



KAJIAN PENERAPAN *THE FIFTH DISCIPLINE* DALAM ORGANISASI PEMBELAJARAN DI RUMAH SAKIT

Yena Darus¹. Kiswanto²
Universitas Hangtuah Pekanbaru
Universitas Hangtuah Pekanbaru
yenabtdarus79@gmail.com

Diterima, Direview, Direvisi, Tersedia secara daring/*online*,
Diterbitkan secara daring oleh Jurnal Ilmiah Kesehatan Indonesia

ABSTRAK

Rumah sakit di Indonesia mengalami ketertinggalan bila dibandingkan dengan berbagai Rumah Sakit di negara tetangga, oleh sebab itu perbaikan dan pembaharuan harus dilakukan dengan cara bermetamorfosa menjadi *learning organization*. Namun upaya menjadi *learning organization* menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah karakteristik organisasi publik tidak sefleksibel organisasi privat dalam melakukan aktivitas *learning*. Oleh sebab itu, dengan mengidentifikasi tantangan untuk menjadi *learning organization* dalam hal berpikir sistem, model mental, personal mastery, shared vision, dan team learning maka stakeholder dapat melakukan antisipasi ataupun upaya mengatasi keadaan tersebut sehingga aktivitas *learning* tetap dapat dilakukan dengan tujuan perbaikan dan pembaharuan pelayanan kesehatan.

Kata Kunci : *Fifth Discipline*, Organisasi Pembelajaran, Rumah Sakit

ABSTRACT

Hospitals in Indonesia are lagging behind when compared to various hospitals in neighboring countries, therefore improvements and renewals must be carried out by metamorphosing into a learning organization. However, efforts to become a learning organization face various challenges, one of which is that the characteristics of public organizations are not as flexible as private organizations in carrying out learning activities. Therefore, by identifying challenges to become an organizational learning in terms of systems thinking, mental models, personal mastery, shared vision, and team learning, stakeholders can anticipate or overcome these conditions so that learning activities can still be carried out with the aim of improving and updating health services.

Keywords : *Fifth Discipline, Learning Organization, Hospital*

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini telah merambah ke seluruh sektor salah satunya juga sektor jasa dan pelayanan kesehatan yaitu rumah sakit. Berdirinya rumah sakit yang bertaraf internasional di Indonesia merupakan pemicu bagi pengelola rumah sakit Indonesia untuk selalu menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan. Selain itu, kemudahan akses informasi pada era teknologi informasi yang berkembang saat ini menjadikan pasien memiliki pengetahuan yang lebih luas dan akibatnya menuntut penyedia pelayanan kesehatan prima dalam melakukan pelayanan terhadap pasien. Setiap organisasi termasuk rumah sakit dituntut melakukan transformasi untuk dapat melaksanakan pembelajaran yang berkesinambungan (*continues learning*) dan menciptakan inovasi dengan mengelola sumber daya yang ada sehingga dapat memiliki keunggulan bersaing. Hal tersebut dilakukan karena rumah sakit sekarang ini tidak hanya menyediakan pelayanan penyembuhan namun juga pelayanan pencegahan penyakit dan juga

kegiatan-kegiatan ilmiah kepada masyarakat. Keunggulan bersaing membuat organisasi dapat bertahan atau bahkan diharapkan memimpin pasar. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi sebaiknya tidak hanya mengelola sumber daya tangible tetapi juga mengelola pengetahuan sebagai sumber daya intangible untuk menciptakan inovasi. Seperti yang dikemukakan oleh Marquardt (2002) bahwa banyak organisasi yang saat ini menyadari hal yang sangat penting adalah menjadi *Learning Organisation* (organisasi pembelajar), mereka harus belajar untuk lebih baik dan lebih cepat atau mereka akan mati (bangkrut). Berdasarkan hal tersebut maka dibutuhkan perubahan paradigma dari “*resources-based competitiveness*” menjadi “*knowledge-based competitiveness*” yang mengutamakan pengetahuan dan proses pembelajaran sebagai keunggulan kompetitif. Hal lain dikemukakan oleh de Geus yang dikutip dari Tjakraatmadja dan Lantu (2006) menuturkan bahwa penyebab pendeknya umur perusahaan, terutama karena perusahaan tersebut tidak mampu belajar atau tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan zaman, sehingga mengecewakan konsumen, dan pada akhirnya “mati” karena kehilangan pasar atau tutup karena ditolak oleh masyarakat dan lingkungannya (Kaswan, 2019).

