

TELAAH KEPEMIMPINAN ORGANISASI KESEHATAN DI MASA PANDEMI DENGAN ANALISIS V.U.C.A KESEHATAN : TINJAUAN SISTEMATIS

Guruh Wicaksono¹, Dumilah Ayuningtyas²

Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat,
Universitas Indonesia¹, Departemen Administrasi & Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat,
Universitas Indonesia²
wicaksonoguruh7@gmail.com¹, dumilah@gmail.com²

ABSTRACT

The impact of the Covid 19 pandemic occurred in the health sector, changes in all lines of Health services, starting from handling pandemic cases to adjustments to accelerate the settlement of pandemic cases. However, not a few countries have conducted policy trials, and even made a specific change to suit the region and inappropriate conditions. The article search results obtained 1,815 articles (all from PubMed and ProQuest). The articles were then filtered from the Pubmed and Proquest online databases using the format: with full text restrictions. After that, it was filtered from duplication and similarity to produce 89 articles, after which the abstracts and research results were read so that many were eliminated and resulted in 33 journals. Furthermore, an exception was made to the completeness of the contents of the journal and 12 journals were produced. Then read the entire contents of the journal and obtained 10 appropriate journals, there are several articles that are paid for as many as 4 articles. so we exclude them from including them in the analysis. The contribution of experience to the personal character of employees includes various types of experience, both administrative and management. This experience must of course be recorded systematically in the staffing database. Employees who have experience related to technology can be prioritized to complete work during the pandemic. Organizations affected by the pandemic must be able to rise within the organizational structure, of course with the concepts of volatility, uncertainty, complexity, ambiguity into vision, understanding, clarity, and agile.

Keyword : Pandemic, organization, Leader

ABSTRAK

Dampak pandemi Covid 19 terjadi di sektor kesehatan, perubahan di seluruh lini pelayanan Kesehatan mulai dari penanganan kasus pandemi sampai penyesuaian dalam upaya percepatan penyelesaian kasus pandemi, namun tidak sedikit negara yang melakukan uji coba kebijakan, bahkan membuat suatu perubahan yang khusus untuk disesuaikan dengan wilayah dan kondisi di tempatnya. Hasil pencarian artikel diperoleh 1.815 artikel (keseluruhan dari PubMed dan ProQuest). Artikel-artikel tersebut kemudian disaring dari database online PubMed dan ProQuest menggunakan format: Jurnal Akademik, dengan pembatasan teks lengkap. Setelah itu dilakukan penyaringan dari duplikasi dan kesamaan sehingga menghasilkan 89 artikel setelah itu dilakukan pembacaan abstrak dan hasil penelitian sehingga banyak tereliminasi dan menghasilkan 33 jurnal. Selanjutnya dilakukan pengecualian terhadap kelengkapan isi jurnal dan dihasilkan 12 jurnal. Lalu dilakukan pembacaan keseluruhan isi jurnal dan didapatkan 10 jurnal yang sesuai, ada beberapa artikel yang bersifat berbayar sebanyak 4 buah artikel, sehingga kami mengecualikan untuk menyertakan kedalam proses analisa. Kontribusi pengalaman yang ada pada karakter personal karyawan mencakup berbagai jenis pengalaman, baik administrasi, maupun manajemen. Pengalaman ini tentunya harus tercatat secara sistematis dalam database kepegawaian karyawan yang memiliki pengalaman yang berhubungan dengan teknologi itu dapat diprioritaskan untuk menyelesaikan pekerjaan dimasa pandemi. Organisasi yang terdampak pandemi harus mampu bangkit dalam tatanan organisasi, tentunya dengan konsep *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* menjadi *vision, understanding, clarity, dan agile*

Kata Kunci : Pandemi, Kepemimpinan Organisasi

PENDAHULUAN

Pandemi saat ini telah melewati tahun kedua, belum ada pernyataan secara resmi bahwa pandemi telah usai sehingga kewaspadaan terus selalu dijaga. Keadaan ini mengindikasikan perubahan di seluruh lini pelayanan Kesehatan mulai dari penanganan kasus pandemi sampai penyesuaian dalam upaya percepatan penyelesaian kasus pandemi. Namun tidak sedikit negara yang melakukan uji coba kebijakan, bahkan membuat suatu perubahan yang khusus untuk disesuaikan dengan wilayah dan kondisi di tempatnya. Kemudian pandemi sendiri mengacu pada hal-hal yang bersifat perubahan kebijakan dalam pekerjaan waktu ke waktu, dan menyebabkan ketidakpastian dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan kesehatan, sehingga seringkali menyebabkan ketidakjelasan maksud dalam upaya pelaksanaan kebijakan apa yang sesuai dan harus diterapkan dan hal ini berpengaruh kepada komunikasi publik yang terus ditunggu updatenya sehingga terciptalah penyesuaian dalam kehidupan disaat pandemi. V.U.C.A adalah akronim yang merupakan singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (read:VUCA), unsur unsur ini sebenarnya sangat memenuhi keadaan bagaimana saat pandemi Covid-19 terjadi, unsur-unsur tersebut terkait dengan perubahan kebijakan, ketidakjelasan informasi terkait penyebaran diawal-awal pandemi, pembatasan terhadap perilaku masyarakat saat pandemi untuk menyesuaikan kondisi pandemi sehingga keadaan bagaimana pada saat terjadi pandemi COVID-19 yang kemudian disebut dengan VUCA Kesehatan (Vuca World, 2020).

Pandemi cenderung menjadikan keberlangsungan sistem terhenti atau biasa dikenal dengan disrupsi. Disrupsi adalah segala sesuatu yang tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya, Ciri-ciri Era Disrupsi dapat dijelaskan melalui VUCA yaitu Perubahan yang masif, cepat, dengan pola yang sulit ditebak (*Volatility*),

Perubahan yang cepat menyebabkan ketidakpastian (*Uncertainty*), ketidakpastian, menimbulkan Terjadinya kompleksitas hubungan antar faktor penyebab perubahan (*Complexity*), kekurangjelasan arah perubahan yang menyebabkan ambiguitas (*Ambiguity*) (Abdullah, 2019)

Awalnya VUCA dipakai sebagai gambaran tentang keadaan perang militer Amerika pada tahun 1990-an, yang menggambarkan sebuah keadaan yang benar terjadi begitu saja tanpa ada persiapan dan perencanaan yang dapat menyelesaikannya. Bergeser beberapa tahun setelah itu akronim VUCA kemudian bergeser dipakai sebagai penggambaran tentang bisnis dan organisasi yang merefleksikan bagaimana bisnis itu dibangun, berjalan, dan bersaing untuk terus ada selama mungkin, lalu bagaimana kondisi pandemi saat ini menuntut percepatan di segala sektor, ekonomi, sosial, maupun juga pendidikan, dan tak kalah pentingnya adalah kesehatan. (Barracks et al., 2021)

Penulis melihat kaitan dari masalah kesehatan saat ini (pandemi) terhadap VUCA itu sendiri. Selanjutnya hal ini menjadi upaya pembangunan kapasitas kepemimpinan yang ideal. Pandemi merupakan masa dimana keharusan tidak berjalan sebagaimana mustinya. Sehingga dengan diberlakukan berbagai penyesuaian dapat menimbulkan masalah baru seiring dengan lamanya pandemi yang terjadi.

