

## MANAJEMEN PELAYANAN KESEHATAN DALAM KOMPLEKSITAS DAN CHAOS

Hari Kusnanto

Magister Manajemen Pelayanan Kesehatan, Universitas Gadjah Mada

### ABSTRACT

Health care organizations live in a complex environment, characterized by continuous, rapid and unpredictable changes. Stability is not the ideal condition, neither is chaos, a condition of unstable, a periodic and dynamical characteristic. Research in natural science revealed that systems tend to gravitate towards an area of complexity between chaos and order. Complexity theories suggest that health care managers should avoid traditional command-and-control style of management, and develop genuine relationships among employees to ensure a creative, productive and efficient workforce. Health care managers should play an important role in maintaining strong vision for health organizations yet manage with a hands-off approach.

*Key words:* complexity, chaos, health care management

### PENDAHULUAN

Manajemen pelayanan kesehatan pada umumnya masih didasari asumsi bahwa organisasi kesehatan dapat diperlakukan sebagai mesin. Mengacu pada metafora suatu mesin, kegiatan-kegiatan organisasi bagaikan proses-proses linier, dapat diprediksi dengan hubungan sebab-akibat yang sederhana. Sebagai contoh, pengeluaran biaya harus sesuai dengan rincian anggaran, walaupun kebutuhan dana berubah. Contoh lain, deskripsi tugas dijabarkan dan dilaksanakan secara ketat, karena karyawan dapat diibaratkan sebagai komponen mesin. Fungsi utama manajer menurut metafora ini adalah mengendalikan organisasi (*command and control*).

Bangunan organisasi laksana mesin ini mungkin sesuai untuk diterapkan pada keadaan yang sangat stabil di lingkungan yang serba teratur. Pengalaman menunjukkan bahwa bisnis pelayanan di sektor swasta maupun publik dihadapkan pada lingkungan yang bergejolak, bahkan bersifat turbulen. Lingkungan ini ditandai oleh perubahan terus-menerus, berlangsung cepat dan tak terduga. Perencanaan strategik yang telah menyerap banyak waktu dan perhatian seakan-akan menjadi sia-sia karena tidak sesuai dengan kenyataan yang dijumpai.<sup>2</sup> Ba-

nyak rumah sakit besar harus ditutup atau *merger* karena menderita kerugian akibat perubahan yang mendasar dalam pelayanan kesehatan, seperti *managed care*, dan pembayaran berdasarkan kasus atau paket (*case-based reimbursement*). Keadaan lingkungan pelayanan kesehatan menjadi lebih kompleks dan kadang-kadang *chaotic*. Gejala-gejala kegelisahan menghadapi perubahan lingkungan bisnis tercermin dari maraknya gerakan-gerakan mutu (*Total Quality Management*)<sup>3</sup>, perombakan dan perbaikan proses (*Business Process Reengineering*)<sup>4</sup>, dan pembelajaran organisasi (*Organization Learning*)<sup>5</sup>. Gerakan-gerakan tersebut merambah pula pada sektor kesehatan<sup>6</sup>.

Pelbagai faktor berpengaruh terhadap perubahan yang terjadi dalam pelayanan kesehatan, misalnya tuntutan masyarakat terhadap mutu pelayanan, kemajuan teknologi, pola penyakit berkaitan dengan struktur populasi, dan lain-lain. Permasalahan yang dihadapi organisasi kesehatan adalah bagaimana mengadaptasikan diri dengan lingkungan yang kompleks tersebut sehingga selalu dalam posisi yang kuat dalam menghadapi benturan-benturan perubahan.