Pentingnya melaksanakan pembelajaran yang berkesinambungan, dipengaruhi oleh banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat dan sulit diprediksi pada lingkungan eksternal organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka organisasi perlu bertindak adaptif yang diwujudkan dengan kemampuan untuk belajar dari pengalaman masa lalu, mengetahui pengetahuan tentang sumber daya manusia ataupun konsumen, dapat menyelesaikan permasalahan, memiliki sumber daya manusia yang dapat membagikan pengetahuan dan pengalamannya terhadap partner kerja ataupun pada perusahaan tempatnya bekerja, pada akhirnya akan menghasilkan inovasi. Hal-hal tersebut dapat dilakukan berkelanjutan hingga pada akhirnya akan menjadi budaya sebuah organisasi yang membuat perusahaan tersebut terbentuk menjadi *learning organization* (organisasi pembelajar) yang menggunakan pengetahuan sebagai sumber daya utama untuk bersaing. Perusahaan yang memiliki budaya pembelajaran inilah yang akan mampu bertahan dan untuk lebih baik lagi menjadi trend setter di dunia bisnis. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Tjakraatmadja dan Lantu (2006), bahwa organisasi akan dapat diselamatkan dari kebangkrutan jika setiap anggota organisasi tersebut mau dan mampu membekali dirinya masing-masing untuk mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan, dan organisasi seperti ini disebut sebagai organisasi pembelajar. Peter Senge (1992) menyebutkan untuk menjadi organisasi pembelajar, organisasi dapat mengaplikasikan lima disiplin ilmu atau yang sering dikenal dengan *The Fifth Discipline*, yaitu penguasaan pribadi, membagi visi, model mental, berfikir sistem, dan pembelajaran kelompok (Bahri, 2018). Untuk itu perlu dilakukan kajian penerapan *the fifth discipline* dalam organisasi pembelajaran di rumah sakit.

KAJIAN PUSTAKA

Senge (1990) mengemukakan bahwa di dalam organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) yang efektif diperlukan 5 dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi yakni: *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Shared Vision*, *Team Learning*, dan *Sistem Thinking*. Kelima dimensi dari Senge tersebut perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap anggota organisasi, dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia, karena mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan di masa depan (Rachmawati & Rahayu, 2022).

Senge (1990) menjelaskan bahwa dimensi organisasi pembelajar adalah visi bersama, model mental, tim pembelajaran, individu yang ahli dibidangnya, berpikir sistem. Marquardt

(2002) menambahkan satu dimensi lagi yaitu dialog untuk membentuk subsistem pembelajaran yang membentuk organisasi pembelajar (Maria *et al.*, 2022).

1. Berpikir Sistem

Berpikir sistem mencakup pengujian dan refleksi atas seluruh aspek kehidupan organisasi seperti misi dan strategi, struktur, kultur dan praktik manajerial. Berpikir sistem merupakan bagian dari pemimpin, manajer, dan karyawan yang diharapkan mampu meningkatkan pemahaman dan tindakannya lebih fokus pada pengintegrasian bagian atau divisi yang berbeda kearah memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, serta meningkatkan seluruh operasionalisasi organisasi.

2. Model Mental

Keahlian ini mencakup nilai-nilai, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang membentuk cara pandang seseorang. Struktur, pengalaman, kultur, dan sistem kepercayaan mendukung model mental, dimana member pedoman kepada seseorang dan bertindak sebagai penyaring selama keputusan dibuat. Model mental berperan mendukung organisasi pembelajaran dengan membantu setiap karyawan memahami setiap peristiwa yang tampak acak.

3. Individual yang Ahli dibidangnya

Hal ini menjadi pra syarat yang penting sebagai bagian dari asset organisasi yang sangat strategis. Keahlian dan keterampilan individu dapat diperoleh dari pendidikan, aktivitas pembelajaran formal, informal, dan pengalaman kerja.

4. Pembelajaran Tim

Pembelajaran tim ini membantu proses komunikasi dan kerja sama, menggiring kearah sinergi dan rasa saling menghormati diantara anggota. Anggota tim akan dapat memperluas wawasannya. Pembelajaran tim ini dipandang sebagai interaksi dan sekaligus refleksi dari suatu tindakan.