Menindaklanjuti hal ini, tentunya dibutuhkan penanganan segera, pengalihan sumber daya, dan upaya yang diluar dari kebiasaan untuk mencegah lamanya pandemi terjadi. Sehingga membutuhkan peran kepemimpinan yang komprehensif dan cepat. (Mak et al., 2020)

Menjadi seorang pemimpin harus selalu dapat mengembangkan diri secara terus menerus. Untuk itu mereka dituntut untuk selalu memiliki kemampuan menjaga diri agar tidak jatuh ke dalam zona nyaman. Karena bagi pemimpin, belajar adalah

bagian dari hidup mereka. (Murugan et al., 2020)

Tidak mudah bagi seorang pemimpin menguasai keadaan. Tantangan terbesarnya adalah, menjadikan diri sebagai pembawa perubahan, oleh sebab itu pemimpin perlu memahami sejauh mana kemampuan memberi solusi terhadap masalah yang terjadi, kemudain kapasitas yang akan digambarkan adalah VUCA baru yang di uraikan menjadi 3 hal besar, yaitu, (1) seberapa berani seorang pemimpin memberikan keunggulannya, (2) bagaimana seorang pemimpin memberi kepastian, untuk menepis keraguan dari “kapal” yang ia bawa, sehingga tujuan tetap berjalan, (3) memahami komponen penunjang dalam upaya pengorganisasian masyarakat menumbuhkan kepercayaan pada orang lain pembentukan dari kesepahaman yang sama sehingga tercapainya sebuah pencapaian baru tetapi menjadi sarat akan pencapaian baru yang segera terjadi dan pandemi bukan jadi sebuah musibah, tapi menjadi sarat solusi berkeadilan.

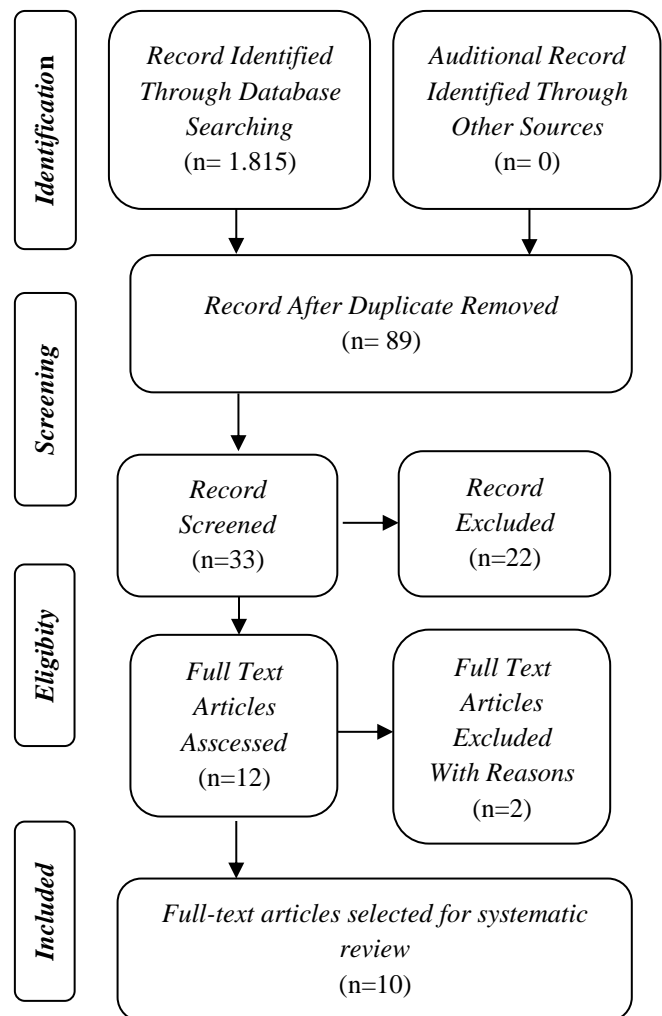
METODE

Penelitian ini merupakan tinjauan sistematis (*Systematic Review*) dengan menggunakan metode PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses*) Melalui tahapan atau protokol penelitian yang berlaku.

Prosedur dari *systematic Review* ini terdiri dari beberapa langkah, yaitu; (1) menyusun Latar Belakang dan tujuan, (2) pertanyaan penelitian, (3) pencarian artikel penelitian, (4) seleksi pada kriteria jurnal yang sesuai (5) membuat Daftar Periksa, (6) Kualitas dan kesesuaian Prosedur, (7) Strategi Ekstraksi Data, (8) Strategi sintesis data dengan menggunakan dan mencari konsep pendekatan VUCA terhadap kejadian pandemi covid 19 disertai kepemimpinan dengan menggunakan beberapa artikel dari dua database jurnal, yaitu *PubMed* dan *ProQuest* dan Selanjutnya, berkaitan dengan ide

penulisan yang menggunakan kata *Volatility health, Uncertainty health, Complexity health, Ambiguity health, leadership*, Pandemi Covid-19, disaring sampai menemukan pokok bahasan yang sesuai dan dapat mendukung analisa dan rencana penulisan.

Gambar 1. Langkah tinjauan sistematis (PRISMA)



HASIL

Hasil pencarian artikel menggunakan kata kunci *Volatility health, Uncertainty health, Complexity health, Ambiguity health, leadership*, Pandemi Covid-19 serta diperoleh 1.815 artikel (keseluruhan dari *PubMed* dan *ProQuest*). Artikel-artikel tersebut kemudian Disaring dari *database online PubMed* dan *ProQuest*

menggunakan format: Jurnal Akademik, 12 Bulan Terakhir, dengan pembatasan Teks lengkap. Setelah itu dilakukan penyaringan dari duplikasi dan kesamaan sehingga menghasilkan 89 artikel setelah itu dilakukan pembacaan abstrak dan hasil penelitian sehingga banyak tereliminasi dan menghasilkan 33 jurnal. Selanjutnya dilakukan pengecualian terhadap kelengkapan isi jurnal dan dihasilkan 12 jurnal. Lalu dilakukan pembacaan

keseluruhan isi jurnal dan didapatkan 10 jurnal yang sesuai, ada beberapa artikel yang bersifat berbayar sebanyak 4 buah artikel, sehingga kami mengecualikan untuk menyertakan kedalam proses Analisa walaupun sebenarnya artikel itu sangat mendukung dalam proses Analisa telaah yang peneliti lakukan. Sehingga didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Jurnal Analisis

