yang menjadi penggerak untuk mencapai tujuan dilakukannya penyesuaian tersebut (Pranati & Januraga, 2022).

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

Saat petugas memiliki respon positif, akan lebih memungkinkan bagi mereka untuk meneruskan perubahan yang dihadapi sebagai sesuatu yang baru untuk dijalankan pada pekerjaan mereka dan lebih mudah menerima konsekuensi dari lingkungan yang baru akibat perubahan (Demerouti & Bakker, 2020).

4. Instalasi Farmasi Mengadopsi Cara-Cara Baru dalam Menjalankan Manajemen Logistik Obat namun pada Aspek Pekerjaan Tertentu Saja

Organisasi yang sukses melihat perubahan sebagai peluang dan menjadikan hal tersebut bagian yang rutin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui cara-cara baru. (Pranati & Januraga, 2022). Instalasi farmasi mengadopsi cara baru berupa menjalin komunikasi lebih intens dengan PBF dan lebih teliti melakukan pekerjaan. Pada penelitian tentang tingkat kepuasan pasien di RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso Wonogiri, diperoleh hasil bahwa nilai tertinggi kepuasan pasien terlihat pada indikator ketelitian petugas sebelum memberikan obat hingga kondisi kemasan obat yang baik. (Andi, 2023)

5. Tidak Ada Hambatan yang Ditemukan dalam Menciptakan Perubahan di Instalasi Farmasi terkait Manajemen Logistik Obat

Tidak ditemukannya hambatan oleh instalasi farmasi disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, instalasi farmasi telah melakukan manajemen perubahan dengan baik dengan dukungan pemahaman petugas terkait obat dan pengelolaannya serta pekerjaan mereka di instalasi farmasi. Sejalan dengan penelitian Aryani et al.

(2016), pengetahuan petugas pengelola obat dipengaruhi oleh 2 faktor utama yaitu pengalaman kerja atau masa kerja dan lingkungan kerja. Hal ini didukung oleh karakteristik informan yang memiliki masa kerja rata-rata di atas 7 tahun.

Perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh usia, latar belakang pendidikan. Di mana, mayoritas petugas instalasi farmasi memiliki latar belakang di bidang kefarmasian, dengan rentang usia 25-40 tahun (Ardini & Etikariena, 2021).

6. Terjalin Kerja Sama antara Instalasi Farmasi dengan Unit Lain maupun Antar Sub Unit di Instalasi Farmasi dalam Menciptakan Perubahan

Untuk menciptakan perubahan secara berkelanjutan, harus dimulai dari pemahaman yang jelas mengenai posisi dan kondisi organisasi saat ini, lalu diikuti dengan kerja sama antar unit untuk pelaksanaan strategi (Sukoco & Dewi, 2020). Kerja sama instalasi farmasi RSU Bhakti Rahayu Denpasar ditunjukkan melalui beberapa lingkup mulai dari kerja sama dengan manajemen rumah sakit, dengan poli pelayanan, hingga kerja sama internal unit instalasi farmasi. Sehingga untuk menciptakan suatu perubahan, organisasi memerlukan tim dan eksekutor yang mumpuni (Sugandi, 2013)

Peran koordinator juga dijalani oleh manajemen rumah sakit dengan kepala instalasi farmasi untuk senantiasa memberikan edaran di internal rumah sakit terkait perkembangan edaran BPOM. Sesuai teori *relational coordination*, dengan adanya koordinator dapat memperkuat dimensi *shared knowledge* antar anggota organisasi (Sari & Wulandari, 2015).