5. Visi Bersama

Merupakan landasan utama organisasi pembelajar karena menggambarkan perspektif bersama anggota organisasi termasuk pemahaman mereka terhadap misi dan sasaran organisasinya. Pimpinan, manajer, dan karyawan memiliki persepsi yang sama mengenai pentingnya pembelajaran, bagi karyawan maupun organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *literature review*. Sumber data yang diperoleh melalui teknik penelitian kepustakaan (library research) mengacu pada sumber yang tersedia secara *online*, seperti jurnal ilmiah, buku dan berita dari sumber terpercaya. Sumber-sumber ini dikumpulkan berdasarkan diskusi, analisis, dan informasi lain dari satu pesan ke pesan lainnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, menelaah artikel yang terkumpul, menganalisis data, dan kemudian menarik kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pencarian jurnal *literature review* didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil studi *literature review*

No.	Nama Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Jenis Penelitian	Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
-----	---------------------	------------------	---------------------	------------------	------------------	------------------

No.	Nama Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Jenis Penelitian	Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
1	Khasanah & Himam (2019)	Kepemimpinan Transformasional, Kepribadian Proaktif, dan Desain Kerja sebagai Prediktor Perilaku Kerja Inovatif	Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan dengan status kepegawaian tetap yang bekerja di suatu perusahaan, pendidikan minimal sarjana (S1), dan berada pada posisi pengembangan manajemen.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu metode yang menekankan analisis data numerical yang diolah menggunakan metode statistika	Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survey dengan instrument skala psikologi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepribadian proaktif, dan desain kerja secara bersama-sama meningkatkan perilaku inovasi kerja karyawan ($F = 58,032$, $R^2 = 0,593$; $p < 0,01$)
2	Suardi <i>et al.</i> , (2019)	Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Dr. R. Soedjono Selong, Kabupaten Lombok Timur	270 orang pegawai	Kuantitatif	Kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedjono Selong Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat reformasi birokrasi dan budaya kerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.
3	Setiadi (2015)	Kajian Pengaruh Kuasa Kepemimpinan, Model Mental Dan Efektivitas Tim Kerja Terhadap Komitmen Kepada Organisasi	Populasi terjangkaunya adalah buruh yang bekerja di PT. KGM yang berjumlah 512 orang, di mana 452 di antaranya telah bekerja lebih dari 1 tahun.	Kuantitatif dengan desain <i>cross sectional</i>	Kuesioner	Hasil penelitian ini juga menunjukkan efek tidak langsung dari: (1) efektivitas supervisor dalam menggunakan kekuatan kepemimpinan terhadap komitmen buruh untuk organisasi melalui efektivitas tim; (2) model mental pengawas terhadap komitmen tenaga kerja untuk organisasi melalui efektivitas tim; Penelitian ini melakukan komitmen buruh untuk organisasi dipengaruhi secara positif oleh efektivitas pengawas dalam menggunakan kekuatan kepemimpinan.

No.	Nama Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Jenis Penelitian	Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
						Model mental supervisor dan efektivitas tim.
4	Rosnawati <i>et al.</i> , (2023)	Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Perawat dalam Pendokumentasian Asuhan Keperawatan di Ruang Rawat Inap	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat rawat inap di RSUD Drs. H Abu Hanifah yang masih bertugas sampai dengan tahun 2023 berjumlah 71 orang.	Kuantitatif dengan desain <i>cross sectional</i>	Kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan antara masa kerja (p -value 0,001; POR=0,157), beban kerja (p -value 0,000; POR=0,064) dan pendidikan (p -value 0,000; POR=0,068) dengan kinerja perawat dalam pendokumentasian asuhan keperawatan di ruang rawat inap. Saran dari penelitian ini adalah diharapkan perawat dapat meningkatkan pengetahuan dalam pendokumentasian asuhan keperawatan dengan mengikuti seminar atau pelatihan serta melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi.
5	Ritonga (2019)	Kepemimpinan Transformasional Sebagai Strategi dalam Membangun Komunikasi Efektif di Rumah Sakit	Sampel yang diambil sebanyak 191 (seratus sembilan puluh satu) dari 364 (tiga ratus enam puluh empat) orang.	Kuantitatif dengan desain <i>cross sectional</i>	Kuesioner	Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komunikasi efektif antara individu-individu dalam organisasi karena sikap dan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesesuaian pesan verbal dan non verbal serta mampu menyebarkan idealisme sesuai dengan nilai, visi, strategi dan sistem yang ingin diterapkan. Pemimpin yang merupakan agen perubahan yang sangat berpengaruh maka dengan melakukan kepemimpinan transformasi, maka pemimpin akan mempertegas apa yang diinginkan dan