No	Penulis, Tahun	Lokasi	Judul	Metode Penelitian	Hasil Studi
1	Robert B. Kaiser, 2020	USA	<i>Leading In An Unprecedented Global Crisis: The Heightened Importance Of Versatility</i>	Menggunakan desain <i>Kuasi-Eksperimental</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data tersebut diambil dari enam organisasi berbeda yang secara rutin menggunakan <i>Leadership Versatility Index</i> (LVI) sebagai instrumen umpan balik 360 derajat untuk berbagai inisiatif pengembangan kepemimpinan. Survei LVI baru diberikan setelah wabah Covid-19, menciptakan peluang untuk membandingkan hasil pada tahap awal pandemi untuk menghasilkan organisasi yang sama sebelum pandemi. 2. Menyajikan hasil analisis <i>Assessment framework for the Leadership Versatility Index</i> (AFLVI) untuk masing-masing dari keempat variabel efektivitas. Fleksibilitas adalah istilah interaksi kondisi signifikan dan positif dalam tiga kasus, menunjukkan bahwa hubungan dengan efektivitas keseluruhan, kemampuan beradaptasi tim, dan produktivitas tim andal lebih kuat dalam kondisi krisis.
2	Anton Shufutinsky, At All 2020	USA	<i>Shock Leadership Development For The Modern Era Of Pandemi Management And Preparedness</i>	Penelitian menggunakan Akronim VUCA Untuk mengukur ancaman utama stabilitas dunia adalah kepemimpinan dikonteks peningkatan globalisasi Dan pandemi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan <i>Surge Leadership</i> dan pengalaman dapat memberikan tingkat yang lebih tinggi dalam kenyataan situasional individu, hal ini membuktikan kolaborasi, kohesi unit, dan kerja tim, respon dan keputusan waktu pembuatan strategi dan <i>solving problem</i>, perluas kapasitas lonjakan, untuk menghasilkan peningkatan antar organisasi.

No	Penulis, Tahun	Lokasi	Judul	Metode Penelitian	Hasil Studi
3	Sathiyaseelan Balasundaram, 2020	India	<i>Developing future-ready HR Capabilities</i>	Studi ini menggunakan analisis mediasi untuk menetapkan bahwa keamanan psikologis paralel dimediasi oleh komitmen afektif dan intrinsik motivasi	1. Mengambil tujuan pendekatan seluruh organisasi untuk merancang pengalaman karyawan yang menarik yang mencakup berbagai jenis karyawan pengalaman: pengalaman digital, yang berhubungan dengan teknologi itu digunakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan; pengalaman sosial, yang menciptakan proses dalam komunitas dan kolaborasi; pengalaman di lingkungan, yang mencakup desain tempat kerja fisik. Singkatnya, melihat pengalaman karyawan dari perspektif pekerjaan yang dilakukan karyawan, alat yang disediakan untuk mereka melakukan pekerjaan, dan lingkungan tempat mereka melakukan kerja.
4	Bill Durodié, 2020	Inggris	<i>Handling Uncertainty and Ambiguity in the COVID-19 Pandemic</i>	Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dalam pengamatan wilayah setempat	1. Mengatasi ketidakpastian dan ambiguitas pandemi Covid-19 membutuhkan kedewasaan. Memastikan persetujuan untuk tindakan darurat dengan melibatkan orang-orang dalam diskusi tentang tujuan yang lebih luas di luar keadaan darurat sangat penting. Dan memproyeksikan publik, atau sebagian besar darinya, karena tidak mampu mengatasinya, bisa menjadi kesalahan yang terpenuhi dengan sendirinya.
5	Elahe Daneshvar At All, 2021	Jerman	<i>Sources of anxiety among healthcare workers in Tehran during the COVID-19 pandemic</i>	Studi ini menggunakan metode sampel variasi maksimum (<i>heterogenitas maksimum</i>) dan dianalisa dengan kuantitatif dan kualitatif	1. hampir semua sumber tingkat kecemasan yang lebih tinggi terjadi lebih sering pada wanita daripada pria, terutama mereka yang menikah, Petugas kesehatan perempuan, secara umum, dan perawat khususnya, harus menangani beban kerja berat di tempat dengan tanggung jawab rumah tangga dan pengasuhan anak,
6	George S. Everly Jr, at All, 2020	USA	<i>Leadership Principles to Decrease Psychological Casualties in COVID-19 and Other Disasters of Uncertainty</i>	Studi ini menggunakan metode analisis empiris	1. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan ketahanan dan dapat dikaitkan dengan insiden yang lebih rendah dari korban psikologis. Sementara 4 faktor secara empiris terkait dengan persepsi kepemimpinan yang efektif, apa yang kurang

No	Penulis, Tahun	Lokasi	Judul	Metode Penelitian	Hasil Studi
					adalah panduan yang lebih spesifik tentang bagaimana ngoperasionalkannya.
					2. Untuk mengatasi kesenjangan dalam <i>transfer</i> pengetahuan ini, di Johns Hopkins kami telah mengembangkan 9 rekomendasi, atau prinsip panduan, untuk menerapkan faktor-faktor tersebut dengan cara yang meningkatkan kepemimpinan di saat krisis. Yaitu : Struktur adalah penanggulangan <i>chaos</i> , Orang percaya tindakan bukan perkataan, Dengarkan sebelum anda berbicara, Pemberdayaan adalah penangkal perasaan diluar kendali, Informasi adalah penentu kecemasan, Persepsi dukungan adalah penangkal isolasi, Komunikasi yang transparan, tepat waktu, dan jujur penting untuk menjaga kredibilitas, Kelompok <i>cohesive</i> melakukan lebih baik dengan stres dan tantangan daripada kelompok <i>non-cohesive</i> , Momen keyakinan mutlak tidak pernah muncul
7	Qaunfeng Shu , At All, 2021	China	<i>Collaborative Leadership, Collective Action, and Community Governance against Public Health Crises under Uncertainty: A Case Study of the Quanjingwan Community in China</i>	Studi ini menggunakan Metode Studi Kasus	1. Dalam menanggapi krisis kesehatan masyarakat seperti pandemi Covid-19, kita harus memprioritaskan dan meningkatkan kepemimpinan kolaboratif dalam tata kelola publik dan menghormati peran positif pengetahuan lokal, teknologi informasi modern, dan <i>swa-organisasi</i> sosial. Dalam menghadapi krisis Covid-19 dan terlepas dari ketidakpastian, pemblokiran komunitas sejak dini, pemeliharaan jarak sosial yang ketat, pelonggaran kepanikan publik secara tepat waktu, dan dukungan rumah tangga yang efisien dapat memungkinkan orang-orang dalam suatu komunitas untuk mengatasi tantangan baru dan memastikan kebutuhan mereka .
8	Tina Cheng, At All, 2021	Kanada	<i>The Role of Tailored Public Health Messaging</i>	Studi ini menggunakan kualitatif dengan FGD	kami menyarankan pesan yang menjangkau orang dewasa muda harus (1) memiliki kerangka positif, (2) mencerminkan