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

7. Komentar dan Masukan Pakerja Pasien Seringkali Menginisiasi Perubahan dalam Menjalankan Manajemen Logistik Obat di Instalasi Farmasi

Instalasi farmasi RSUD Bhakti Rahayu Denpasar kerap kali menerima komentar pasien terkait pelayanan obat yang selama ini diberikan pasca diberlakukannya aturan penghentian edar sementara obat sirup dimana rumah sakit memberikan wadah bagi komentar pasien melalui case manager yang disediakan rumah sakit. Di mana instalasi farmasi senantiasa terbuka dengan masukan pasien, dilihat dari perubahan-perubahan yang diterapkan yang diinisiasi oleh masukan pasien terutama pasca adanya aturan penghentian edar sementara obat sirup ini. Suatu organisasi dituntut untuk mampu memahami pada pelanggan mereka dan bereaksi mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi (Sukoco & Dewi, 2020).

Customer Relationship Management (CRM) adalah suatu pendekatan yang diterapkan dalam organisasi termasuk petugas kesehatan untuk mempelajari apapun yang berhubungan dengan pasien, baik sudut pandang maupun harapan pasien, dan menjalin hubungan dengan pasien, memberikan informasi tepat waktu, dan menindaklanjuti masukan yang mengarah pada organisasi sehingga dapat melakukan tindakan korektif, lalu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pasien (Faizah et al., 2020). Dari uraian tersebut, instalasi farmasi dinilai memiliki kualitas CRM yang cukup baik.

8. Masukan dari Pasien Dijadikan Pertimbangan dalam Keputusan yang

Diambil di Instalasi Farmasi terkait Manajemen Logistik Obat

Selain mengkoordinasikan isu fungsional, layanan, produk, dan geografis, ada baiknya organisasi mempertimbangkan kepentingan pelanggan dalam pengambilan keputusan strategis (Tampubolon M.P, 2020). instalasi farmasi sangat terbuka dengan masukan yang diberikan pasien, dimana masukan yang ada selalu dikoordinasikan bersama pihak manajemen untuk memperoleh solusi, lalu rencana-rencana keputusan yang akan diambil selalu dikomunikasikan dengan seluruh petugas internal dan manajemen untuk memperoleh kesepakatan, serta ditindaklanjuti menurut urgensinya, kemampuan instalasi farmasi menjalaninya, dan diintegrasikan pada kesesuaian prosedur yang ada

Sejauh ini, keputusan yang berhasil dibuat oleh instalasi farmasi dalam menjaga kepuasan pasien terkait kebutuhan obat sirup dan lamanya waktu meracik yaitu melakukan penggantian distributor dan menyediakan produk obat sirup dengan merk lain dari sebelumnya, namun memiliki kandungan yang sama dan terpenting sudah dinyatakan aman oleh BPOM. Langkah instalasi farmasi RSUD Bhakti Rahayu Denpasar ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang juga meneliti dampak dari adanya penarikan obat salah satu produsen terhadap keputusan pembelian obat paracetamol, yang menjelaskan bahwa dengan ditariknya obat *merk* produsen tersebut, pasien memiliki opsi untuk beralih ke alternatif lain asalkan berdasar pada rekomendasi pihak

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

terpercaya seperti apoteker dan dokter (Arafah & Fadhilah, 2023).

9. Seluruh Petugas Instalasi Farmasi Memiliki Pemahaman Mendalam Mengenai Kebutuhan Pasien terkait Obat

Petugas instalasi farmasi selalu berupaya untuk mengetahui dan memahami kondisi pasien beserta tren kebutuhan obat dengan berpedoman pada hasil diagnosa dan resep dokter, serta menerima masukan dokter terkait obat yang banyak digunakan sehingga pengadaan yang dilaksanakan sejalan dengan apa yang memang dibutuhkan pasien. Petugas selalu berorientasi pada SOP pelayanan dan internal memo yang berlaku saat itu untuk menjamin pelayanan yang diberikan memuaskan dan aman serta terhindar dari kesalahan pengobatan.

Berdasarkan teori adaptabilitas dari Denison (2020), dalam melakukan adaptasi, penting baik kita untuk mengkoordinasikan pekerjaan kita dengan efektif sehingga pelanggan memperoleh pelayanan yang berkualitas. Suatu strategi yang dikembangkan juga harus jelas memberikan dampak baik bagi pelanggan, dan yang terpenting organisasi mampu membuat perubahan sebagai respon dari kebutuhan pelanggan.

