

Dynamic Government Capability dalam Tranformasi Layanan Digital di RSUD Kota Bekasi

(*Dynamic Government Capability in Digital Service Transformation at Bekasi City Regional Hospital*)

Yuli Swastiawati ^{1*}, Wirman Syafri ², Eko Budi Santoso ³, Muhammad Baharuddin Zubakhrum Tjenreng ⁴

^{1,2,3,4} Ilmu Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta, Indonesia

¹ mdc.academi@gmail.com; ² dip.12.762@ipdn.ac.id;

* corresponding author: mdc.academi@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history

Received : 29 Januari 2026

Revised : 1 Juni 2026

Accepted : 30 Juni 2026

Keywords

Dynamic Capability;
Digital Transformation;
The Bekasi City Regional
General Hospital;

Kata kunci :

Dynamic capability;
Transformasi digital;
RSUD Kota Bekasi



This is an open access article
under the CC-BY-SA license.
Copyright (c) 2024
Transparansi : Jurnal Ilmiah
Ilmu Administrasi

ABSTRACT

Pandemi Covid-19 menciptakan suasana yang tidak terprediksi, penuh dengan ketidakpastian, kompleks dan ambigu karena penyebaran virus yang masif, angka korban yang terpapar dan kematian yang terus bertambah, serta adanya kebijakan pembatasan mobilitas warga. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bekasi sebagai rumah sakit rujukan milik pemerintah bertindak responsif dan proaktif dengan cara transformasi digital. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan *dynamic government capability* di RSUD Kota Bekasi dalam digitalisasi layanan kesehatan di masa Pandemi sampai saat ini. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan dari wawancara, observasi dan telaah dokumen. Hasil analisis menunjukkan bahwa RSUD menerapkan tiga dimensi *dynamic government capability* yaitu *sensing*, *seizing* dan *configuring*. Kemampuan *sensing* dilakukan dengan cara mendeteksi dan identifikasi ancaman dari bahaya virus Covid-19 dan dampak yang ditimbulkan. *Seizing* dilakukan dengan memanfaatkan peluang hasil *sensing* dengan mengerahkan sumber daya finansial, teknologi dan manusia. *configuring* dilakukan dengan mengkonfigurasi ulang upaya pengerahan sumber daya tersebut sehingga dapat menciptakan inovasi layanan, perubahan budaya kerja dan meningkatkan kualitas layanan.

Abstract

The Covid-19 pandemic has created an unpredictable atmosphere, full of uncertainty, complexity, and ambiguity due to the massive spread of the virus, the increasing number of victims and deaths, and the implementation of policies restricting citizen mobility. The Bekasi City Regional General Hospital (RSUD), as a government-owned referral hospital, has responded responsively and proactively through digital transformation. The purpose of this study is to analyze the application of dynamic capability in government at the Bekasi City Regional General Hospital in the digitization of health services during the pandemic to date. This study uses a qualitative method with a case study approach. Data were collected from interviews, observations, and document reviews. The results of the analysis show that the Regional General Hospital applies three dimensions of dynamic capability government, namely sensing, seizing, and configuring. Sensing capability is achieved by detecting and identifying threats posed by the COVID-19 virus and its associated impacts. Seizing opportunities is carried out by utilizing the insights gained through sensing, mobilizing financial, technological, and human resources. Configuring is carried out by reconfiguring the mobilization of these resources to create service innovations, change work culture, and improve service quality.

PENDAHULUAN

Dengan Inovasi teknologi yang terus berkembang dan semakin pesat, pemerintah dituntut untuk mengikuti perubahan zaman digitalisasi terutama dalam pelayanan pada masyarakat (Rushintadevi, 2022). Kebutuhan penerima layanan juga berubah sehingga penyesuaian kebijakan dan program yang efektif dan efisien harus dilakukan oleh pemerintah. Oleh sebab itu, melakukan tata kelola pemerintahan

dengan kemampuan dinamis (*dynamic capability*). Hal ini dilakukan agar pemerintah mengubah kebijakan dan programnya untuk meningkatkan kualitas layanan publik (Salsabillillah, et.al, 2025). *Dynamic capability* merupakan pendekatan bisnis yang merumuskan bagaimana suatu organisasi bisa bertahan ditengah lingkungan eksternal yang berubah (Teece, 2007). Dari kajian ilmu Pemerintahan, pendekatan tersebut dapat digunakan pada instansi pemerintah dengan perspektif *new public management* (NPM).