No	Penulis, Tahun	Lokasi	Judul	Metode Penelitian	Hasil Studi
			<i>to Young Adults during COVID-19: "There's a lot of ambiguity around what it means to be safe"</i>		pengalaman hidup demografis, dan (3) disampaikan pada <i>platform</i> yang dapat diakses. pandemi untuk menjaga diri mereka dan orang yang mereka cintai aman. Sementara orang dewasa muda mungkin memiliki pertanyaan dan keprihatinan terhadap pesan kesehatan masyarakat, dengan strategi komunikasi satu arah menjadi sulit
9	Clare Gerada, 2021	London, Inggris	<i>Reflections on leadership during the Covid pandemic</i>	Studi ini menggunakan <i>Experience Analitik</i>	Di seluruh dunia, kita belajar tentang kekuatan dan kelemahan orang lain yang ditugaskan untuk memimpin kita melalui krisis ini. Adalah adil untuk mengatakan bahwa semua telah berjuang dengan cara yang berbeda, beberapa lebih dari yang lain. Namun, pemimpin yang unggul adalah mereka yang telah menunjukkan belas kasih, empati, keterhubungan, dan bahkan kemampuan yang rentan. Mereka telah jujur tentang tantangan dan berbagi dengan kami ketidakpastian mereka.
10	Qaunfeng Shu , At All, 2021	China	<i>Collaborative Leadership, Collective Action, and Community Governance against Public Health Crises under Uncertainty: A Case Study of the Quanjingwan Community in China</i>	Studi ini menggunakan metode Studi Kasus	Dalam menanggapi krisis kesehatan masyarakat seperti pandemi COVID-19, kita harus memprioritaskan dan meningkatkan kepemimpinan kolaboratif dalam tata kelola publik dan menghormati peran positif pengetahuan lokal, teknologi informasi modern, dan swaorganisasi sosial. Dalam menghadapi krisis COVID-19 dan terlepas dari ketidakpastian, pemblokiran komunitas sejak dini, pemeliharaan jarak sosial yang ketat, pelonggaran kepanikan publik secara tepat waktu, dan dukungan rumah tangga yang efisien dapat memungkinkan orang-orang dalam suatu komunitas untuk mengatasi tantangan baru dan memastikan kebutuhan mereka

Pada Tabel. 1 diatas terlihat bahwa seluruh penelitian diatas menggunakan pendekatan metodologi yang sistematis, terlihat pula bahwa telah dilakukan penelitian di beberapa negara yang terdampak COVID-19 cukup besar, penelitian tersebut secara keseluruhan menggunakan metode penelitian dengan pendekatan yang bervariasi, namun tetap dalam konteks pandemi yang memang terjadi dalam kurun waktu 2 tahun terakhir, hasil penelitian juga sangat mendekati dari apa yang peneliti ingin ketahui dan hal ini selanjutnya menjadi acuan pembahasan dalam artikel ini.

PEMBAHASAN

Robert B Kaiser, 2020, menyatakan dalam penelitiannya bahwa menyajikan hasil analisis AKI untuk masing-masing dari keempat variabel efektivitas dan Fleksibilitas, interaksi kondisi signifikan dan positif dalam tiga kasus, menunjukkan bahwa hubungan dengan efektivitas keseluruhan, kemampuan beradaptasi tim, dan produktivitas tim handal lebih kuat dalam kondisi krisis tim merupakan unsur yang harus dijaga konsistensinya pemimpin melakukan arahan kepada kebutuhan yang bersifat urgen, pertimbangan dalam elemen kelompok merupakan efektivitas dan fleksibilitas dalam upaya pengarahan dan pemberlakuan kesepakatan baru. Untuk itulah dibutuhkan adaptasi komprehensif terhadap pembahasan bersama tim. Penemuan signifikan dari peran yang lebih kuat untuk kepemimpinan serbaguna dalam kinerja tim dan efektivitas dalam keadaan luar biasa dari krisis global yang belum pernah terjadi sebelumnya memiliki implikasi untuk teori kepemimpinan, penelitian, dan praktik (Kaiser, 2020).

Pada diskusi selanjutnya pandemi memiliki telaah karakteristik yang sebenarnya bisa dijadikan rujukan telaah perencanaan dan pengendalian sistem organisasi pelayanan kesehatan. Sehingga dapat disimpulkan pandemi dapat diatasi

dengan baik beserta kondisinya dengan Kerjasama dan tujuan yang visioner.

VUCA *health* merupakan pendekatan sistem kesehatan. mencakup keseluruhan organisasi, orang, dan berbagai kegiatan yang memiliki tujuan utama mempromosikan dan merawat kesehatan. *World Health Organization (WHO)* juga mengembangkan kerangka kerja memiliki tujuan utama mempromosikan dan merawat kesehatan. *World Health Organization* mengembangkan kerangka kerja yang dikenal dengan *six building blocks* (WHO, 2010) yang mencakup: (1) *Service delivery*, berkaitan dengan paket layanan, model layanan, infrastruktur manajemen, keselamatan dan kualitas, serta kebutuhan akan pelayanan. (2) *Health workforce*, berkaitan dengan kebijakan tenaga kerja nasional, advokasi, norma, standar, dan data. (3) *Information*, berkaitan dengan fasilitas dan informasi yang berbasis sebuah uraian standar kebijakan, akses yang merata, dan kualitas. (4) *Product medic*, vaksin, dan teknologi mencakup standar kebijakan, akses yang merata, dan kualitas (5) *Financing* berkaitan dengan kebijakan pembiayaan kesehatan nasional, pengeluaran, dan tarif. (5) *Leadership dan governance* mencakup kebijakan sektor kesehatan dan regulasi. masyarakat, surveillans, dan peralatan. Produk medis, Vaksin, dan teknologi

Pada point 6 penulis melihat kepemimpinan sebagai sebuah nilai yang memiliki kontribusi yang sangat besar terkait dengan pengendalian pandemi.