No.	Nama Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Jenis Penelitian	Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
						<p>bagaimana melaksanakan tugas masing-masing. Pemimpin yang transformasional akan menjadi panutan karena idealisme, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkannya mampu menarik individu-individu di dalam organisasi untuk mengikuti nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin serta mendukung strategi dan sistem yang diterapkan. Kemampuan pemimpin menarik anggotanya melalui gaya kepemimpinan transformasional memudahkan individu-individu dalam organisasi lebih terbuka untuk menerima informasi sehingga informasi tentang nilai-nilai yang ingin disebarkan akan lebih mudah diterima oleh para anggota. Kemampuan pemimpin untuk menarik individu-individu dalam organisasi akan mendorong terjadinya komunikasi efektif. Komunikasi efektif dapat diukur dari kesamaan informasi dan pengetahuan tentang nilai, visi, strategi dan sistem yang ingin dilaksanakan secara bersama</p>
6	Paramita <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Personal Mastery Tenaga Kesehatan Terhadap Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pasien di RSUD Syekh Yusuf Gowa	88 responden	<i>Cross Sectional Study</i>	Kuesioner	<p>(1) <i>Self awareness</i> tidak berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan (2) <i>Flexibility and adaptability</i> berpengaruh terhadap Kualitas pelayanan (3) <i>Self Awareness</i> berpengaruh terhadap</p>

No.	Nama Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Jenis Penelitian	Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
						Kepuasan Pasien (4) <i>Flexibility and adaptability</i> tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Pasien
7	Rahayu <i>et al.</i> , (2019)	Tantangan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Menjadi Organisasi Pembelajar	<i>Stakeholder</i> rumah sakit	Kualitatif	Wawancara	RSUD di Indonesia mengalami ketertinggalan bila dibandingkan dengan berbagai Rumah Sakit di negara tetangga, oleh sebab itu perbaikan dan pembaharuan harus dilakukan dengan cara bermetamorfosa menjadi learning organisasi. Namun upaya menjadi learning organisasi menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah karakteristik organisasi publik tidak sefleksibel organisasi privat dalam melakukan aktivitas learning. Oleh sebab itu, dengan mengidentifikasi tantangan untuk menjadi learning organisasi dalam hal : berpikir sistem, model mental, personal mastery, shared vision, dan team learning maka stakeholder dapat melakukan antisipasi ataupun upaya mengatasi keadaan tersebut sehingga aktivitas learning tetap dapat dilakukan dengan tujuan perbaikan dan pembaharuan pelayanan kesehatan.
8	Husfaudin <i>et al.</i> (2019)	Hubungan Learning Organization Terhadap Kinerja Petugas di Rumah Sakit Umum Daerah Petala Bumi Provinsi Riau	Jumlah sampel untuk penelien sebanyak 75 orang.	Kuantitatif dengan pendekatan <i>cross sectional</i>	Kuesioner	Dari hasil analisa multivariat kinerja petugas baik 32 (42,7%), berpikir sistem baik 25 (33,3%) Pvalue 0,027, visi bersama baik 28 (37,3%) P value 0,152, pembelajaran baik 24 (34,3%) P value 0,027, keahlian pribadi baik 30 (40,0%) P value 0,086 dan mental model baik

No.	Nama Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Jenis Penelitian	Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
						34 (46,7%) <i>P value</i> 0,213. Variabel <i>Learning Organizaon</i> yang paling berpeluang terhadap kinerja petugas adalah pembelajaran. Kesimpulan dalam learning organizaon harus mengutamakan pembelajaran dalam memberikan pelayanan kepada pasien, sehingga dapat berjalan dengan baik dan semakin meningkat. Dengan demikian kepuasan atau pelanggan akan tercapai secara maksimal.
9	Darmastuti (2022)	<i>Analysis of Learning Organization in Nurses at Bogor Islamic Hospital</i>	37 perawat	Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang menggunakan metode analisis data <i>Fishbone</i> (Tulang Ikan)	Data dikumpulkan menggunakan angket dan wawancara terhadap 37 perawat, serta dokumen laporan pelayanan rumah sakit selama kurun waktu 2 tahun	Hasil penelitian didapat bahwa hampir seluruh responden perawat RS Islam Bogor setuju dengan konsep organisasi pembelajar. Namun masih banyak ditemukan hambatan pembelajaran sehingga penerapan organisasi pembelajar belum berjalan optimal. Melalui analisis Fish bone, ditemukan kendala penerapan organisasi pembelajar perawat RS Islam Bogor pada faktor kejelasan visi, peluang pembelajaran, kebijakan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), dukungan pimpinan serta dukungan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK). Penerapan organisasi pembelajar khususnya pada perawat RS Islam Bogor yang belum berjalan optimal ini perlu segera menjadi perhatian dari pihak manajemen agar RS Islam Bogor mampu berkembang dan bersaing dengan rumah sakit lainnya.