Pekerja dengan performa baik selalu mengerti apa yang dibutuhkan pelanggan, menjaga hubungan dengan pelanggan, mencari tahu masukan pelanggan dan mengadaptasikannya pada pelayanan maupun produk, sehingga dampak bagi pelanggan adalah pertimbangan penting dalam menciptakan dan mengimplementasikan perubahan. Selain

itu, beberapa studi menemukan bahwa kepuasan pelanggan memediasi dampak pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan pada loyalitas mereka (Aburayya et al., 2021).

10. Kepentingan Pasien akan Ketersediaan Obat pasca Adanya Aturan Penghentian Edar Sementara Obat Sirup Senantiasa Diikutsertakan dalam Pengambilan Keputusan terkait Manajemen Logistik Obat di Instalasi Farmasi

Seiring dengan upaya adaptasi yang dilakukan pasca adanya aturan penghentian edar sementara obat sirup, kepentingan pasien selaku sasaran utama pelayanan di instalasi farmasi tidak bisa dikesampingkan dan senantiasa diikutsertakan dalam pengambilan keputusan terkait manajemen logistik obat di instalasi farmasi. Mengingat ketersediaan obat menjadi salah satu standar akreditasi bagi rumah sakit. Dalam kefarmasian disebutkan bahwa rumah sakit harus menjamin ketersediaan farmasi dan alat kesehatan yang bermutu, bermanfaat, aman dan terjangkau (Batari & Anzwar, 2022). Oleh karena itu ditetapkan regulasi pengadaan apabila terjadi kekosongan stok sediaan farmasi, alat kesehatan, dan bahan medis habis pakai pada saat dibutuhkan (Malau, 2019).

11. Interaksi antara Petugas dan Pasien Adalah Salah Satu Prosedur yang Selalu Dilakukan oleh Petugas di Instalasi Farmasi

Setelah adanya aturan penghentian edar sementara obat sirup ini, terjadi peningkatan intensitas interaksi petugas

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

dengan pasien khususnya dalam bentuk pemberian penjelasan pada pasien yang menolak diberikan obat sesuai resep dokter karena ragu dan takut, pemberian saran bagi orang tua pasien anak yang kesulitan memberikan obat puyer ke anak mereka. Pelayanan informasi obat terkait aturan obat sirup dari BPOM maupun penjelasan terkait status keamanan obat sirup merupakan salah satu pengimplementasian Pelayanan Informasi Obat (PIO) yang bersifat pasif dengan tujuan agar pasien atau anggota keluarga pasien memperoleh informasi yang lebih baik dan mengantisipasi kesalahan pemberian obat maupun penggunaan obat (Latu et al., 2023).

Kemampuan petugas untuk menjalin interaksi dengan pasien memiliki pengaruh positif untuk menjaga kepuasan pasien, menarik pasien baru, membagikan informasi, pengetahuan, dan meningkatkan kinerja pelayanan (Atikah & Soesanto, 2022). Interaksi merupakan salah satu bentuk cara organisasi menunjukkan kapasitas adaptasinya demi memperoleh kinerja yang baik ditengah-tengah tuntutan perubahan yang ada.

12. Instalasi Farmasi Memperoleh Pembelajaran dan Kesempatan untuk Melakukan Perbaikan dalam Menjalankan Manajemen Logistik Obat

Instalasi farmasi RSUD Bhakti Rahayu Denpasar memandang kejadian gangguan ginjal akut pada anak dan aturan penghentian edar sementara obat sirup sebagai kesempatan untuk belajar, memperbaiki kekurangan dan berkembang meningkatkan kualitas pelayanan. Petugas

menyadari pentingnya kehati-hatian dalam menjalankan pekerjaan mereka di ranah kefarmasian karena berdampak pada keselamatan pasien. Di samping itu, petugas menyadari bahwa kerja sama tim dan manajemen diri sangat dibutuhkan dalam menjaga performa.