Anton Shufutinsky dalam penelitiannya menjelaskan tentang kemampuan *Surge Leadership* dan pengalaman dapat memberikan tingkat yang lebih tinggi dalam kenyataan situasional individu, hal ini membuktikan kolaborasi, kohesi unit, dan kerja tim, respon dan keputusan waktu pembuatan strategi dan pemecahan masalah, perluas kapasitas lonjakan, menghasilkan

peningkatan antar organisasi (Shufutinsky et al., 2020).

Dengan pengalaman pemimpin di fasilitas Kesehatan akan mampu menanggulangi permasalahan menjadi lebih baik dan tentunya eksistensi pelayanan Kesehatan akan dapat terjaga, pelibatan masyarakat juga perlu dipertimbangkan sebagai analisa ukur subyektif. Seluruh keputusan seorang pemimpin di fasilitas kesehatan juga akan berpengaruh terhadap kamauan masyarakat mengikuti kebijakan atau regulasi yang dikeluarkan oleh kepala institusi kesehatan diwilayah kerjanya (Ahmad, 2012).

Sebagai sebuah strategi membuat kendali yang paling relevan dalam sebuah etika kependidikan adalah pada individu itu sendiri, yaitu penanaman karakter yang kuat pada diri penentu kebijakan etika pendidikan itu sendiri kemudian pada tingkatan pendidik dan berikutnya peserta didik. baik disadari ataupun tidak, sekolah yang terdiri atas kepala, guru dan peserta didik ini menjadi bagian hari ini dan masa depan masyarakat yang berada pada batasan *global*. Melalui sekolah yang menjadi salah satu harapan besar dalam menentukan masadepan, kiranya dengan revolusi industri 4.0 yang berbasis *interconnection-networking* sifatnya cepat dalam berbagai hal jika tidak diimbangi dengan pembangunan mental yang kuat maka peserta didik (yang menjadi bagian dari masyarakat *global*) akan mengalami kelemahan dalam menjalani sebagai subjek perkembangan teknologi (Masram & Mu'ah, 2017).

Balasundaram. S menjelaskan dalam penelitiannya bahwa Mengambil tujuan pendekatan seluruh organisasi untuk memberikan pengalaman kepada karyawan yang menarik yang mencakup berbagai jenis pengalaman, baik administrasi, maupun manajemen. Pengalaman ini tentunya harus tercatat secara sistematis dalam data base kepegawaian karyawan yang memiliki pengalaman yang berhubungan dengan teknologi itu dapat diprioritaskan untuk menyelesaikan

pekerjaan dimasa pandemi; karena nilai percepatan adalah hal yang harus diperhatikan. Selain itu pengalaman sosial, yang menciptakan kemampuan dalam menggerakkan komunitas dan kolaborasi sosial. Lingkungan juga sangat penting di ist diposisi atas, karena hal ini yang mencakup perubahan desain tempat kerja fisik dimasa pandemi. Singkatnya, itu artinya, melihat pengalaman karyawan dari perspektif pekerjaan yang dilakukan karyawan itu sangat penting, sehingga pemanfaatan *resources* yang disediakan untuk mereka melakukan pekerjaan, dan lingkungan tempat mereka melakukan kerja dapat termanfaatkan dengan professional. (Balasundaram, 2020)

Dari sisi *gender* misanya, diungkapkan oleh Daneshvar, 2021 hampir semua sumber tingkat kecemasan yang lebih tinggi terjadi lebih sering pada wanita daripada pria, terutama mereka yang menikah, Petugas kesehatan perempuan, secara umum, dan perawat khususnya, harus menangani beban kerja berat di tempat dengan tanggung jawab rumah tangga dan pengasuhan anak, memperhatikan status juga dapat memfokuskan pembebanan akan kinerja, sehingga dapat dicapai efektifitas dalam konteks produktivitas (Daneshvar et al., 2021).

Mengatasi ketidakpastian dan ambiguitas pandemi Covid-19 membutuhkan kedewasaan. Memastikan persetujuan untuk tindakan darurat dengan melibatkan orang-orang dalam diskusi tentang tujuan yang lebih luas di luar keadaan darurat. (Durodié, 2020) Kolaborasi menjadi sangat penting dengan kemampuan beradaptasi antara lini organisasi Kesehatan diharapkan mampu membuat banyak hal yang baru dan sesuai. kepada ingkungan kerja dan masyarakat.

Kepemimpinan dalam tim. sebagaimana dijelaskan di atas, dapat dilakukan secara sederhana namun berdampak terhadap kualitas pelayanan kesehatan diwilayah kerjanya. Terdapat standar etika dalam pelaksanaannya, etika

sendiri adalah sistem nilai pribadi yang digunakan memutuskan apa yang benar dan sesuai, sedangkan kepemimpinan secara sederhana, dapat dijabarkan hingga lingkup yang paling kecil, misalnya tiga orang atau lebih diberikan tugas kemudian salah seorang diantara mereka “mengajak” yang lain untuk melakukan sesuatu/ kerjasama. sehingga dapat disimpulkan satu orang yang memutuskan dan mengajak yang lain untuk bertindak sesuatu. maka dari itu penentu tersebut mampu memberi arahan atau tauladan sehingga para karyawan atau orang-orang yang berada didalam organisasi tersebut tidak mengalami kebingungan.(Putri, 2019)

George S. dan Everly Jr mengungkapkan bahwa mengatasi pandemi tentunya akan meregulasi seluruh kebijakan yang berjalan, sehingga harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan struktur yang sesuai untuk penanggulangan perselisihan, karna saat terjadi pandemi orang mempercayai tindakan bukan perkataan, perlunya menjadi pendengar yang baik sebelum berbicara, dan dilanjutkan dengan Pemberdayaan adalah langkah kendali dalam memberikan Informasi yang terkadang informasi sendiri adalah penentu dari kekhawatiran publik (Everly et al., 2020).

Komunikasi yang transparan, tepat waktu, dan jujur penting untuk menjaga kredibilitas, dan ada Kelompok *cohesive* melakukan lebih baik dengan stres dan tantangan daripada kelompok *non-cohesive*, Momen keyakinan mutlak tidak pernah muncul. Dalam menanggapi krisis kesehatan masyarakat seperti pandemi COVID-19, kita harus memprioritaskan dan meningkatkan kepemimpinan kolaboratif dalam tata kelola publik dan menghormati peran positif pengetahuan lokal, teknologi informasi modern, dan *swa-organisasi sosial* (Shu & Wang, 2021).

Dalam menghadapi krisis COVID-19 dan terlepas dari ketidakpastian, Sementara orang dewasa produktif

mungkin memiliki pertanyaan dan keprihatinan terhadap pesan kesehatan masyarakat, dengan strategi komunikasi satu arah menjadi sulit, keadaan ini yang menjadi upaya Menyusun langkah-langkah kepemimpinan dalam menyelesaikan masalah, dimana membagi persepsi kemudian mengkolaborasikannya. (Cheng et al., 2021).

