

## **MEWUJUDKAN RUMAH SAKIT SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJAR**

**Oleh : Slamet Muljono\***

*'If you dont learn, you dont change.*

*If you dont change, you die”*

*(Prof.Prahalad).*

Tidak sedikit organisasi atau rumah sakit dalam melaksanakan tugas organisasinya mengalami hambatan bahkan mengancam kehidupannya. Penyebabnya di samping faktor intern juga ekstern ikut andil dalam peristiwa itu. Faktor intern sekurang-kurangnya seperti ketidakmampuan manajemen dalam mengelola rumah sakit dengan kualitas pelayanan yang kurang memadai sehingga ditinggalkan pelanggannya, termasuk ketidakberdayaan rumah sakit untuk memenuhi tuntutan akuntabilitas publik yang terlalu besar. Kemudian munculnya pesaing-pesaing baru dengan kelengkapan sarana dan prasarana beserta teknologi canggih di bidang kedokteran yang tidak dianggap enteng merupakan faktor ekstern yang cukup signifikan.

### ***Belajar dari Dinosaur.***

Hambatan bahkan ancaman keberlanjutan kehidupan sebuah rumah sakit seperti digambarkan di atas harus disiasati oleh rumah sakit itu sendiri dengan belajar kepada kepunahan *Dinosaur* pada jamannya.

#### *Dinosaur*

adalah hewan purba, tubuhnya tinggi besar dan dijuluki hewan raksasa yang sekarang hanya bisa dilihat dalam film atau fosil tiruan belaka. Walaupun memiliki postur raksasa namun kemudian punah karena tidak mampu bertahan terhadap cuaca pada jaman es. Seorang pakar, Marquardt (1996) mengilustrasikan bahwa punahnya

#### *Dinosaur*

karena ketidakmampuan belajarnya. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Perusahaan Shell dalam Senge (1990) melaporkan bahwa sepertiga perusahaan dari perusahaan hebat yang terdaftar Majalah Bisnis Fortune 500 pada tahun 1970 telah mengalami kepunahan pada tahun 1983. Shell memperkirakan bahwa masa hidup rata-rata perusahaan industri besar kurang dari 40 tahun, atau separuh umur manusia. Penyebabnya adalah karena perusahaan tidak mampu belajar dari pengalaman, untuk mengenali ancaman yang timbul termasuk implikasi dari ancaman tersebut, bahkan tidak mampu menemukan alternatif penyelesaiannya. Bagaimana dengan rumah sakit, apakah sama nasibnya dengan perusahaan-perusahaan hebat yang kemudian punah atau lenyap. Tapi yang jelas apapun penyebab masalahnya, rumah sakit harus memikirkan ulang strategi mereka, dan ini merupakan bagian dari proses pembelajaran.

Barangkali sangat relevan kalimat bijak dari Prof. Prahalad seperti dalam awal tulisan ini bila dikaitkan dengan upaya mempertahankan keberlangsungan suatu kehidupan dalam hal ini organisasi rumah sakit. Konsep pembelajaran yang ditawarkan Prahalad dapat dikembangkan bukan hanya dilakukan oleh individu tetapi juga oleh organisasi/rumah sakit. Jadilah organisasi yang belajar atau organisasi pembelajar. Maka masalah pokoknya adalah bagaimana mewujudkan rumah sakit sebagai organisasi pembelajar?.

### ***Organisasi pembelajaran-learning organization.***

Ketidakmampuan mengenali ancaman yang timbul terhadap sebuah organisasi dimungkinkan orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dan pernyataan kalimat terakhir dalam alinea inilah yang mengantarkan kita pada pengertian organisasi pembelajaran- *learning organization*- yang menurut Senge artinya adalah

“

### ***organisasi dimana***

***orang-orangnya secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan tujuan yang mereka dambakan, dengan pola pikir baru yang lebih luas harus dipelihara, dan aspirasi kolektif dibiarkan bebas, serta orang-orang secara berkesinambungan belajar untuk bagaimana belajar bersama-sama”.***

Belajar dari pengalaman, agar sebuah rumah sakit dapat bertahan hidup dari hambatan atau tantangan memerlukan persyaratan seperti luwes/*fleksibel*, menyesuaikan/*adaptif*

,

*generatif*

/memperbaiki kapasitas untuk mencipta dan

*produktif*

dapat bertahan pada situasi yang cepat

berubah. Dan untuk mewujudkan itu diperlukan kemampuan untuk mengidentifikasi komitmen dan kapasitas orang-orang yang terlibat di dalamnya guna secara terus menerus belajar di semua unit/tingkatan. Namun tidak kalah pentingnya diperlukan juga perubahan cara berpikir-*shift of mind*

-yang mendasar di antara personil yang ada.

### ***Lima disiplin organisasi pembelajar***

Resep bagi perbaikan sistem organisasi pembelajar, menurut Senge ada 5 (lima) disiplin, yaitu berpikir sistemik, keahlian pribadi, model-model mental

,

membangun visi bersama, dan pembelajaran tim.