## PEMBAHASAN

Suatu sistem yang kompleks meliputi banyak faktor yang berinteraksi satu sama lain dengan beragam cara. Sistem bersifat *adaptive*, mampu menanggapi gejolak lingkungan, jika faktor-faktor tersebut dapat dengan mudah berubah sebagai akibat interaksi di antara mereka<sup>7</sup>. Penelitian atas sistem yang kompleks menggunakan otomata seluler<sup>8,9,10</sup> mengelompokkan nasib perkembangan sistem tersebut menjadi 4 model: 1) kombinasi sel-sel hidup dan mati yang berakhir dengan keseimbangan, pada waktu semua sel mengalami kematian; 2) sel-sel hidup mengelompok secara menetap dan terpisah dari sel-sel mati; 3) sel-sel bergantian antara mati dan hidup mengikuti pola yang tidak dapat diperkirakan, 4) sel-sel membentuk struktur koheren yang tumbuh terpisah atau menggabungkan kembali dengan cara yang kompleks.

Kenyataan alam seperti gunung berapi, gempa bumi dan musim, cenderung pada model keempat yang mampu memanfaatkan stabilitas, namun selalu siap untuk berubah jika diperlukan agar tidak terjadi bencana yang dahsyat. Demikian pula dalam lingkungan kompetitif antara mangsa dan predator, terbentuk pola koevolusi yang kompleks, sehingga tercapai keadaan stabil tetapi dinamis<sup>11</sup>.

Organisasi pelayanan kesehatan dipengaruhi persaingan global, deregulasi ekonomi, kebijakan dan politik kesehatan, revolusi komputerisasi dan komunikasi, dan isu-isu lingkungan hidup. Situasi sektor kesehatan di Indonesia baru-baru ini menunjukkan perubahan drastis dari keadaan stabil menjadi sangat bergejolak, dengan kelangkaan suplai obat dan alat kesehatan serta kemerosotan tajam daya beli masyarakat yang kebanyakan mengalami stres fisik, mental maupun spiritual akibat perubahan yang terjadi. Stabilitas digambarkan sebagai keadaan keteraturan yang mudah diprediksi, mudah dikendalikan sehingga kesalahan kecil tidak mengakibatkan efek yang berarti. *Chaos* merupakan

keadaan yang tak terduga, mudah berubah, tidak linier dan bersifat dinamis<sup>12</sup>. Perencanaan program-program dalam kondisi *chaos* menghadapi kesulitan, karena program-program tersebut sangat sensitif terhadap kondisi awal. Kesalahan kecil dalam asumsi pada kondisi awal (misalnya menyangkut nilai tukar rupiah, perolehan dari ekspor dan pajak, bahkan kepercayaan masyarakat sendiri terhadap pranata sosial-politik) dapat berpengaruh terhadap hasil suatu program<sup>13</sup>.

Keadaan *chaos* tidak akan berlangsung selamanya, karena akan terjadi keseimbangan dan keteraturan yang baru. Kondisi suatu organisasi yang ideal pada umumnya cenderung bergerak ke wilayah antara stabilitas dan *chaos*<sup>14</sup>. Banyak penelitian organisasi diarahkan pada wilayah yang berbatasan dengan *chaos* (*the edge of chaos*). Reformasi total seharusnya dilakukan sebelum *chaos* terjadi.

Agar mampu berkembang baik, suatu organisasi seharusnya tidak terbuai oleh stabilitas atau terberai oleh *chaos*. Mereka menjalani kompleksitas kehidupan organisasi secara kreatif dan berinteraksi dalam *team* untuk meningkatkan kinerja. Keadaan ini sering digambarkan sebagai sekawanan burung di udara. Seekor burung sendirian hanya memutuskan hal-hal yang sangat sederhana, seperti kapan mencari makan dan apa yang hendak di makan. Sebaliknya, sekawanan burung bersama-sama akan menunjukkan perilaku yang kreatif, tak terduga, dan memiliki kapasitas yang lebih besar. Sebagai contoh, sekawanan burung dalam formasi V dapat terbang lebih cepat dan mengarungi jarak jelajah yang lebih jauh, dan bersifat kreatif serta fleksibel (Gambar 1). Dengan aturan yang sederhana, jangan bertabrakan (*don't bump to each other*), terus waspada (*keep up*) dan berdekatan satu sama lain, kawanan burung tersebut seakan-akan memiliki energi yang berlipat-ganda dibandingkan jika mereka terbang sendirian.