No.	Nama Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Jenis Penelitian	Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
10	Ginting et al., (2022)	Organizational Culture Of Regional Hospitals In Indonesia (Case Study At Kabanjahe Regional General Hospital)	10 informan	Kualitatif	Wawancara	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Regional Kabanjahe Rumah Sakit Umum dilihat dari aspek: melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, membuat efisien kontribusi, mampu menanggapi perubahan, sudah menggambarkan budaya organisasi yang kuat. Tetapi dalam Aspek motivasi itu masih menggambarkan budaya organisasi yang lemah. Perubahan atau penguatan Budaya organisasi di Rumah Sakit Umum Kabanjahe merupakan hasil pembelajaran sebagai organisasi melalui Membangun visi bersama dan pembelajaran tim. Direkomendasikan kepada Pemerintah Kabupaten Karo melalui Dinas Kesehatan yang dalam mengisi jabatan pengurus Rumah Sakit Umum Daerah Kabanjahe Hal ini dilakukan melalui proses <i>fit and proper test</i> . Pengurus Umum Daerah Kabanjahe Rumah sakit perlu merumuskan kebijakan dalam upaya meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan efisiensi Rumah Sakit Umum Daerah.

Adanya beberapa karakteristik organisasi publik yang tidak mendukung terwujudnya organisasi pembelajar, bukan berarti organisasi publik seperti rumah sakit tidak dapat berubah dan berkembang ke arah tersebut. Hal ini didukung oleh pendapat yang mengatakan organisasi publik pun dapat menjadi *learning organisasi*. Senge (1990) juga mengatakan *learning*

organization menurutnya tidak muncul dengan sendirinya tetapi melalui kolektif *learning* yang diawasi oleh pemimpin yang berkarakter persuasif, berkomitmen kuat, dan terbuka terhadap *learning* berkelanjutan. Berfikir sistem dalam melihat karakteristik dan kapabilitas RS secara keseluruhan, harus dilanjutkan dengan kedisiplinan dalam berbagi visi, model mental, pembelajaran tim dan keahlian pribadi untuk mengetahui potensinya. Lima disiplin ini dibahas secara rinci oleh Khan (2010) yang menyatakan bahwa penerapan model ini pada sektor publik seperti RS harus memperhatikan kendala-kendala yang dapat mengakibatkan organisasi publik tidak dapat *learning* sehingga harus diatasi, yaitu:

1. Pada disiplin *System thinking*, organisasi publik terbagi ke dalam wilayah kerja yang cenderung kaku (seperti yang telah disebutkan sebelumnya terkait karakteristik RS sebagai organisasi publik yang berbeda dengan organisasi privat), padahal untuk dapat merespon tuntutan dari luar organisasi, RS harus lebih fleksibel. Salah satu kondisi yang dapat menjadi penghalang interaksi antara pemerintah, publik dan privat adalah struktur pemerintah yang bersifat hirarkis dan fungsional.
2. Pada disiplin *shared vision*, organisasi publik cenderung tidak mampu menentukan visi yang jelas; visi organisasi publik masih berkaitan dengan memperoleh, memanfaatkan dan mempertahankan kekuasaan. Kondisi ini pun terjadi di RSUD yang memang merupakan organisasi publik sektor kesehatan. RS di Indonesia merupakan bagian dari UU No. 40 tahun 2004 tentang SJSN yang bertujuan mewujudkan UHC atau Indonesia Sehat, dan untuk mewujudkan tujuan tersebut RSUD harus melaksanakan hak dan kewajiban dengan baik seperti yang tercantum dalam pasal 29 UU NO. 40 tahun 2009. Visi Indonesia sehat 2024 tidak dapat diwujudkan oleh satu atau dua Rumah Sakit saja tetapi seluruh RS dan RS privat. RS yang kondisinya sesuai dengan kebutuhan mewujudkan visi tersebut masih sangat sedikit. RS di Indonesia juga mengalami berbagai permasalahan lain yang dapat menghambat upayanya untuk menjadi *learning* organisasi. Rasio tenaga kesehatan yang masih belum berimbang dengan jumlah penduduk, serta sebenarnya yang tidak merata. Kondisi ini telah lama terjadi sejak Indonesia merdeka. Pusat Data dan Informasi (Pusdatin) Kemenkes RI mempublikasikan pernyataan kekurangan tenaga kesehatan dan permasalahan distribusinya melalui data tahunan mengenai capaian rasio tenaga kesehatan di Indonesia yang secara umum ternyata masih belum berimbang dengan jumlah penduduknya. Keterbatasan SDK ini mengakibatkan pelayanan kesehatan yang seharusnya dilakukan oleh tenaga profesional tertentu digantikan oleh tenaga profesional dengan kualifikasi lebih rendah seperti dokter umum atau bahkan perawat.
3. Ada pula kendala yang harus dihadapi dalam melaksanakan disiplin *personal mastery* dimana organisasi pemerintah seperti RS cenderung harus mengikuti standar dan prosedur rutin. Ada aturan dan regulasi yang dibuat dalam rangka menghindari nepotisme, diskriminasi, keberpihakan politik, serta bias. Sehingga reward dan promosi sangat sedikit dalam mendorong pegawai. Tidak hanya pelaksanaan *reward* di RSUD, *personal mastery* pun terkait dengan masalah *medical fee*. *Medical fee* yang rendah menyebabkan sebagian besar dokter spesialis yang telah bekerja di RS tersebut juga membuka praktek pribadi mencari penghasilan tambahan di daerah dimana mereka dipekerjakan atas seizin. Padahal kondisi ini berpengaruh terhadap jam kerja di rumah sakit, namun demikian pimpinan Rumah Sakit tetap memberikan kelonggaran/fleksibilitas jam kerja yang bisa disesuaikan. Perawat yang merupakan pegawai RSUD atau PNS di institusi pelayanan kesehatan lain juga membuka praktek pribadi secara ilegal. Sehingga wajar saja bila kita kerap kali mendengar keluhan pasien terkait dokter atau tenaga kesehatan yang datang terlambat atau bahkan tidak hadir saat jam prakteknya di RSUD, yang berakibat pada terhambatnya pelayanan kesehatan seperti yang terjadi di RSUD.

4. Pada disiplin model mental, menurut Khan organisasi pemerintah terdapat departemen-departemen yang terpisah yang sulit untuk disatukan dalam proses learning secara bersama, dan ini juga terjadi di RS.
5. Pada disiplin *team learning*, menurut Khan organisasi pemerintah lemah (hal ini dipicu oleh empat kendala sebelumnya). *Team learning* juga dapat terkait penggunaan teknologi baru dalam pelayanan kesehatan merupakan salah satu penyebab peningkatan biaya kesehatan di Indonesia, dan hal ini berakibat buruk terhadap aksesibilitas pelayanan kesehatan masyarakat miskin. Rumah Sakit publik khususnya Rumah Sakit dan tenaga kesehatan harus terus *update* perkembangan teknologi kedokteran, dan pemanfaatan teknologi baru menyebabkan peningkatan biaya kesehatan, sementara itu, pasca pemberlakuan UU No. 40/2004 sudah bisa dipastikan segmen pelanggan RSUD adalah peserta Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang pengelolaan pembayarannya dilakukan oleh BPJS Kesehatan dengan sistem paket (Indonesia *Case Base Groups* /INA-CBGs). Adanya sistem ini menyebabkan RSUD tidak mungkin ‘untung besar’, namun tetap dituntut untuk menggunakan teknologi kesehatan yang *update*. Jadi, RS di Indonesia menghadapi dilema dituntut bekerja profesional, terus *update* perkembangan dunia medis yang beresiko terhadap peningkatan biaya namun tetap harus berjiwa sosial (non profit oriented) seperti yang disebutkan dalam UU No.44/2009 tentang Rumah Sakit

Adanya lima kendala yang juga dihadapi RSUD untuk dapat menjadi learning organisasi harus diatasi menurut Pedler dalam Khan (2010) dengan cara:

1. Membuat strategi yang mendukung partisipasi dalam aktivitas learning,
2. Memperhatikan umpan balik yang berasal dari keuangan, proses kontrol dan akibatnya terhadap kebijakan dan pengambilan keputusan,
3. Membuat struktur organisasi yang fleksibel agar perubahan dan pergantian dapat dilakukan
4. Mendorong budaya berbagi pengalaman keberhasilan dan kegagalan learning
5. Adanya sistem insentif yang mendorong para individu dalam organisasi untuk mengembangkan diri.