Pemimpin yang unggul adalah mereka yang telah menunjukkan kepedulian, empati, keterhubungan, dan bahkan kemampuan yang rentan dalam memahami persoalan kemudian menjelaskan dengan baik dalam bentuk informasi. Kemampuan berbagi dan jujur dengan kondisi akan menguatkan kepercayaan publik terhadap keputusan pemimpin itu sendiri. (Gerada, 2021)

Diskusi; Konsep Analisa V.U.C.A Dalam Kesehatan

Setelah melihat lebih jauh persepektif pandemi dan point yang mampu memberikan kontribusi besar terhadap pengendalian pandemi, maka dibuatlah proses analisa VUCA yang diharapkan mampu menjadi pendekatan substantif terhadap nilai keabsahan dan nilai kompetensi individu, bagaimana seharusnya peluang kerangka berfikir di masa pandemi bisa diaplikasikan secara maksimal. Proses ini dilakukan dari bahasan diatas yang sudah ditelaah, dan dari hasil analisa penelitian yang dibahas dalam tulisan saat ini.

Peneliti membagi dua nilai yaitu elemen dasar / *basic* sebagai pencacahan dan penguraian masalah kesehatan di masa pandemi, dan elemen utama/ *prime* sebagai penggambaran prospektif terhadap kemampuan individu merancang dan menerima amanah sebagai pemimpin di lingkup kesehatan, mulai dari tatanan yang tertinggi sampai yang terendah (Simamora, 2017), kemudian disusun pola perbandingan elemen dasar dan elemen utama sebagai telaah masalah yang akan dilakukan sebagai berikut ;

Tabel 2 : Konsep V.U.C.A Kesehatan

ELEMEN DASAR			ELEMEN UTAMA (<i>PRIME</i>)			SCOPE
NILAI ANALISIS	PANDEMI HEALTH	HEALTH REVIEW	NILAI ANALISIS	ENDEMI HEALTH	HEALTH REVIEW	ELEMEN T
<i>VOLATILE</i>	kondisi pelayanan kesehatan, aturan dan regulasi, Kondisi Masyarakat	Kemampuan penguasaan teknologi, pemahaman budaya setempat, kemampuan revisi alur pelayanan	<i>VISION</i>	Segera membuat prioritas kegiatan yang tertunda dan melaksanakan dengan tahapan target	Menjadikan metode daring /luring, <i>WFH</i> dan <i>WFO</i> sebagai bagian dari aktivitas dalam melaksanakan pelayanan kesehatan	<i>Outcome</i> Sistem
<i>UNCERTAIN</i>	Informasi awal suatu kejadian penyakit yang terjadi sampai kepada penentuan status kesehatan	memberikan batas wajar terhadap sebuah informasi, dan menuangkan dalam catatan perencanaan (<i>plann A, plann B</i> dan sebagainya)	<i>UNDERSTANDING</i>	Merangkum seluruh informasi terupdate menjadi kajian dalam lingkup organisasi sehingga dapat dipahami oleh seluruh pelaksana program pelayanan kesehatan.	Kebutuhan pelanggan/Pasien adalah dilayani, sehingga harus dapat memberikan kepuasan, tanpa kendala. Proses ini berkaitan dengan ide dan refleksi dari informasi yang dikelola.	<i>Outcome</i> Individu/ Tim
<i>COMPLEX</i>	Faktor sebab akibat yang ditimbulkan dari pandemi yang terjadi termasuk jenis wabah, masa inkubasi, cara deteksi,	mengenali karakteristik penyakit/potensi wabah dengan cermat. Dan memahami efek dan hal yang timbul terhadap pola kerja dan psikologi staf	<i>CLEARITY</i>	Mampu memberikan penjelasan yang dibutuhkan serta mampu memberikan <i>trust</i> kepada pelanggan yang akan melakukan kunjungan ke pelayanan kesehatan sehingga dapat membuat peluang baru dalam upaya pelayanan kesehatan masyarakat.	Tuntutan kejelasan dari informasi yang banyak beredar tidak mungkin dipisahkan dari berita benar dan tidak benar, terutama dalam upaya pemberian aktifitas medis (Contoh : Vaksinasi/Imunisasi), Sehingga perencanaan pelaksanaan kegiatan Program harus lebih matang.	<i>Outcome</i> Organisasi

ELEMEN DASAR			ELEMEN UTAMA (<i>PRIME</i>)			SCOPE
NILAI ANALISIS	PANDEMI HEALTH	HEALTH REVIEW	NILAI ANALISIS	ENDEMI HEALTH	HEALTH REVIEW	ELEMEN T
<i>AMBIGU</i>	Pengakhiran waktu pandemi, yang tidak dapat dipastikan, secara keilmuan. dan cara penanganan penyakit.	mengurai seluruh permasalahan dengan konsep yang baik (pohon masalah/ <i>Fishbond</i>) dan membuat prioritas penyelesaian hingga menyelesaikan semua masalah	<i>AGILE</i>	Membuat terobosan yang semaju mungkin, sehingga kreativitas dalam bentuk inovasi mampu menajamkan visi dan misi pelaksanaan tujuan organisasi dengan konsep ataupun penerapan baik modifikasi (penyesuaian) maupun hal baru.	pelanggan/Pasien dan juga Petugas kesehatan sama-sama memiliki beban psikologis saat datang ke kantor/ tempat pelayanan kesehatan, sehingga harus dipastikan pola kerja, dan <i>double job</i> diminimalkan. Pasien juga harus diberikan kesan nyaman sehingga jika diminta untuk menunggu atau antri dalam mendapatkan pelayanan dimasa-masa mengkhawatirkan (Pandemi) tidak mengalami depresi yang semakin akan memperberat masalah kesehatan dari pelanggan/pasien tersebut.	<i>Outcome Individu/ Tim</i>

KESIMPULAN

Kesehatan adalah sebuah sektor yang berdampak sangat besar saat terjadi pandemi, sehingga harus ada proses telaah terkait manajemen kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan yang baik harus dapat memenuhi unsur-unsur prospektif dan *inovatif*. Pandemi dapat berlangsung lama

dan bahkan tidak sehingga perlu dipersiapkan dengan sebaik-baiknya.