Berpikir sistemik/**system thinking**, adalah cara berpikir dan memahami bahwa kita sendiri adalah sistem. Dalam berpikir sistem lebih memfokuskan perhatian pada hubungan atau relasi dibandingkan individu-individu secara terpisah. Salah satu syarat seseorang dapat berpikir sistemik adalah kesediaan untuk menyadari adanya perubahan, kompleksitas dan kesalingketergantungan. Keberhasilan rumah sakit dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan bersama itu karena adanya saling berhubungan, ketergantungan dan berinteraksi antar tenaga atau karyawan, serta tidak ada orangpun yang merasa paling berjasa. Selanjutnya usaha yang harus dilakukan rumah sakit yaitu dengan menyadarkan kepada karyawan atau orang yang terlibat di dalamnya melalui kontemplasi atau perenungan dan dialog *intens* serta pelibatan mereka dalam kegiatan yang diselenggarakan yang kemudian direfleksi diambil pelajarannya. Dalam berpikir sistem kita mengenal istilah balikan/*feedback*, dan *ketertundaan* /delay terutama kalau diamati dalam jangka panjang.

Keahlian pribadi/**personal mastery**, adalah kompetensi dan keahlian yang lebih dekat dengan bakat seseorang atau kemampuan khusus. Seseorang dengan *personal mastery* yang tinggi akan sadar kekurangan kemampuan pengetahuannya, sehingga yang harus dilakukan oleh rumah sakit adalah secara terus menerus meningkatkan kapasitas mereka sesuai yang dibutuhkan untuk menjalankan roda rumah sakit. Senge juga menyatakan bahwa *personal mastery* bukan sekedar kompetensi dan keahlian semata dari seseorang, tetapi lebih dari itu bahkan melampaui keterbukaan spiritual. Karena spiritual berkaitan dengan penghargaan makna perilaku seseorang, maka setiap kompetensi dan keahlian dengan sendirinya harus didasari oleh *value* /nilai yang menjadi dasar tindakan dan perilaku seseorang. Dan nilai-nilai itu sesungguhnya berasal dari Allah Pencipta Alam Semesta yang kemudian ditiupkan kepada setiap manusia sebagai acuan dalam aktivitas kehidupannya. Nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, kerjasama, adil, visioner dan peduli seharusnya sering diberikan atau dimantapkan oleh pimpinan rumah sakit melalui pertemuan atau pencerahan/pengajian yang diselenggarakan secara berkala, namun tidak kalah penting yaitu keteladanan dari para pemimpinnya.

*Personal mastery* juga berkaitan dengan visi pribadi seseorang yang secara terus menerus harus diperjelas dan diperdalam, juga harus diupayakan adanya kesamaan visi pribadi dengan visi organisasi rumah sakit sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Sebab ketidaksamaan visi sering menjadi permasalahan yang cukup merepotkan perjalanan sebuah rumah sakit.

***Mental models*** atau model-model mental adalah gambar atau bayangan yang mempengaruhi bagaimana kita memandang dunia dan bagaimana kita bertindak. Membangun *mental models*

orang-orang yang terlibat dan beragam di rumah sakit adalah penting. Namun lebih penting lagi adalah bagaimana mengembangkan model mental bersama untuk mencapai tujuan organisasi/rumah sakit. Tindakan yang harus dilakukan membangun model mental secara efektif adalah dengan mengembangkan keterbukaan terhadap kritik dari sesama anggota organisasi. Keterbukaan terhadap kritik tidak hanya berlaku bagi pemimpin rumah sakit, tapi bagi seluruh anggota organisasi rumah sakit.

Selain tiga disiplin yang telah disebutkan di muka, yaitu ***building shared vision*** atau membangun visi bersama. Untuk membangun visi bersama banyak ragam caranya. Tapi untuk membangun visi organisasi rumah sakit yang ideal adalah dengan melibatkan semua orang-orang yang terlibat di dalamnya. Usaha praktis yang dapat dilakukan adalah memanfaatkan ketrampilan untuk menemukan gambaran masa depan bersama yang mendukung komitmen atau keterlibatan murni, dan ini bukan hanya sekedar kesepakatan atau kemufakatan.

Kemudian disiplin yang terakhir dari lima disiplin adalah ***team learning*** atau pembelajaran tim. Untuk melakukan pembelajaran tim yang efektif adalah melalui dialog dan diskusi. Pimpinan rumah sakit memberikan kesempatan dialog secara rutin dan berkala guna pembelajaran organisasi, misal satu minggu sekali dalam pertemuan manajemen atau satu bulan sekali dalam evaluasi pelaksanaan kegiatan rumah sakit yang bahannya dapat berasal dari kuesioner yang diisi pasien atau keluarganya. atau hasil dari riset pasar. Kegiatan dialog dilakukan bukan hanya saat memerlukan umpan balik dari kebijakan organisasi yang telah diambil atau saat menghadapi masalah saja, tapi secara periodik ditetapkan waktunya oleh pimpinan rumah sakit. Juga dihindarkan dalam dialog pelaksanaannya berubah menjadi *briefing*

yaitu pimpinan terlalu banyak pengarahan dan petunjuk kerja atau perdebatan yang hanya mencari kesalahan pimpinan. Agar dialog yang dilakukan secara periodik tidak sia-sia, maka pimpinan rumah sakit harus berusaha untuk menindaklanjuti dialog-dialog sebelumnya dengan tindakan nyata.

Selamat HUT Perdana RS.QIM Batang tanggal 31 Mei 2011, *“Tinggalkan masa lalu dengan ikhlas dan mari tatap masa depan dengan penuh optimis”*.

\*) Head of Public Relation & Marketing QIM Hospital.