Pembenahan dalam tata kelola pemerintahan di bidang pelayanan publik mulai beradaptasi dengan teknologi melalui Peraturan Presiden No. 95/2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Bentuk layanan era digital layanan publik dapat dengan mudah menyebarluaskan informasi melalui digital. Digitalisasi merupakan upaya yang dapat menghadapi turbulensi lingkungan pelayanan dengan memiliki *dynamic capability* (Tarumingkeng, 2025). *Dynamic capability* merupakan strategi di tingkat perusahaan, dimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Teece, 2021; Joshi & Srivastava, 2014). *Dynamic capability* mengerahkan kemampuan sebuah perusahaan untuk mengatur bagaimana mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi secara internal maupun eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Penerapan analisis *dynamic capability* di instansi pemerintahan juga bisa diterapkan terutama pada instansi tertentu seperti Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Chasbullah Abdulmadjid Kota Bekasi atau disebut juga dengan RSUD Kota Bekasi. RSUD Kota Bekasi merupakan institusi pelayanan kesehatan yang dimiliki oleh Pemerintah Kota (Pemkot) Bekasi. Berdasarkan Peraturan Walikota (Perwali) tahun 2009 tentang penetapan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), status RSUD Kota Bekasi adalah BLUD penuh. Artinya, institusi layanan kesehatan ini diperbolehkan untuk mengelola pendapatan dan pemanfaatan asetnya sendiri (Renja RSUD Kota Bekasi, 2024). Dari perspektif *New Public Management*, RSUD Kota Bekasi tidak sekedar berorientasi melayani warga (*citizen*) tetapi juga sudah diberi wewenang untuk mencari profit dan memenuhi kebutuhan instansinya untuk lebih mandiri. Maka dalam penelitian, kemampuan dinamis dalam instansi pemerintahan disebut dengan *dynamic government capability*.

Penelitian mengenai RSUD Kota Bekasi ini signifikan karena RSUD Kota Bekasi mengalami akselerasi transformasi digital ketika Pandemi Covid-19. Bahkan pasca-Covid, RSUD Kota Bekasi meraih prestasi di bidang inovasi layanan digital. Layanan digital milik RSUD Kota Bekasi sejak 2020 sampai 2024 menjadi juara 1 dalam ajang *Bekasi Innovation Week* (www.rsudkotabekasi.net). konsistensi tersebut penting untuk dikaji lebih jauh mengenai bagaimana tata kelola transformasi digital yang dilakukan oleh RSUD Kota Bekasi baik dari sisi internal ataupun eksternal. Ketika Pandemi Covid-19 melanda Indonesia, RSUD Kota Bekasi menjadi salah satu rumah sakit rujukan utama untuk wilayah Kota Bekasi dan sekitarnya. Sifat dan cara penyebaran virus Covid sangat masif sehingga dalam pelayanannya harus hati-hati dan berjarak. Situasi saat pandemi disebut dengan *Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity* (VUCA) karena menciptakan situasi yang susah diprediksi, kompleks dan penuh dengan ketidakpastian memaksa adanya inovasi pelayanan publik (Insani & Ariyani, 2025). RSUD ini menangani layanan kesehatan baik yang dirawat inap ataupun rawat jalan. Kepercayaan masyarakat meningkat seiring dengan peningkatan kualitas layanan di RSUD Kota Bekasi.