Dalam tatanan organisasi, dampak terbesar adalah faktor eksternal diantaranya adalah sebagai berikut; pada analisa *vision* yaitu dari sisi kebijakan berupa pola/sistem kerja baru dari rumah dari sistem pelayanan kesehatan ini tidak mungkin dilakukan karena berkaitan dengan pemeriksaan fisik

pada pasien. Selanjutnya dari analisa *understanding* yaitu tempat pelayanan kesehatan harus dapat menjawab kebutuhan pelanggan/ pasien dan sangat berkaitan erat terhadap informasi seluas-luasnya dan sesuai dengan harapan masyarakat. Selanjutnya dari analisa *clarity* yang diharapkan mampu meluruskan informasi yang tidak benar dalam upaya pelayanan kesehatan, banyaknya berita yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada semakin membutuhkan upaya yang baru dalam meluruskan informasi sehingga mampu menciptakan psikologi yang sehat dari sisi emosional masyarakat. Dan dari analisa *agile*, organisasi kesehatan harus mampu memetakan permasalahan dan mempercepat solusi yang tepat. Hal ini juga akan berimbas kepada pola layanan yang tentunya akan disesuaikan dengan kondisi status pandemi yang berjalan. Proses ini tentunya berpengaruh terhadap keutuhan proses bertumbuh dan belajar. Adapun faktor internal juga dapat menyebabkan ketimpangan dalam masa pandemi berjalannya organisasi sebagai sebuah kapal. Nakhoda sendiri harus terus memegang setir kemudi yang menjaga keseimbangan agar kapal tidak tenggelam (Nasional, 2019).

Dari tujuan penelitian ini dengan melihat kemampuan Organisasi dalam menghadapi pengaruh eksternal yang dapat mempengaruhi mekanisme pelayanan kesehatan dan mengantisipasi permasalahan yang dapat terjadi di wilayah kerja lembaga pelayanan kesehatan, masih harus terus dikembangkan, terutama dalam kemampuan tim dan komitmen bersama, bukan saja internal organisasi kesehatan namun juga seluruh *stakeholder* wilayah kerja setempat. Sehingga tercipta keselarasan visi, kesamaan informasi, dan ketangguhan dalam menghadapi masa pandemi.

UCAPAN TERMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Indonesia khususnya

prodi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Peminatan Manajemen Pelayanan Kesehatan di departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat atas segala dukungannya selama proses pembuatan tulisan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, F. (2019). Fenomena Digital Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Dimensi DKV Seni Rupa Dan Desain*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.25105/jdd.v4i1.4560>
- Ahmad, A. (2012). Perkembangan Teknologi Komunikasi Dan Informasi. *Dakwah Tabligh*, 13, 137–149.
- Balasundaram, S. (2020). HR 20/20: Developing future-ready HR Capabilities. *Ushus Journal of Business Management*, 19(4), v–xviii. <https://doi.org/10.12725/ujbm.53.0>
- Barracks, C., Archibald, V., Stephen, J., Claudia, J., Glenda, Y., & Harry, R. (2021). *Q . Siapa yang pertama kali memulai istilah VUCA (Volatility , Uncertainty , Complexity and Ambiguity)?* 1–2.
- Cheng, T., Horbay, B., Nocos, R., Lutes, L., & Lear, S. A. (2021). The role of tailored public health messaging to young adults during COVID-19: “There’s a lot of ambiguity around what it means to be safe.” *PLoS ONE*, 16(10 October), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258121>
- Daneshvar, E., Otterbach, S., Alameddine, M., Safikhani, H., & Sousa-Poza, A. (2021). Sources of anxiety among healthcare workers in Tehran during the COVID-19 pandemic. *Health Policy and Planning*, November, 1–12. <https://doi.org/10.1093/heapol/czab136>
- Durodié, B. (2020). Handling uncertainty and ambiguity in the COVID-19 pandemic. *Psychological Trauma*:

- Theory, Research, Practice, and Policy*, 12, S61–S62.
<https://doi.org/10.1037/tra0000713>
- Everly, G. S., Wu, A. W., Crumpsty-Fowler, C. J., Dang, D., & Potash, J. B. (2020). Leadership principles to decrease psychological casualties in COVID-19 and other disasters of uncertainty. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 2020–2022.
<https://doi.org/10.1017/dmp.2020.395>
- Gerada, C. (2021). Reflections on leadership during the Covid pandemic. *Postgraduate Medicine*, 133(7), 717–720.
<https://doi.org/10.1080/00325481.2021.1903218>
- Kaiser, R. B. (2020). Leading in an unprecedented global crisis: The heightened importance of versatility. *Consulting Psychology Journal*, 72(3), 135–154.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000186>
- Mak, T. K., Lim, J. C. W., Thanaphollert, P., Mahlangu, G. N., Cooke, E., & Lumpkin, M. M. (2020). Global regulatory agility during covid-19 and other health emergencies. *The BMJ*, 369(April), 1–3.
<https://doi.org/10.1136/bmj.m1575>
- Masram, & Mu'ah. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Zifatama Publisher*.
https://www.academia.edu/40825681/Buku_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Profesional
- Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A. K., & Singh, A. (2020). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic: Challenges and Way Forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research*, 4(2), 10–16.
- Nasional, K. P. P. (2019). *Kajian Sektor Kesehatan (Public health functions) dan health security*.
https://www.bappenas.go.id/files/6115/9339/1933/FA_Preview_HSR_Book02.pdf
- Putri, R. N. (2019). Perbandingan Sistem Kesehatan di Negara Berkembang dan Negara Maju. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 19(1), 139.
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v19i1.572>
- Shu, Q., & Wang, Y. (2021). Collaborative leadership, collective action, and community governance against public health crises under uncertainty: A case study of the quanjingwan community in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–12.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18020598>
- Shufutinsky, A., Deporres, D., Long, B., & Sibel, J. R. (2020). Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness. *The International Journal of Organizational Innovation*, 13(June), 2020–1094.
<http://www.ijoi-online.org/http://www.ijoi-online.org/>
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*.
- Vuca World. (2020). *Curret Vuca Times.pdf* (p. 2).
- WHO. (2010). *Monitoring the Building Blocks of Health Systems: a Handbook of Indicators and*. 110.
- Abdullah, F. (2019). Fenomena Digital Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Dimensi DKV Seni Rupa Dan Desain*, 4(1), 47.
<https://doi.org/10.25105/jdd.v4i1.4560>
- Ahmad, A. (2012). Perkembangan Teknologi Komunikasi Dan Informasi. *Dakwah Tabligh*, 13, 137–149.
- Balasundaram, S. (2020). HR 20/20: Developing future-ready HR Capabilities. *Ushus Journal of Business Management*, 19(4), v–xviii.
<https://doi.org/10.12725/ujbm.53.0>
- Barracks, C., Archibald, V., Stephen, J.,