Mengelola emosi juga diperlukan untuk menjaga kondusifitas lingkungan kerja. Sesuai dengan hasil penelitian Mulyono et al. (2015), kecerdasan emosional untuk bersikap profesional dan pandai mengelola emosi merupakan salah satu faktor internal yang melekat pada individu yang berpengaruh pada kinerja mereka.

13. Inovasi dan Pengambilan Risiko Didukung Meskipun Tidak Sering Diadakan di Instalasi Farmasi

Pencetusan inovasi dan pengambilan risiko belum banyak dilakukan di instalasi farmasi karena diketahui bahwa sudah ada prosedur kerja yang jelas untuk petugas farmasi dan sejauh ini keputusan-keputusan yang diadakan sifatnya lebih teknis untuk menunjang kelancaran pelayanan dengan minim unsur kebaharuan untuk dikategorikan sebagai inovasi. Kendati demikian, baik lingkungan rumah sakit maupun terkhusus di instalasi farmasi RSUD Bhakti Rahayu Denpasar senantiasa mendengarkan ide-ide yang dimiliki petugas, mengevaluasi dan meninjau apakah inovasi tersebut memungkinkan untuk dilakukan serta memberi dukungan selama berpengaruh positif bagi pekerjaan dan tidak melanggar rambu-rambu *patient-centered*.

Adaptabilitas umumnya melahirkan inovasi dimana organisasi mampu untuk membuat perubahan dan mempelajari ide

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

baru untuk meningkatkan performa mereka, proaktif, dan berani mengambil risiko (Nguyen et al., 2019). Namun sayangnya, di dunia kesehatan, inovasi cukup sulit untuk dilakukan karena harus memiliki dua kualitas kunci, yaitu inovasi berguna dan sangat dibutuhkan bagi petugas (Kelly & Young, 2017). Selain itu, tenaga kesehatan juga menjalankan tugasnya dengan penuh risiko medis sehingga setiap tindakan yang dilakukan harus sesuai dengan Standar *Standard Operating Procedure* (SOP) (Fitriana et al., 2022)

14. Petugas Senantiasa Berupaya Mengikuti dan Mengambil Pelajaran atas Setiap Perkembangan Penting dari Aturan Penghentian Edar Sementara Obat Sirup

Dari arus perkembangan edaran yang cepat, petugas selalu berupaya menumbuhkan inisiatif untuk memperkaya wawasan tentang perkembangan aturan di mana instalasi farmasi selalu berupaya untuk memberi kemudahan akses informasi bagi para petugas. Lingkungan kerja yang suportif ditunjukkan dari bagaimana apoteker memantau dan memonitoring agar perkembangan informasi tidak terlewat oleh petugas lainnya. Kepemimpinan adaptif sangat relevan dalam menghadapi krisis dikondisi seperti yang dialami instalasi farmasi saat menghadapi aturan penghentian edar obat sirup, karena dalam kepemimpinan adaptif menekankan aspek adaptasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan penyesuaian terhadap respon yang diperlukan (Fridayani & Dharma, 2021).

15. Instalasi Farmasi Memandang Pembelajaran sebagai Tujuan Penting dalam Menjalankan Pekerjaan

Para petugas di instalasi farmasi RSU Bhakti Rahayu Denpasar memandang bahwa belajar sangat diperlukan untuk menunjang pekerjaan mereka. Pembelajaran organisasi pun telah dijalankan dengan baik. Terutama kegiatan berbagi wawasan, baik itu melalui grup obrolan petugas, pergantian shift, atau saat pertemuan rutin petugas. Sayangnya, kegiatan pelatihan bagi petugas belum cukup rutin dan merata. Sejauh ditetapkannya aturan obat sirup, pembelajaran organisasi yang dijalankan yaitu diseminasi informasi edaran BPOM dan sosialisasi SPO pekerjaan agar lebih teliti. Namun beberapa petugas memiliki inisiatif untuk mengikuti seminar di luar organisasi untuk menambah wawasan lebih banyak.

