

Manajemen Strategi Rumah Sakit di Era Vuca: Tantangan dan Peluang Dalam Dinamika Pelayanan Kesehatan

Bagus Lukman Hakim¹, Dhiastika Nanda Sari², Purwadhi³, Yani Restiani Widjaja⁴
^{1,2,3,4}Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Rumah Sakit, ARS University Bandung
E-mail: dokterbagoes@gmail.com¹, dhiastikan@gmail.com², purwadhi@ars.co.id³, yani.yrw@ars.ac.id⁴

Article History:

Received: 20 November 2024

Revised: 03 Desember 2024

Accepted: 06 Desember 2024

Keywords: Manajemen strategi, era VUCA, rumah sakit, inovasi, adaptasi, teknologi kesehatan

Abstract: Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) menghadirkan tantangan signifikan bagi manajemen rumah sakit, terutama dalam hal merancang strategi yang tanggap terhadap perubahan cepat di sektor kesehatan. Rumah sakit dituntut untuk mampu beradaptasi, melakukan inovasi, serta mengelola risiko dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan responsif. Artikel ini membahas bagaimana prinsip-prinsip manajemen strategi diterapkan di rumah sakit dalam menghadapi tantangan di era VUCA. Pembahasan mencakup analisis lingkungan yang dinamis, pengambilan keputusan strategis yang cepat, serta implementasi strategi berbasis inovasi dan teknologi digital. Melalui adaptasi yang tepat, rumah sakit dapat meningkatkan daya saing dan tetap memberikan pelayanan berkualitas tinggi di tengah kondisi yang tidak pasti.

PENDAHULUAN

Sistem informasi merupakan salah satu Era VUCA adalah akronim yang menggambarkan dunia dengan karakteristik **Volatility** (volatilitas), **Uncertainty** (ketidakpastian), **Complexity** (kompleksitas), dan **Ambiguity** (ambiguitas). Akronim VUCA diperkenalkan oleh profesor Warren Bennis dan Burt Nanus yang berasal dari Amerika Serikat (Osbin, 2020). Kemudian pada tahun 2000 istilah tersebut cukup populer di kalangan praktisi bisnis dan manajemen untuk menggambarkan lingkungan bisnis yang kompleks dan yang tidak pasti. Secara garis besar VUCA adalah pandangan yang menantang tentang realitas. VUCA menggabungkan semua pengaruh dan faktor yang dapat mengintervensi dan mempengaruhi lingkungan pribadi dan profesional. Membawa tantangan yang unik bagi manajemen rumah sakit. Kondisi volatilitas mencerminkan perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan eksternal, ketidakpastian berkaitan dengan prediksi yang sulit, kompleksitas menggambarkan banyaknya faktor yang saling berkaitan, dan ambiguitas menunjukkan kurangnya kejelasan dalam informasi yang ada.

Selama beberapa tahun terakhir dunia Kesehatan saat ini dipengaruhi oleh perubahan dramatis dan terhubung dimana perubahan dapat terjadi dengan cepat, konstan dan tidak dapat di prediksi. Dunia kesehatan saat ini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, terutama setelah pandemi COVID-19 yang mempercepat perubahan dalam regulasi kesehatan, kemajuan teknologi medis, serta ekspektasi pasien yang semakin tinggi (Bennett & Lemoine, 2014). Pada

era VUCA ini, sangat penting untuk memanfaatkan teknologi yang canggih secara maksimal agar dapat mengendalikan dan menguasai situasi dengan baik. Dunia ini sangat mengalami kemajuan teknologi yang terus berkembang.(Bahri,2022) perubahan yang terjadi sangat cepat dan dinamis pada era VUCA mendorong kebutuhan akan sistem manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan dan mengatasi masalah internal maupun eksternal. Salah satu yang terpenting menurut Wibowo (2021) merupakan proses yang terstruktur dalam mengalokasikan sumber daya, pengetahuan dan sasaran yang diperlukan untuk mempengaruhi kondisi perubahan pada individu yang terpengaruh oleh proses tersebut.(Nofrizta et al., 2021)

Manajemen rumah sakit di era VUCA menghadapi tantangan baru dalam mempertahankan kualitas pelayanan dan kelangsungan bisnis, sekaligus harus tetap tanggap terhadap perubahan yang cepat dan tak terduga. Perencanaan strategis yang sebelumnya bersifat jangka panjang kini harus lebih fleksibel dan adaptif, dengan fokus pada kemampuan menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Dengan demikian, pengelolaan yang strategis dan berbasis data menjadi kunci dalam memenangkan kompetisi di industri ini. Selain itu, strategi manajemen yang efektif harus mampu memperkuat sinergi antar unit dan memastikan kinerja yang berkelanjutan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis (Kotler, 2019).