Tabel 1. Data Pasien RSUD Kota Bekasi 2020-2024 (Renja, 2024)

	T a h u n				
	2020	2021	2022	2023	2024
Pasien Rawat Inap	28.427	25.684	33.112	37.837	3.385
Pasien Rawat Jalan	157.115	148.648	164. 316	213.040	18.836
Pasien IGD	48.616	30.730	48.616	56.071	4.960
Pasien penunjang	215.754	226.204	255.474	299.180	21.104

Data tersebut sejak pandemi sampai pasca pandemi menunjukkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap RSUD Kota Bekasi terus meningkat. Hal ini karena layanan kesehatan yang diberikan oleh RSUD semakin mudah melalui website www.rsudkotabekasi.net yang informatif aplikasi yang mudah diakses dan layanan ambulan gratis yang bisa dipesan melalui aplikasi sehingga mempermudah masyarakat untuk mendapatkan akses layanan kesehatan. Ini yang membuat tingkat kepuasan pasien sebagai pengguna aplikasi semakin meningkat (Herawati, 2022; Insani & Ariyani, 2025). Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses transformasi digital dari perspektif *dynamic capability*. Dalam tata kelola *dynamic capability* ada persoalan yang terkait dengan kondisi lingkungan eksternal memaksa untuk mengubah manajemen kognisi, manajemen teknis dan manajemen kebijakan internal.

KAJIAN PUSTAKA

Dynamic capability memiliki dua karakter yakni dinamis dan kapabilitas. Dinamis merujuk pada perubahan karakter lingkungan, respon strategis yang dibutuhkan, tren inovasi yang cepat, persaingan yang semakin kompetitif dan pasar yang tidak dapat diprediksi. Adapun istilah kapabilitas merujuk pada kemampuan manajerial yang strategis dalam beradaptasi, berintegrasi dan konfigurasi ulang kemampuan organisasi baik internal atau eksternal, sumber daya dan kompetensi fungsional secara tepat dalam merespon lingkungan yang berubah (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Dalam teori *dynamic capability*, inovasi layanan publik yang dilakukan oleh RSUD Kota Bekasi merupakan transformasi digitalisasi layanan. Layanan-layanan kesehatan analog diubah dengan memanfaatkan teknologi digital (Purbaningrum, et.al., 2024). Proses transformasi tersebut akan dimulai dari peningkatan kemampuan institusi untuk beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi lingkungan yang berubah. Para pakar manajemen dan strategi organisasi menyatakan bahwa *dynamic capability* adalah jantung strategi perusahaan, penciptaan nilai dan keunggulan bersaing (Teece, 2009; Winter, 2003, Helfat et.al., 2007). Kemampuan *dynamic capability* yang berawal dari tata kelola organisasi swasta kemudian diadopsi dalam tata kelola organisasi sektor publik dan pemerintahan modern. Kemampuan *dynamic capability* membantu memahami persoalan *public service* dalam lingkungan yang berubah cepat dan tak menentu (Teece, Pisano & Shuen, 1997). *Dynamic capability* pada organisasi sektor publik lekat dengan konsep *new public management* (NPM). Dengan demikian, *dynamic capability* dalam organisasi sektor publik disebut dengan *dynamic government capability*.

