

**Model Perencanaan Strategis Rumah Sakit For-Profit di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) **

Widaya, Theodorus Adrianto

Deskripsi Lengkap: <https://lib.fkm.ui.ac.id/detail.jsp?id=139213&lokasi=lokal>

Abstrak

<div style="text-align: justify;">Latar Belakang: Lingkungan bisnis yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) menciptakan tekanan multidimensional terhadap rumah sakit for-profit di Indonesia. Kondisi ini diperparah oleh volatilitas tarif BPJS/JKN, ketergantungan besar pada impor alat medis dan bahan farmasi (90–95%), serta berbagai krisis global yang berdampak pada biaya operasional dan margin keuntungan rumah sakit. Dalam kondisi ini, perencanaan strategis yang adaptif dan berbasis bukti menjadi kebutuhan kritis untuk memastikan ketahanan dan keberlanjutan institusi. Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan membangun model perencanaan strategis untuk rumah sakit for-profit di Indonesia dalam menghadapi era VUCA, dengan mengidentifikasi variabel kapabilitas tim manajemen puncak (TMP) dan sumber daya perusahaan (SDP) yang paling berpengaruh terhadap pemilihan strategi, serta memvalidasi model tersebut melalui studi kasus di beberapa rumah sakit. Metode Penelitian: Penelitian menggunakan pendekatan dua tahap yang terintegrasi. Tahap pertama menerapkan Strategic Assumptions Surfacing and Testing (SAST) melalui focus group discussion (FGD) untuk mereduksi variabel, dilanjutkan dengan Analytic Network Process (ANP) melalui in-depth interview terhadap delapan narasumber eksekutif rumah sakit for-profit dari berbagai institusi di Indonesia untuk menghasilkan bobot prioritas variabel dan simulasi pilihan strategi. Analisis data menggunakan perangkat lunak SuperDecisions, uji reliabilitas Kendall's W, serta validitas matriks ANP berdasarkan Inconsistency Ratio (<10%). Tahap kedua menerapkan self-assessment kepada beberapa tim manajemen puncak rumah sakit untuk menentukan posisi strategis menggunakan Matriks Wira-Daya. Hasil Penelitian: Dari kluster kapabilitas TMP, kemampuan beradaptasi menjadi variabel paling dominan dengan bobot GeoMean tertinggi (0,301), diikuti kepemimpinan (0,255) dan komunikasi. Variabel jejaring sosial dan politik terbukti tidak berpengaruh signifikan dalam kondisi VUCA. Dari kluster sumber daya perusahaan, kapabilitas keuangan mendominasi secara mutlak dengan bobot (0,432), hampir 2,6 kali lebih tinggi dibandingkan variabel berikutnya (reputasi: 0,167), menegaskan perannya sebagai prasyarat fundamental keberhasilan strategi di era VUCA. Temuan emergen berupa variabel kelompok usaha muncul sebagai faktor tambahan yang memperkuat ketahanan strategis melalui mekanisme cross-subsidy dan mobilisasi sumber daya lintas unit. Validasi di Mandaya Royal Hospital Puri mengkonfirmasi bahwa instrumen Matriks Wira-Daya mampu membedakan posisi strategis antar kuadran dan menghasilkan rekomendasi strategi yang spesifik serta dapat dieksekusi dalam waktu singkat. Kesimpulan: Penelitian ini menghasilkan Matriks Wira-Daya sebagai model perencanaan strategis yang operasional dan kontekstual bagi rumah sakit for-profit Indonesia. Model ini mengintegrasikan kapabilitas TMP dan SDP sebagai dua sumbu penentu posisi strategis, menghasilkan empat kuadran dengan rekomendasi pilihan strategi yang berbeda: penyelamatan, bertahan, putar haluan, atau pertumbuhan. Paradigma perencanaan bergeser dari plan-action menjadi diagnose-choose, di mana kemampuan mendiagnosis kondisi internal secara akurat dan cepat lebih bernilai dibandingkan proyeksi lingkungan eksternal yang tidak pasti.</div><hr /><div style="text-align: justify;">Background:

The business environment characterized by Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) creates multidimensional pressures on for-profit hospitals in Indonesia. This condition is exacerbated by the volatility of BPJS/JKN tariffs, heavy dependence on imported medical devices and pharmaceutical raw materials (90–95%), and various global crises that impact operational costs and hospital profit margins. Under these conditions, adaptive and evidence-based strategic planning becomes a critical necessity to ensure institutional resilience and sustainability.

Research Objectives: This study aims to develop a strategic planning model for for-profit hospitals in Indonesia in facing the VUCA era, by identifying the variables of top management team (TMT) capabilities and company resources (CR) that most significantly influence strategy selection, and validating the model through a case study at Mandaya Royal Hospital Puri.

Methods: The study employed an integrated two-phase mixed-method approach. The first phase applied Strategic Assumptions Surfacing and Testing (SAST) through a Focus Group Discussion (FGD) for variable reduction, followed by the Analytic Network Process (ANP) through in-depth interviews with eight executive informants from various for-profit hospitals across Indonesia to generate variable priority weights and strategy selection simulations. Data analysis utilized SuperDecisions software, Kendall's W reliability tests, and ANP matrix validity based on an Inconsistency Ratio ($<10\%$). The second phase applied a self-assessment instrument to the some top management team of the hospital to determine strategic positioning using the Wira-Daya Matrix.

Results: From the TMT capability cluster, adaptability emerged as the most dominant variable with the highest GeoMean weight (0.301), followed by leadership (0.255) and communication. The social and political networking variable proved to have no significant influence under VUCA conditions. From the company resources cluster, financial capability dominated overwhelmingly with a weight of (0.432), nearly 2.6 times higher than the next variable (reputation: 0.167), affirming its role as a fundamental prerequisite for strategic success in the VUCA era. An emergent finding was the business group variable, which appeared as an additional factor reinforcing strategic resilience through cross-subsidy mechanisms and cross-unit resource mobilization. Validation at Mandaya Royal Hospital Puri confirmed that the Wira-Daya Matrix instrument is capable of differentiating strategic positions across quadrants and producing specific, rapidly executable strategic recommendations.

Conclusion: This study produces the Wira-Daya Matrix as an operational and contextually relevant strategic planning model for Indonesian for-profit hospitals. The model integrates TMT capabilities and company resources as the two determinant axes of strategic positioning, yielding four quadrants with distinct strategy recommendations: rescue, hold-out, turnaround, or growth. The planning paradigm shifts from plan-action to diagnose-choose, where the ability to accurately and rapidly diagnose internal conditions holds greater value than projecting an uncertain external environment.