Secara garis besar kajian literatur ini menguraikan tentang strategi rumah sakit dalam menghadapi era VUCA sehingga menuntut respon cepat dan efektif dalam keberlangsungan pelayanan kesehatan. Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi manajemen strategi yang terbaik di era VUCA untuk diterapkan di pelayanan kesehatan. Dengan mengkaji beberapa model dan pendekatan yang berhasil diterapkan di berbagai tempat kesehatan diharapkan penelitian ini dapat menjadi wawasan bagi administrator pelayanan kesehatan dalam menghadapi era VUCA.

LANDASAN TEORI

TANTANGAN MANAJEMEN DI ERA VUCA

Rumah sakit dihadapkan pada dinamika yang cepat, seperti kemajuan teknologi kesehatan, perubahan regulasi, peningkatan persaingan, serta perubahan kebutuhan pasien. Berikut adalah beberapa tantangan utama di era VUCA:

1. **Volatility (Volatilitas):** Merujuk pada perubahan yang cepat dan seringkali tidak terduga di lingkungan eksternal, seperti kebijakan pemerintah, regulasi, serta teknologi kesehatan. Rumah sakit perlu menyesuaikan operasi dan manajemennya dengan cepat terhadap perubahan regulasi kesehatan, baik dari sisi standar pelayanan maupun pembiayaan. Misalnya, penerapan kebijakan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) di Indonesia membawa perubahan besar dalam pengelolaan keuangan rumah sakit (Suwandono et al., 2018). Perubahan yang cepat dalam teknologi medis dan kebijakan kesehatan menuntut rumah sakit untuk mampu merespons secara cepat dan efektif. Misalnya, teknologi telemedicine dan rekam medis elektronik berkembang pesat, sehingga rumah sakit harus berinvestasi dalam infrastruktur digital yang mampu mendukung layanan berbasis teknologi.
2. **Uncertainty (Ketidakpastian):** Ketidakpastian dalam dunia kesehatan meliputi prediksi yang sulit mengenai permintaan layanan, munculnya pandemi atau penyakit baru, serta perubahan sumber pendanaan baik dari pemerintah maupun pihak asuransi. Contoh nyata adalah ketidakpastian yang disebabkan oleh pandemi COVID-19, yang menyebabkan lonjakan tiba-tiba dalam permintaan layanan kesehatan yang tidak diprediksi sebelumnya, serta ketidakpastian mengenai pendanaan dari pemerintah dan donor swasta (Nicola et al., 2020). Manajemen rumah sakit perlu mengembangkan kemampuan untuk merespons situasi-

situasi krisis dengan cepat melalui rencana kontingensi yang solid.

3. **Complexity (Kompleksitas):** Kompleksitas dalam manajemen rumah sakit mencakup berbagai variabel yang saling terkait, seperti peraturan kesehatan, kebutuhan pasien yang beragam, tekanan untuk menurunkan biaya, serta koordinasi antar departemen. Setiap keputusan yang diambil, seperti pengadaan alat medis baru atau pembaruan sistem informasi rumah sakit, melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan dapat mempengaruhi berbagai aspek operasional rumah sakit (Braithwaite et al., 2017). Ini membuat pengambilan keputusan menjadi lebih kompleks, sehingga rumah sakit perlu membangun struktur organisasi yang lebih kolaboratif dan lintas fungsi.
4. **Ambiguity (Ambiguitas):** Ambiguitas muncul ketika informasi yang ada tidak cukup untuk memahami situasi atau memprediksi hasil yang diinginkan. Di era VUCA, manajemen rumah sakit sering kali dihadapkan pada informasi yang ambigu terkait tren pasar kesehatan, preferensi pasien, atau dampak dari inovasi teknologi kesehatan. Misalnya, meskipun digitalisasi layanan kesehatan menjadi tren, banyak rumah sakit yang masih menghadapi ambiguitas mengenai dampak jangka panjang dari telemedicine terhadap kualitas perawatan dan hubungan dokter-pasien (Pfefferbaum & North, 2020). Ambiguitas ini memaksa manajemen untuk terus melakukan evaluasi dan penyesuaian strategi secara berkelanjutan.
5. **Krisis Sumber Daya Manusia:** Era VUCA juga memperparah tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia di rumah sakit. Kekurangan tenaga medis, rotasi yang tinggi, hingga burnout di kalangan tenaga kesehatan, terutama selama masa krisis seperti pandemi, memperlihatkan kebutuhan akan strategi manajemen SDM yang lebih kuat. Strategi pengembangan SDM perlu lebih adaptif, dengan fokus pada kesejahteraan karyawan, pelatihan berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi untuk mendukung efisiensi kerja (WHO, 2020).