Teece menjelaskan bahwa ada tiga tahapan dalam *dynamic government capability* yakni *sensing* (mendeteksi), *Seizing* (memanfaatkan) dan *transforming* (mentransformasi). *Sensing* merupakan penginderaan melibatkan kegiatan dengan mengamati lingkungan untuk identifikasi peluang dan ancaman. *Seizing* merupakan kegiatan yang memobilisasi sumber daya dan pengambilan keputusan. Sedangkan *transforming* adalah aktivitas yang mengonfigurasi ulang sumber daya dan operasi yang ada (Engelmann, 2023; Kwiotkowska, 2024). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan *dynamic capability* antara lain *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability* (Wang & Ahmad, 2007).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mana jenis penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi tindakan dan lain-lain secara holistik (Meleong, 2014). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode triangulasi data yaitu *interview*, observasi, dan analisis dokumen. Sumber data yang diperoleh melalui *interview* terhadap informan terkait dengan penelitian merupakan sumber primer. Lima Informan yang dipilih secara *purposive* berdasarkan kualifikasi dan posisi jabatan yang relevan dengan topik penelitian yaitu divisi sumber daya manusia, staf media dan teknologi informasi, staf administrasi dan pengguna layanan atau pasien. Sedangkan observasi dan dokumentasi merupakan sumber data pendukung atau sekunder (Sugiyono, 2014). Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Data penelitian kualitatif dapat disederhanakan sehingga dapat dipahami dengan baik, kemudian diklasifikasikan ke dalam unit, divalidasi, dan diinterpretasikan secara analitis sesuai dengan kemampuan berpikir peneliti untuk menarik kesimpulan dari penelitian. Tahapan analisis data dimulai dari reduksi data, paparan data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dynamic capability government di RSUD Kota Bekasi berdampak pada percepatan implementasi transformasi digital dalam memberikan layanan publik. Sebagai institusi pemerintah, RSUD merupakan unit kerja pemerintah Kota Bekasi yang menangani layanan Kesehatan untuk seluruh masyarakat khususnya bagi warga Kota Bekasi dan sekitarnya. Digitalisasi pelayanan sudah direncanakan setahun setelah Peraturan Presiden (Pepres) No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) terbit. Kebijakan ini ditujukan untuk tata kelola, manajemen, infrastruktur, aplikasi, keamanan dan layanan berbasis digital untuk peningkatan kinerja, efisiensi dan kepuasan pasien di RSUD tersebut (Zuhri, et.al., 2024) Namun pada 2020, kondisi pandemi memaksa RSUD menerapkan *dynamic government capability*. *Dynamic government capability* merupakan konsep *dynamic capability* di organisasi pemerintah yang pada dasarnya adalah upaya pemerintah untuk peningkatan kapabilitas insitusinya. Teece (2007) menjelaskan bahwa teori *dynamic capability* penting penting bagi perusahaan ataupun instansi pemerintah untuk mempertahankan keunggulan yang kompetitif dan merespon cepat kebijakan baru serta perubahan teknologi seiring berkembangnya zaman.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bekasi menerapkan *dynamic government capability* secara komprehensif dalam pelayanan kesehatan sejak masa Pandemi Covid-19. Situasi eksternal yang mana penyebaran virus Covid-19 secara masif dan sangat cepat di masyarakat memaksa RSUD untuk bertindak cekatan (*agile*) dan berinovasi. Sedangkan kondisi internal RSUD dengan kapabilitas yang ada seperti sumber daya manusia, sumber daya finansial, infrastruktur, sarana dan prasarana mengikuti perkembangan situasi eksternal. Implementasi *dynamic capability* dilakukan secara bertahap mulai dari *sensing*, *seizing* kemudian *transforming*.

Tahap *Sensing*

Langkah pertama dalam melakukan upaya meningkatkan tata kelola layanan dengan kapabilitas dinamis adalah *Sensing Capability*. *Sensing* adalah kemampuan dalam mengidentifikasi dan memahami perubahan yang terjadi dilingkungan internal maupun eksternal. Dengan tujuan secara efektif dapat mengantisipasi perubahan dan merespon cepat ketika perubahan terjadi.

Sensing merupakan tahap identifikasi terhadap perubahan lingkungan (eksternal). Kapabilitas *sensing* terdiri dari kapabilitas yang dibutuhkan untuk *scanning*, *creating*, *learning* dan *interpreting*. *Sensing* dilakukan oleh individu, tim atau badan instansi yang bertujuan untuk memberi kontribusi dengan mencari informasi (Teece, 2007; Handayani & Priyono). Sebelum adanya pandemi, RSUD Kota Bekasi sudah diamanahkan untuk melakukan transformasi digital melalui Peraturan presiden Nomor 95/2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SBPE). Namun inovasi dan penerapan digitalisasi belum begitu maksimal. Inovasi baru sebatas absensi digital dan digitalisasi administrasi yang sifatnya internal dan terbatas. Ketika pandemi Covid-19 melanda, situasi eksternal memaksa RSUD untuk sigap mengambil keputusan dan tindakan.