Para petugas sepakat bahwa kedepannya, pelatihan akan diperlukan untuk menunjang kinerja mereka dan menambah kepercayaan diri dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Ardini & Etikariena (2021), dimana dijelaskan bahwa suatu proses kognitif dari aktivitas belajar baik formal maupun informal mampu menimbulkan rasa yakin di diri seseorang atas kemampuan mereka berinovasi dan mendorong mereka untuk berperilaku inovatif di tempat kerja.

16. Seluruh Sub Unit di Instalasi Farmasi Saling Mengetahui Tugas Satu Sama Lain

Setiap sub unit di instalasi farmasi saling mengetahui tugas dan pekerjaan satu sama lain dimana di setiap pertemuan,

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

petugas akan diingatkan kembali mengenai tugas dan jalur-jalur koordinasi yang ada di internal instalasi farmasi. Dengan koordinasi yang baik tersebut, petugas dapat saling mengingatkan satu sama lain jika ada kekeliruan dalam melakukan pekerjaan menurut SOP pelayanan yang ada dan saat pelayanan ramai, mudah bagi petugas untuk saling mengambil alih pekerjaan kompetensinya dan ketentuan yang ada. Koordinasi adalah inti dari roda organisasi, yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan melalui proses pengintegrasian kegiatan-kegiatan dan tujuan-tujuan pada satuan-satuan terpisah yang ada di suatu organisasi (departemen, bidang, unit fungsional) secara efisien (Isnada, 2016).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Instalasi farmasi RSUD Bhakti Rahayu Denpasar telah memiliki beberapa kualitas utama dari dimensi budaya adaptif dalam menjalani manajemen logistik obat pasca penetapan aturan penghentian edar sementara obat sirup untuk anak. Dari dimensi *creating change*, Instalasi farmasi telah melakukan berbagai penyesuaian pada sisi input dan fungsi manajemen logistik. Diketahui pula bahwa fleksibilitas dan respon baik instalasi farmasi yang diperkuat oleh kapasitas petugas, membuat pelaksanaan perubahan menjadi mudah tanpa hambatan berarti. Di mana untuk menjaga kelanggengan perubahan dan memperluas penerimaan penyesuaian, dijalin kerja sama antara instalasi dengan unit lain serta tentunya kerja sama internal instalasi farmasi.

Pada dimensi *customer focus*, diketahui bahwa instalasi farmasi sangat terbuka dengan masukan dan komentar pasien. Untuk menjaga agar output pelayanan senantiasa selaras dengan kepentingan pasien, para petugas berupaya untuk memiliki pemahaman mendalam dan melakukan interaksi dengan pasien.

Pada dimensi *organizational learning*, pembelajaran dipandang sebagai tujuan penting dalam menjalankan pekerjaan oleh petugas dimana petugas instalasi farmasi selalu berupaya untuk memperkaya wawasan tentang perkembangan aturan obat sirup ini. Sayangnya, pelatihan yang selama ini diberikan untuk petugas dirasa kurang merata dan rutin, dimana pembelajaran organisasi yang diberikan setelah adanya aturan obat sirup yaitu sosialisasi informasi edaran BPOM dan SPO pekerjaan agar lebih berhati-hati.