STRATEGI UNTUK MENGHADAPI ERA VUCA

Menghadapi tantangan di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), rumah sakit perlu menerapkan berbagai strategi yang adaptif, inovatif, dan berbasis data untuk memastikan keberlanjutan layanan serta meningkatkan daya saing di tengah lingkungan yang dinamis. Beberapa strategi utama yang dapat diterapkan meliputi:

1. **Kepemimpinan yang Adaptif dan Visioner** Di era VUCA, rumah sakit memerlukan kepemimpinan yang adaptif dan visioner. Pemimpin rumah sakit harus mampu mengantisipasi perubahan yang cepat, mengembangkan visi jangka panjang, serta memberdayakan tim untuk bekerja secara lebih fleksibel. Kepemimpinan yang berfokus pada pembinaan tim, inovasi, dan pengambilan keputusan berbasis data akan membantu rumah sakit menghadapi ketidakpastian. Pemimpin yang adaptif juga harus terbuka terhadap perubahan dan mendorong budaya pembelajaran yang berkelanjutan di seluruh organisasi (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).
2. **Inovasi Digital dan Teknologi Kesehatan** Penggunaan teknologi digital dan inovasi dalam bidang kesehatan menjadi salah satu strategi penting di era VUCA. Transformasi digital, seperti implementasi *electronic medical records* (EMR), telemedicine, dan aplikasi kesehatan berbasis AI, memungkinkan rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi operasional, memberikan layanan kesehatan yang lebih cepat dan akurat, serta menjangkau lebih banyak pasien. Misalnya, telemedicine memungkinkan rumah sakit untuk menyediakan layanan jarak jauh, mengatasi keterbatasan geografis, dan menghadapi tantangan selama pandemi COVID-19 (Agarwal & Tanwar, 2020).
3. **Pengambilan Keputusan Berbasis Data (Data-Driven Decision Making)** Pengambilan

keputusan yang cepat dan tepat sangat penting di era VUCA. Rumah sakit harus mampu mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan secara real-time, baik data operasional, keuangan, maupun data klinis. Dengan menerapkan analisis data yang canggih, rumah sakit dapat mengidentifikasi tren, memperkirakan kebutuhan di masa mendatang, dan membuat keputusan yang lebih akurat dalam merespons perubahan lingkungan eksternal (Gans, 2018). Implementasi *Business Intelligence* dan *Data Analytics* memungkinkan manajemen untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

4. **Kolaborasi dan Kemitraan Strategis** Menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas di era VUCA, rumah sakit perlu memperluas kemitraan dan kolaborasi strategis dengan berbagai pihak. Ini termasuk kolaborasi dengan pemerintah, perusahaan teknologi, asuransi kesehatan, institusi pendidikan, dan rumah sakit lain. Kemitraan strategis ini memungkinkan rumah sakit untuk berbagi sumber daya, teknologi, dan pengetahuan guna menghadapi tantangan bersama, seperti krisis kesehatan global atau inovasi teknologi yang cepat. Kolaborasi juga memungkinkan rumah sakit untuk memperkuat sistem rujukan dan layanan kesehatan terpadu (Porter & Lee, 2013).
5. **Pengelolaan Risiko dan Fleksibilitas Operasional** Mengingat tingginya tingkat ketidakpastian di era VUCA, pengelolaan risiko yang efektif menjadi salah satu prioritas utama bagi rumah sakit. Manajemen rumah sakit harus mengidentifikasi dan mengelola potensi risiko, baik yang bersifat operasional, keuangan, maupun klinis. Penerapan strategi manajemen risiko yang komprehensif, termasuk rencana kontingensi, akan membantu rumah sakit dalam meminimalkan dampak dari peristiwa yang tidak terduga. Selain itu, fleksibilitas operasional, seperti pengaturan sumber daya manusia dan logistik yang lebih dinamis, dapat meningkatkan kemampuan rumah sakit untuk beradaptasi terhadap perubahan mendadak (Cigna, 2017).
6. **Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan** Strategi yang tidak kalah penting adalah fokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM). Di tengah tantangan burnout dan rotasi tenaga medis yang tinggi, rumah sakit perlu berinvestasi dalam pelatihan berkelanjutan, program kesejahteraan karyawan, serta pengembangan keterampilan adaptif dan kepemimpinan. Selain itu, penggunaan teknologi untuk mendukung efisiensi kerja, seperti otomatisasi administrasi atau aplikasi penjadwalan tenaga medis, dapat membantu meringankan beban kerja dan meningkatkan keseimbangan hidup tenaga kesehatan (WHO, 2020).