Pada tahap *sensing* ini, RSUD kota Bekasi mendeteksi (*scanning*) adanya ancaman dan tantangan. Hasil pendeteksian yang dilakukan oleh tim dalam manajemen sumber daya antara lain Wakil Direktur Umum, Divisi Sumber Daya Manusia, pengelola media informasi dan teknologi menunjukkan adanya ancaman penyebaran virus yang massif. Pegawai RSUD dan pasien rentan terpapar jika berkerumun, terjadi kontak fisik, atau droplet di udara yang berasal dari korban Covid-19. Sedangkan tantangan dari luar yakni pasien terus bertambah yang berakibat pasien yang menumpuk tetapi fasilitas terbatas. Sebagai rumah sakit rujukan, peran RSUD sangat vital baik dalam penanganan pasien, pengujian sampel virus, rujukan pasien dari puskesmas dan lain sebagainya.

Tahap *Seizing*

Tahapan *Seizing* (memanfaatkan) merujuk pada kapabilitas dalam mengelola keuntungan dari peluang yang muncul berdasarkan informasi yang diperoleh melalui *sensing*. Peluang yang dimaksud berupa adanya pasar baru, inovasi baru, teknologi baru serta kolaborasi pada sistem. Menurut Teece (2007), *seizing* merupakan proses menggerakkan sumber daya yang ada dan menciptakan *value* dari peluang yang telah diidentifikasi melalui proses *sensing* (Tarumingkeng, 2025). Proses *seizing* yang terjadi di RSUD Kota Bekasi dilakukan secara simultan. RSUD Kota Bekasi mengerahkan sumber daya finansial, teknologi dan manusia untuk menciptakan peluang yang bisa dilakukan agar dapat melakukan

inovasi layanan kepada masyarakat. Langkah pertama dengan merancang teknologi skala prioritas, yang paling dibutuhkan, dan paling mendesak. Kemudian diperkirakan anggaran yang dibutuhkan untuk membangun sistem tersebut. Langkah terakhir adalah menyiapkan pegawai yang ahli mengoperasikan sistem tersebut.

Dalam pelaksanaannya, RSUD Kota Bekasi mengalami beberapa kendala. *Pertama*, anggaran dan pengadaan infrastruktur teknologi. Staff Media Informasi dan Teknologi RSUD Kota Bekasi mengatakan bahwa manajemen rumah sakit sudah diamanahkan untuk menerapkan SPBE oleh Kementerian Kesehatan dan Pemerintah Kota (Pemkot) Bekasi. Namun keseriusan dalam penganggaran untuk investasi teknologi baru diterapkan ketika pandemi Covid-19 terjadi. Wakil Direktur Umum menjelaskan bahwa upaya untuk mengatasi kendala tersebut, RSUD Kota Bekasi dengan status BLUD dapat leluasa menggandeng perusahaan *start-up* sebagai pihak ketiga untuk menyediakan infrastruktur teknologi seperti penyewaan *server* dan pengembangan program aplikasi.

Kedua, kapabilitas pengelola inovasi teknologi. Kendala ini merupakan kendala umum dalam instansi pemerintah di bidang teknologi dan informasi. Perekrutan Aparat Sipil Negara (ASN) seringkali menempatkan pegawai baru tidak sesuai dengan latar belakang Pendidikan dan kemampuan dengan posisi yang diisi. Oleh sebab itu, Divisi Sumber Daya Manusia RSUD Kota Bekasi menjelaskan bahwa upaya untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan merekrut pegawai baru dengan kualifikasi pengalaman dan kemampuan dalam mengelola jaringan teknologi dan informasi melalui skema pegawai BLUD, bukan ASN.