Saran

Instalasi farmasi diharapkan dapat meningkatkan ketersediaan sarana prasarana dalam pelaksanaan pelayanan kefarmasian khususnya manajemen logistik obat dari segi kualitas dan kuantitas. Penambahan SDM, optimalisasi sistem antrian terkomputerisasi, dan jasa antar obat juga dapat menjadi upaya alternatif untuk mengatasi lama waktu antrian obat dan tingginya beban kerja petugas demi pelayanan yang optimal terlebih dalam masa adaptasi akibat tantangan eksternal seperti aturan penghentian edar obat sirup beberapa waktu lalu. Instalasi farmasi juga diharapkan dapat memaksimalkan dan menjadwalkan agenda pembelajaran organisasi yang rutin dan merata,

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

khususnya pelatihan dan pengembangan kompetensi petugas. Melalui hasil penelitian ini, dapat dilakukan evaluasi bagi pembuat kebijakan di rumah sakit untuk lebih dalam mengamalkan nilai budaya adaptasi pada pelayanan kedepannya

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih penulis tujukan kepada pihak rumah sakit yang telah mengizinkan pelaksanaan penelitian, kepada seluruh informan yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada para dosen yang senantiasa membimbing dan memberi masukan yang bermanfaat bagi proses penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aburayya, A., Marzouqi, A. Al, Alawadhi, D., Abdouli, F., & Taryam, M. (2021). An Empirical Investigation Of The Effect Of Employees ' Customer Orientation On Customer Loyalty Through The Mediating Role Of Customer Satisfaction And Service Quality. 10(2020), 2147–2158. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.022>
- Akbar, R. A., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Employee Engagement Pada Karyawan Laksmi Muslimah. Character: Jurnal Penelitian Psikologi, 8(6), 1–12.
- Andi, P. M. (2023). Analisis Tingkat Kepuasan Pasien Terhadap Pelayanan Kefarmasian Di RSUD Dr. Soediran Mangun Sumarso Wonogiri. Journal Of Islamic Pharmacy, 7(2), 104–111. <https://doi.org/10.18860/jip.v7i2.17693>
- Arafah, R., & Fadhilah, M. (2023). Pengaruh Perilaku Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Obat Paracetamol Syrup Pasca Penarikan Obat Pt. Afifarma Oleh Bpo. Jurnal Ilmiah MEA, 7(1), 653–662.
- Ardini, D. R., & Etikariena, A. (2021). Aktivitas Belajar Dan Perilaku Kerja Inovatif Pada Masa Pandemi Dimediasi Oleh Efikasi-Diri Inovasi. 7(2), 195–211. <https://doi.org/10.22146/gamajop.67988>
- Aryani, A. F., Kusuma, A. M., & Galistiani, G. F. (2016). Hubungan Tingkat Pengetahuan Pengelola Obat Terhadap Pengelolaan Obat Di Puskesmas. 6(51), 303–311.
- Atikah, A., & Soesanto, H. (2022). Adaptability Resonance Exploitation For Enhancing Firm Performance. 175(Iciai 2021), 138–143.
- Batari, A. D. I., & Anzwar, A. (2022). Laporan Peningkatan Mutu Penerapan Failure Mode And Effect Analysis (Fmea) Pada Pengadaan Obat Untuk Menurunkan Kejadian Obat. 04.
- BPOM. (2022). Penjelasan BPOM RI Nomor HM.01.1.2.12.22.188 TANGGAL 22 Desember 2022 Tentang Tindak Lanjut Investigasi Dan Pengawasan BPOM Terhadap Sirup Obat Yang Tidak Memenuhi Syarat Pada 6 (Enam) Industri Farmasi. <https://www.pom.go.id/new/view/more/klarifikasi/169/penjelasan-bpom-ri-nomor-hm-01-1-2-12-22-188-tanggal-22-desember-2022-tentang-tindak-lanjut-investigasi-dan-pengawasan-bpom-terhadap-sirup-obat-yang-tidak-memenuhi-syarat-pada-6--enam--industri-farmasi.h>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2020). How Do Employees Adapt To Organizational Change? The Role Of Meaning-Making And Work Engagement. 1–16.