IMPLEMENTASI STRATEGI DI ERA VUCA

Untuk mengimplementasikan strategi-strategi di atas, rumah sakit perlu melakukan langkah-langkah berikut:

- **Pemantauan Lingkungan secara Berkelanjutan**

Rumah sakit perlu secara rutin menganalisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi risiko dan peluang. Alat seperti analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Ekologi, dan Legal) dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi operasi rumah sakit. Proses ini penting untuk menghadapi volatilitas dan ketidakpastian (Kotler & Keller, 2015).

- **Strategi Kepemimpinan Adaptif**

Kepemimpinan adaptif menjadi kunci dalam manajemen rumah sakit di era VUCA. Para pemimpin perlu bersikap fleksibel, memiliki kemampuan untuk mengatasi perubahan cepat, dan dapat mengarahkan tim untuk tetap produktif di tengah situasi yang penuh ketidakpastian. Pelatihan kepemimpinan dan pengembangan kepemimpinan kolaboratif adalah langkah yang

perlu diterapkan (Heifetz et al, 2009).

- **Strategi Kepemimpinan Adaptif**

Kepemimpinan adaptif menjadi kunci dalam manajemen rumah sakit di era VUCA. Para pemimpin perlu bersikap fleksibel, memiliki kemampuan untuk mengatasi perubahan cepat, dan dapat mengarahkan tim untuk tetap produktif di tengah situasi yang penuh ketidakpastian. Pelatihan kepemimpinan dan pengembangan kepemimpinan kolaboratif adalah langkah yang perlu diterapkan (Kaplan, 2020).

- **Manajemen Karyawan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Implementasi strategi SDM yang adaptif mencakup pelatihan berkelanjutan, pengembangan kemampuan adaptif karyawan, serta peningkatan keterampilan komunikasi. Dengan cara ini, rumah sakit dapat membangun tim yang tangguh dan siap menghadapi kompleksitas perubahan (Dessler, 2016).

- **Penerapan Agility dalam Operasional Rumah Sakit**

Agilitas operasional adalah pendekatan manajemen yang memungkinkan rumah sakit untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, mengoptimalkan proses, dan mengurangi waktu respons. Langkah-langkah seperti perencanaan kontingensi dan sistem pengelolaan risiko yang proaktif dapat membantu rumah sakit menghadapi ketidakpastian (Wears & Webb, 2014).

- **Kolaborasi dan Kemitraan Strategis**

Di era yang kompleks dan ambigu, rumah sakit dapat meningkatkan ketangguhan mereka dengan menjalin kemitraan strategis, misalnya dengan perusahaan teknologi, institusi akademis, atau organisasi kesehatan lainnya. Kolaborasi ini dapat mendukung dalam hal inovasi, riset medis, dan perluasan kapasitas layanan (Proudlove et al, 2008).

- **Manajemen Pengalaman Pasien dan Pelayanan Personal**

Di era VUCA, menjaga kepuasan pasien menjadi prioritas utama. Implementasi strategi yang berfokus pada pengalaman pasien, seperti sistem umpan balik berkelanjutan dan pendekatan pelayanan yang personal, dapat meningkatkan kualitas layanan dan membangun loyalitas pasien (Wolf, 2014).

- **Penyusunan Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators, KPI)**

Rumah sakit perlu menetapkan KPI yang fleksibel dan dinamis untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi. Penggunaan Balanced Scorecard dapat membantu memantau kinerja dari berbagai perspektif, seperti finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran/pertumbuhan (Didha & Danang, 2021).

KESIMPULAN

Manajemen strategi rumah sakit di era VUCA memerlukan pendekatan yang lebih fleksibel, adaptif, inovatif, dan berbasis teknologi untuk tetap kompetitif dan efektif. Dalam menghadapi volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas, rumah sakit perlu memperkuat kepemimpinan adaptif, melakukan analisis risiko secara berkelanjutan, serta membangun kemitraan strategis. Pemanfaatan teknologi digital, seperti rekam medis elektronik dan telemedicine, juga menjadi krusial untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Manajemen sumber daya manusia yang responsif terhadap perubahan dan pengembangan keterampilan karyawan adalah komponen penting lainnya untuk menciptakan tim yang tangguh dan berorientasi pada solusi. Dengan menerapkan pendekatan yang agile dalam operasional dan fokus pada pengalaman pasien, rumah sakit dapat menjaga kualitas

layanan di tengah perubahan cepat.