Ketiga, kebijakan berorientasi pada digitalisasi pelayanan. Kepemimpinan digital turut menentukan arah kemajuan inovasi digitalisasi layanan di RSUD Kota Bekasi. Program digitalisasi pelayanan masih bersifat *by demand* tergantung situasi di lapangan. Upaya untuk mengatasi hal tersebut, arah kebijakan bersifat *bottom up* yakni berdasarkan usulan dari staff IT dan pegawai lain yang menggunakan sistem tersebut serta kritik dan saran dari pengguna layanan. Pada tahap *seizing* ini, RSUD melakukan berbagai inovasi terutama dalam digitalisasi layanan Kesehatan. RSUD Kota Bekasi tidak sekedar menciptakan *website* sebagai wadah informasi semata, ia juga menciptakan beberapa aplikasi layanan. *Integrity RSUDCAM System* (IRCAM) merupakan sistem layanan yang pertama digunakan pada masa pandemi. Ketika pasien datang, pihak pasien akan mendaftarkan diri kepada pegawai dan didaftarkan di system IRCAM. Sistem tersebut terintegrasi di semua unit layanan sehingga memudahkan dalam pemeriksaan, pelacakan dan perkembangan pasien sejak datang, dirawat sampai pulang. Selain untuk internal, IRCAM juga terintegrasi dengan Puskesmas di seluruh Kota Bekasi yang mengirimkan *sample* uji virus dan hasilnya dapat dilihat dari sistem tersebut.

Kemudian, RSUD juga mengembangkan aplikasi SIBEROJOL, SITARO dan SIPABOLANG. SIBEROJOL atau Sistem Berobat Jalan Online dan SITARO atau Siap Antar Obat adalah aplikasi yang dikembangkan untuk mempermudah pasien yang tidak bisa atau tidak perlu datang ke RSUD untuk pendaftaran, self-screening, konsultasi dan memesan obat. Aplikasi *tele-medicine* ini mempermudah calon pasien dan pasien mendapatkan layanan Kesehatan dari RSUD Kota Bekasi tanpa harus datang. Sedangkan SIPABOLANG atau Siap Antar Pasien Boleh Pulang merupakan aplikasi penyedia layanan pendaftaran bagi pasien yang sudah boleh pulang tetapi tidak ada keluarga yang bisa menjemput.

Tahap Transforming

Tahap ketiga ini ada yang menyebutnya *transforming* dan ada yang menyebutnya *reconfigurating*. Meski demikian, keduanya memiliki makna yang sama sebagaimana yang disebutkan oleh David Teece (2007) bahwa *transforming* merupakan upaya mengkonfigurasi ulang sumber daya dan operasi yang telah ada dari hasil dari *seizing*. *Transforming*, pada teori ini merujuk pada kemampuan organisasi dalam berinovasi, mengembangkan sumber daya yang ada sebagai proses beradaptasi dengan perubahan. Pada kemampuan *transforming* yang kompetitif dapat terus berkembang dan berinovasi di lingkungan yang dinamis (Engelmann, 2022; Kwiotkowska, 2024).

Pada tahap ini, setelah peluang dimanfaatkan, sebuah instansi harus merekonfigurasi aset dan kapabilitas yang ada untuk menyesuaikan dengan realitas yang terjadi. Rekonfigurasi memungkinkan instansi tersebut lebih fleksibel dalam merespon kebutuhan dan perubahan lingkungan. Fleksibilitas merujuk pada kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal (Fitriyani

&Utama, 2019; Safitri, et.al., 2024).

RSUD Kota Bekasi menjalani proses *transforming* digitalisasi layanan dan meningkatkan kemampuannya dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya yang ada. Proses *transforming* tidak hanya terjadi pada pemanfaatan teknologi semata tetapi juga mengubah sistem pelayanan, budaya kerja pegawai dan postur anggaran investasi teknologi. Pada sistem pelayanan terjadi perubahan dalam hal aksesabilitas pasien dalam mendapatkan pelayanan mulai dari pendaftaran pasien, rawan inap, rawat jalan sampai rawat jalan. Dalam budaya kerja, pegawai RSUD Kota Bekasi mengubah mindset dari sekedar bekerja menjadi profesional dalam bekerja, dari anggapan pasien sebagai *customer* menjadi pasien sebagai pengguna layanan (*user*).

Implementasi *dynamic capability government* menempatkan RSUD Kota Bekasi pada posisi bukan hanya sebagai instansi pemerintah penyedia layanan kesehatan tetapi sebagai penyedia layanan kesehatan yang profesional, berkualitas dan berdaya saing. Banyak rumah sakit swasta beroperasi di Kota Bekasi sehingga RSUD Kota Bekasi harus kompetitif. RSUD Kota Bekasi meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan digital dengan terus melakukan inovasi.