KESIMPULAN DAN SARAN

RS di Indonesia mengalami ketertinggalan bila dibandingkan dengan berbagai Rumah Sakit di negara tetangga, oleh sebab itu perbaikan dan pembaharuan harus dilakukan dengan cara bermetamorfosa menjadi *learning organization*. Namun upaya menjadi *learning organization* menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah karakteristik organisasi publik tidak sefleksibel organisasi privat dalam melakukan aktivitas *learning*. Oleh sebab itu, dengan mengidentifikasi tantangan untuk menjadi learning organisasi dalam hal berpikir sistem, model mental, personal mastery, shared vision, dan team learning maka stakeholder dapat melakukanantisipasi ataupun upaya mengatasi keadaan tersebut sehingga aktivitas *learning* tetap dapat dilakukan dengan tujuan perbaikan dan pembaharuan pelayanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahri, S. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berimplikasikan terhadap Kinerja Dosen*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- Darmastuti, M. 2022. Analysis of Learning Organization in Nurses At Bogor. *Muhammadiyah International Public Health ...*, II(I): 101–108.
- Ginting, A., Yustina, I., Dalimunthe, R.F. & Kasiman, S. 2022. Organizational Culture Of Regional Hospitals In Indonesia (Case Study At Kabanjahe Regional General Hospital). 6(6): 5092–5102.

- Husfaudin, R., Hartono, B., Nurmainun, N., Yunita, J. & Arnawilis, A. 2019. The Relation of Learning Organization toward Officer Performance's at General Hospital Petala Bumi Riau Province in 2018. *Jurnal Kesehatan Komunitas*, 5(2): 62–66.
- Kaswan 2019. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Yrama Widya.
- Khasanah, I.F.N. & Himam, F. 2019. Kepemimpinan Transformasional Kepribadian Proaktif dan Desain Kerja sebagai Prediktor Perilaku Kerja Inovatif. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 4(2): 143.
- Maria, Ahmadi, L.P., K, R.A.S., Tabun, M.A., Syakbani, B., Sudarni, A.A.C., Hariyanti, Nuryati, Suhadarliyah, Sijabat, F.N., Amelia, D., Wati, K.M., Abadi, S.H.K. & Akib, S. 2022. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Lombok: Seval Literindo Kreasi.
- Paramita, Palu, B. & Ahri, R.A. 2022. Pengaruh Personal Mastery Tenaga Kesehatan Terhadap Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pasien di RSUD Syekh Yusuf Gowa. *Journal of Muslim Community Health (JMCH)*, 4(3): 1–12.
- Rachmawati, E. & Rahayu, S. 2022. *Modul Pembelajaran Manajemen Strategis (untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Rahayu, D., Nurasa, H., Widianingsih, I. & Adiwisastra, J. 2019. Tantangan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Menjadi Organisasi Pembelajaran. *MIMBAR : Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 8(1): 1.
- Ritonga, I.L. 2019. Kepemimpinan Transformasional Sebagai Strategi Dalam Membangun Komunikasi Efektif di Rumah Sakit. ... *Nasional Teknologi Informasi Komputer dan Sains ...*, 718–724.
- Rosnawati, D., Maryana & Darmoris 2023. Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Perawat dalam Pendokumentasian Asuhan Keperawatan di Ruang Rawat Inap. *Jurnal Penelitian Perawat Profesional*, 5(4): 1499–1506.
- Setiadi, I.K. 2015. Kajian Pengaruh Kuasa Kepemimpinan, Model Mental Dan Efektivitas Tim Kerja Terhadap Komitmen Kepada Organisasi. *Ekonomi dan Bisnis*, 2(2): 81–104.
- Suardi, Suradinata, E., Kusworo & Muhi, A.H. 2019. Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Rsud Dr. R. Soedjono Selong, Kabupaten Lombok Timur. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*, 2(3): 118–128.