Secara keseluruhan, keberhasilan manajemen strategi rumah sakit di era VUCA bergantung pada fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi. Pendekatan ini akan membantu rumah sakit untuk tetap relevan dan memastikan kualitas layanan kesehatan tetap tinggi, terlepas dari tantangan lingkungan eksternal yang terus berubah.

DAFTAR REFERENSI

- Afkarina,Rani., et all. (2023). Manajemen Perubahan di Era VUCA. Jurnal Penelitian Managemen dan Inovasi Riset, Vol.1, No. 6.
- Agarwal, P., & Tanwar, S. (2020). Telemedicine: A review of advanced technology to improve healthcare in COVID-19 pandemic. *Journal of Critical Reviews*, 7(16), 135-138.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for you*. Harvard Business Review.
- Braithwaite, J., Clay-Williams, R., Taylor, N., & Ting, H. P. (2017). Models of care in the context of complexity: How the WHO framework on integrated people-centred health services can support the design of improved health systems. *BMJ Global Health*, 2(2), e000209.
- Chistianingsihr, O.E. (2021). Perubahan dan Konflik (Suatu Pendekatan Melalui Managemen Perubahan). *Manajerial*,4(7),88-93.
- Cigna, A. (2017). Risk management in hospitals: Strategies and best practices for success. *Healthcare Executive*, 32(2), 42-45.
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management* (15th Edition). Pearson.
- Didha, P.C., & Danang, S. (2021). Implementasi Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang. *Ristek : Jurnal Riset, Inovasi Dan Teknologi Kabupaten Batang*, 6(1), 38–46. <https://doi.org/10.55686/ristek.v6i1.108>
- Fransisren & Ascorbat Gani. (2021). Systematic Review : Perencanaan Startegis Rumah Sakit di Era Pandemi VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) Corona Virus Disease 2019 (COVID 19). *Jurnal Kesehatan Al-Irsyad* , Vol.12, No.2.
- Gans, D. N. (2018). Data-driven decision making in healthcare. *Healthcare Management Forum*, 31(3), 97-101.
- Haanine, Sanae & Brahim Dinar. (2022). The Challlenges of Human Capital Management in the VUCA Era. *Journal of Human Resorce and Sustainability Studies*, Vol.10.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kaplan, B. (2020). "Revitalizing Health Information Systems: EHRs, Telemedicine, and Data Analytics in the Digital Health Era". *Journal of Medical Systems*, 44(6).
- Kotler, P. (2019). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management* (15th Edition). Pearson.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., et al. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193.
- Nofriza,D., Simbolon, L., & Susanto.(2021). Change Management PT. PAL Indonesia (Persero) Dealing with A Strategic Enviroment in The Vuca Era. *Sinomics Journal*, 1(4), 429-436.
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mathon, J. F. (2018). Management Inovation in a VUCA world: Challenges and recommendation. *California Management Review*, 61(1), 5-14.

-
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the COVID-19 pandemic. *The New England Journal of Medicine*, 383, 510-512.
- Porter, M. E., & Lee, T. H. (2013). The strategy that will fix health care. *Harvard Business Review*, 91(10), 50-70.
- Proudlove, N., Moxham, C., & Boaden, R. (2008). "Lessons for Lean in Healthcare from Using a Framework to Align Activities to Strategy". *International Journal of Public Sector Management*, 21(5).
- Steffen, Barbarra, et all. (2023). IT Based Decision Support for Holistic Healthcare Management in Times of VUCA, Disorder, and Disruption. *Applied Sciences*.
- Stowell, S., & Mead, S. (2016). *Leadership in a VUCA World*.
- Suwandono, A., Afdal, A., Kurniawati, E., & Palutturi, S. (2018). Jaminan Kesehatan Nasional dan Tantangan Pengelolaan Keuangan di Rumah Sakit. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 4(2), 85-94.
- Wears, R. L., & Webb, L. E. (2014). *Resilient Health Care*. Ashgate Publishing.
- WHO. (2020). State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership. World Health Organization.
- Wolf, J. A. (2014). "The Impact of Patient Experience on Health Outcomes". *Patient Experience Journal*, 1(1).