Gambar 1. Sekawanan burung di udara dengan formasi V.

Teori kompleksitas mengajarkan bahwa manajer sebaiknya tidak menerapkan solusi yang dipikirkannya sendiri, tetapi mendorong kreativitas dan efisiensi berkembang secara alamiah di dalam organisasi. Solusi permasalahan tumbuh dari bawah. Komando dan kendali sudah tidak sesuai lagi dalam situasi yang kompleks. Sebaliknya, dengan aturan dasar (*ground rules*) yang disepakati, interaksi dan hubungan yang tulus di antara seluruh karyawan akan mengatasi banyak permasalahan yang dihadapi. Sebagaimana kawanan burung yang mencapai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan jika dia terbang solo, energi dan semangat kerja di antara para karyawan akan dapat lebih leluasa berkembang untuk mencapai hasil yang lebih baik jika mereka berinteraksi secara efektif di dalam *team*. Eksekutif berperan dalam memelihara visi yang kuat, tetapi tidak terlalu mencampuri interaksi yang berlangsung di antara para karyawan<sup>15</sup>.

## KESIMPULAN

Kompleksitas dalam manajemen pelayanan kesehatan merupakan realitas yang perlu dipahami, agar chaos yang terjadi tidak menghancurkan bangunan dan fungsi organisasi kesehatan yang ada. Kondisi ideal suatu organisasi kesehatan adalah kesiapan berubah sebelum terjadi *chaos* (*at the edge of chaos*) dalam mencapai kinerja yang tinggi. Hal ini bertentangan dengan kecenderungan organisasi menjadi mekanis, dengan komando dan kendali dari atas. Dalam menghadapi kompleksitas dan menghindari *chaos*, pimpinan organisasi kesehatan berperan mempertahankan visi organisasi secara kuat dan persisten. Selibuhnya, para pekerja di dalam organisasi kesehatan harus memupuk interaksi dan

kebersamaan yang memicu kreativitas, produktivitas dan efisiensi. Untuk itu diperlukan bangunan organisasi kesehatan yang fleksibel, tahan uji (*resilient*), cerdas (*intelligent*) dalam struktur *adaptive* terhadap perubahan lingkungan.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Morgan, G. *Images of Organization*, Newsbury Park: Sage Press, 1986.
2. Mintzberg, H. *The Pitfalls of Strategic Planning*, *California Management Review*, 1993; 36:32-47.
3. Deming, W.E. *Out of Crisis*, Cambridge: MIT, 1986.
4. Hammer, M. dan Champy, J. *Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution*, London: Nicholas Brealey, 1990.
5. Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Sydney: Random House, 1990.
6. Sherer, J.L. *Managing Chaos*, *Hospital Health Network*, 1995; 69(4):22-27.
7. Vriend, N.J. *Self-organized Markets in Decentralized economy*, Working Paper No. 94-03-013, Santa Fe Institute, 1994.
8. Kauffman, S.A. *Antichaos and Adaptation*, *Scientific American*, 1991; 265(2):64-70.
9. Langton, C.G., Taylor, C., Farmer, J.D. dan Rassmussen, S. *Artificial life II*, Redwood City: Addison-Welsey, 1992.
10. Wolfram, S. *Theory and Applications of Cellular automata*, Singapore: World Scientific, 1986.
11. Moore, J.F. *Predators and Prey: A New Ecology of competition*, *Harvard Business Review*, 1993; (May-June):75-86.
12. Kellert, S.H. *In The Wake of Chaos: Unpredictable Order in Dynamical Systems*, Chicago: University of Chicago Press, 1993.
13. Gleick, J. *Chaos: Making A New Science*, London: Heinemann, 1987.
14. Waldrop, M.M. *Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos*, London: Penguin Books, 1992.
15. Santosus, M. *Simple, yet complex*, *CIO Enterprise Magazine*, 1988; 15 April, 1-7.