- Claudia, J., Glenda, Y., & Harry, R. (2021). *Q . Siapa yang pertama kali memulai istilah VUCA (Volatility , Uncertainty , Complexity and Ambiguity)? 1–2.*
- Cheng, T., Horbay, B., Nocos, R., Lutes, L., & Lear, S. A. (2021). The role of tailored public health messaging to young adults during COVID-19: “There’s a lot of ambiguity around what it means to be safe.” *PLoS ONE*, *16*(10 October), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258121>
- Daneshvar, E., Otterbach, S., Alameddine, M., Safikhani, H., & Sousa-Poza, A. (2021). Sources of anxiety among healthcare workers in Tehran during the COVID-19 pandemic. *Health Policy and Planning*, *November*, 1–12. <https://doi.org/10.1093/heapol/czab136>
- Durodié, B. (2020). Handling uncertainty and ambiguity in the COVID-19 pandemic. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, *12*, S61–S62. <https://doi.org/10.1037/tra0000713>
- Everly, G. S., Wu, A. W., Crumpsty-Fowler, C. J., Dang, D., & Potash, J. B. (2020). Leadership principles to decrease psychological casualties in COVID-19 and other disasters of uncertainty. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 2020–2022. <https://doi.org/10.1017/dmp.2020.395>
- Gerada, C. (2021). Reflections on leadership during the Covid pandemic. *Postgraduate Medicine*, *133*(7), 717–720. <https://doi.org/10.1080/00325481.2021.1903218>
- Kaiser, R. B. (2020). Leading in an unprecedented global crisis: The heightened importance of versatility. *Consulting Psychology Journal*, *72*(3), 135–154. <https://doi.org/10.1037/cpb0000186>
- Mak, T. K., Lim, J. C. W., Thanaphollert, P., Mahlangu, G. N., Cooke, E., & Lumpkin, M. M. (2020). Global regulatory agility during covid-19 and other health emergencies. *The BMJ*, *369*(April), 1–3. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1575>
- Masram, & Mu’ah. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Zifatama Publisher*. https://www.academia.edu/40825681/Buku_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Profesional
- Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A. K., & Singh, A. (2020). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic: Challenges and Way Forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research*, *4*(2), 10–16.
- Nasional, K. P. P. (2019). *Kajian Sektor Kesehatan (Public health functions) dan health security*. https://www.bappenas.go.id/files/6115/9339/1933/FA_Preview_HSR_Book02.pdf
- Putri, R. N. (2019). Perbandingan Sistem Kesehatan di Negara Berkembang dan Negara Maju. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, *19*(1), 139. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v19i1.572>
- Shu, Q., & Wang, Y. (2021). Collaborative leadership, collective action, and community governance against public health crises under uncertainty: A case study of the quanjingwan community in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(2), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020598>
- Shufutinsky, A., Deporres, D., Long, B., & Sibel, J. R. (2020). Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness. *The International Journal of Organizational Innovation*,

- 13(June), 2020–1094.
<http://www.ijoi-online.org/http://www.ijoi-online.org/>
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*. Vuca World. (2020). *Curret Vuca Times.pdf* (p. 2).
- WHO. (2010). *Monitoring the Building Blocks of Health Systems: a Handbook of Indicators and*. 110.
- Abdullah, F. (2019). Fenomena Digital Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Dimensi DKV Seni Rupa Dan Desain*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.25105/jdd.v4i1.4560>
- Ahmad, A. (2012). Perkembangan Teknologi Komunikasi Dan Informasi. *Dakwah Tabligh*, 13, 137–149.
- Balasundaram, S. (2020). HR 20/20: Developing future-ready HR Capabilities. *Ushus Journal of Business Management*, 19(4), v–xviii. <https://doi.org/10.12725/ujbm.53.0>
- Barracks, C., Archibald, V., Stephen, J., Claudia, J., Glenda, Y., & Harry, R. (2021). *Q . Siapa yang pertama kali memulai istilah VUCA (Volatility , Uncertainty , Complexity and Ambiguity)?* 1–2.
- Cheng, T., Horbay, B., Nocos, R., Lutes, L., & Lear, S. A. (2021). The role of tailored public health messaging to young adults during COVID-19: “There’s a lot of ambiguity around what it means to be safe.” *PLoS ONE*, 16(10 October), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258121>
- Daneshvar, E., Otterbach, S., Alameddine, M., Safikhani, H., & Sousa-Poza, A. (2021). Sources of anxiety among healthcare workers in Tehran during the COVID-19 pandemic. *Health Policy and Planning*, November, 1–12. <https://doi.org/10.1093/heapol/czab136>
- Durodié, B. (2020). Handling uncertainty and ambiguity in the COVID-19 pandemic. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12, S61–S62. <https://doi.org/10.1037/tra0000713>
- Everly, G. S., Wu, A. W., Crumpsty-Fowler, C. J., Dang, D., & Potash, J. B. (2020). Leadership principles to decrease psychological casualties in COVID-19 and other disasters of uncertainty. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 2020–2022. <https://doi.org/10.1017/dmp.2020.395>
- Gerada, C. (2021). Reflections on leadership during the Covid pandemic. *Postgraduate Medicine*, 133(7), 717–720. <https://doi.org/10.1080/00325481.2021.1903218>
- Kaiser, R. B. (2020). Leading in an unprecedented global crisis: The heightened importance of versatility. *Consulting Psychology Journal*, 72(3), 135–154. <https://doi.org/10.1037/cpb0000186>
- Mak, T. K., Lim, J. C. W., Thanaphollert, P., Mahlangu, G. N., Cooke, E., & Lumpkin, M. M. (2020). Global regulatory agility during covid-19 and other health emergencies. *The BMJ*, 369(April), 1–3. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1575>
- Masram, & Mu’ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Zifatama Publisher*. https://www.academia.edu/40825681/Buku_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Profesional
- Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A. K., & Singh, A. (2020). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic: Challenges and Way Forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research*, 4(2), 10–16.
- Nasional, K. P. P. (2019). *Kajian Sektor Kesehatan (Public health functions) dan health security*. <https://www.bappenas.go.id/files/611>

5/9339/1933/FA_Preview_HSR_Book02.pdf

- Putri, R. N. (2019). Perbandingan Sistem Kesehatan di Negara Berkembang dan Negara Maju. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 19(1), 139.
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v19i1.572>
- Shu, Q., & Wang, Y. (2021). Collaborative leadership, collective action, and community governance against public health crises under uncertainty: A case study of the quanjingwan community in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–12.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18020598>
- Shufutinsky, A., Deporres, D., Long, B., & Sibel, J. R. (2020). Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness. *The International Journal of Organizational Innovation*, 13(June), 2020–1094.
<http://www.ijoi-online.org/http://www.ijoi-online.org/>
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*.
- Vuca World. (2020). *Curret Vuca Times.pdf* (p. 2).
- WHO. (2010). *Monitoring the Building Blocks of Health Systems: a Handbook of Indicators and*. 110.