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

- <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- Denison, D. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating A Model And Method. International Institute For Management Development And The University Of Michigan Business School.
- Denison, D. (2020). Adaptability : Culture.
- Denison, D., & William, S. N. (2017). Denison Organizational Culture Survey.
- Malau, D.R.C. (2019). Analisis Tingkat Pemenuhan Standar Pelayanan Kefarmasian Dan Penggunaan Obat (Pkpo) Dalam Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit Versi 2017 Di Rumah Sakit Tk Ii Putri Hijau Kesdam I/Bb Medan.
- Dinas Kesehatan Kota Denpasar. (2022). Profil Dinas Kesehatan Kota Denpasar Tahun 2021.
- Faizah, Sumaryono, W., & Derriawan. (2020). Pengaruh Customer Relationship Manajemen Dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pasien Serta Dampaknya Kepada Loyalitas Pasien Non BPJS. *JRB-Jurnal Riset Bisnis*, 4(1), 70–85. <https://doi.org/10.35814/Jrb.V4i1.1678>
- Fitriana, L., Asnawi, D. E., & Triana, D. Y. (2022). Perlindungan Hukum Terhadap Penyelenggara Pelayanan Kesehatan Hemodialisa Di Rumah Sakit. *Jurnal Ilmiah Advokasi*, 10(1), 13–24. <https://doi.org/10.36987/Jiad.V10i1.2291>
- Fridayani, J. A., & Dharma, U. S. (2021). Kepemimpinan Adaptif Dalam Agilitas Organisasi Di. 33(2), 138–149.
- Isnada, I. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara.
- Kelly, C. J., & Young, A. J. (2017). Promoting Innovation In Healthcare. 4(2), 121–125.
- Kementerian Kesehatan RI. (2016). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Kefarmasian Di Rumah Sakit.
- Kementerian Kesehatan RI. (2022). Kasus Gangguan Ginjal Akut Terus Menurun Sejak 18 Oktober. <https://sehatnegeriku.kemkes.go.id/baca/umum/20221104/3141573/kasus-gangguan-ginjal-akut-terus-menurun-sejak-18-oktober/>
- Latu, S., Mansur, & P, A. M. Y. (2023). Evaluasi Pelaksanaan Pelayanan Informasi Obat (PIO) Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2016. *JOURNAL OMICRON ADPERTISI*, 2(1), 53–59.
- Mulyono, S., Gajayana, U., Kresnaini, E., & Gajayana, U. (2015). Memetakan Perubahan Organisasi Dalam Desain Learning Organization Pada Usaha Kecil. XVIII(1), 101–118.
- Nguyen, V. T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019). The Effects Of Organizational Culture And Commitment On Employee Innovation: Evidence From Vietnam's IT Industry. *Journal Of Asia Business Studies*, 13(4), 719–742. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0253>
- Pranati, E. S., & Januraga. (2022). Analisis Implementasi Budaya Adaptif Puskesmas Tegalalang II Kabupaten Gianyar Dalam Program Pengentasan Stunting Pada Masa Pandemi Covid-19. 9(1), 13–32.
- Sari, I. P., & Wulandari, R. D. (2015). Assessment Of Coordination Between Units In Hospital By High Performance Work Practices. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 3(2), 170–178.
- Siska, O. N., & Doni Jepisah. (2022).

*e-mail korespondensi: rina.listyowati@yahoo.com

- Manajemen Logistik Obat di Instalasi Farmasi RSUD Kota Dumai Tahun 2021. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2067–2071. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.2872>
- Sugandi, L. (2013). *Dampak Implementasi Change Management Pada Organisasi*. 9, 313–323.
- Sukoco, I., & Dewi, R. (2020). Analisis Budaya Organisasi Pada Level Manajemen Menengah Dan Manajemen Bawah Pt Xyz Medan Sumatera Utara. *AdBispreneur*, 4(2), 135. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v4i2.21823>
- Suseno, T. ., & Aloysius, T. (2018). Karakteristik budaya organisasi, kemampuan adaptasi, dan kinerja usaha mikro kecil menengah. *Journal of Research in Business and Economics*, 01(01), 90–110. <https://doi.org/doi.org/10.24071/exero.2018.010105>
- Tampubolon M.P. (2020). Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi. In *Bogor; Mitra Wacana Media*.