Pasca-Covid, ketika kontrak kerjasama dengan perusahaan penyedia teknologi sudah selesai di tahun 2023, RSUD Kota Bekasi melakukan rekonfigurasi sumber daya dengan *transfer of knowledge*. RSUD mengadopsi manajemen teknologi mulai dari alokasi anggaran, sumber daya pegawai yang kompeten serta peningkatan kualitas sistem dan aplikasi. Alokasi anggaran khusus untuk pengadaan *server* dan sistem jaringan ditambah. Kemudian di bidang teknologi informasi, pegawai baru direkrut dari latar belakang pengalaman dan pegawai lama diikutkan dalam pelatihan peningkatan kompetensi (Sanudin, et.al., 2024). Kualitas layanan digital, RSUD menyediakan *website* informatif, bisa komunikasi dua arah dan berbasis iCloud. Pendaftaran langsung bisa mengantri 2-3 jam untuk bisa diperiksa sedangkan yang mendaftar melalui aplikasi cukup antri kurang dari 30 menit. Ketika pasien datang kembali, rekam medisnya tersimpan dalam iCloud dan bisa dilihat oleh pasien pengguna. Dengan demikian, Indikator dari kesuksesan penerapan *dynamic capability government* dapat dilihat dari kepuasan pasien terhadap digitalisasi layanan Kesehatan di RSUD Kota Bekasi (Kamela, et.al., 2025).

KESIMPULAN

Digitalisasi pelayanan di RSUD Kota Bekasi dilakukan dengan menerapkan *dynamic government capability* sejak Pandemi Covid-19. *Dynamic government capability* berasal dari teori *dynamic capability*, yang mana teori ini biasa diterapkan di organisasi bisnis (perusahaan). RSUD Kota Bekasi menerapkan tiga langkah *dynamic capability* yaitu *sensing*, *seizing* dan *transforming* dalam merespon lingkungan eksternal yang berubah. Kapabilitas *sensing* dilakukan dengan mengidentifikasi ancaman berasal dari pandemi Covid-19 yang memaksa penanganan, pelayanan dan proses administrasi berjalan dengan sangat hati-hati dan berjarak. Tantangannya adalah ketidaksiapan RSUD dalam menghadapi situasi yang *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* dan *Ambiguity* akibat pandemi. Kapabilitas *seizing* dilakukan dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengerahkan sumber daya yang ada seperti sumber daya finansial, manusia dan teknologi. Kemampuan *transforming* dilakukan dengan rekonfigurasi sumber daya yang telah digunakan untuk mencapai suatu perubahan. *Transforming* tidak hanya perubahan dalam pemanfaatan teknologi digitalisasi pelayanan tetapi juga mengubah budaya kerja dan mindset pegawai yang profesional, berkualitas dan berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Engelmann, A. (2024). A performative perspective on sensing, seizing, and transforming in small- and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 36(5), 223-227
- Fitriyani, F., & Utama, E. G. (2019). Model Dynamic capabilities. *Journal of Educational Review and Research*, 2(1), 77-87
- Herawati, T.M. (2025). Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Lamanya Waktu Tanggap (Response Time) Perawat di IGD RSUD DR. Chasbullah Abdulmadjid Kota Bekasi, *Jurnal Kesehatan*

Masyarakat, 2(2), 59-71

- Insani, M.I & Ariyani, L. (2025). Sistem Informasi Rawat Jalan Pasien Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Chasbullah Kota Bekasi Berbasis Java, *Merkurius: Jurnal Riset Sistem Informasi dan Teknik Informatika*, 3(4), 276-299
- Kamela, et.al. (2025). Kelengkapan Website, Transparansi Laporan Keuangan Terhadap Kepuasan Masyarakat Rsud Dr. Chasbullah Abdulmadjid Kota Bekasi, *Jurnal Akuntansi: Transparansi dan Akuntabilitas*, 13(1), 27-37
- Kwiotkowska, A. (2024). The Role of Dynamic Capabilities and Strategic Orientation for Digital Transformation: A Configurational Approach., *European Research Studies Journal*, 27(2), 334-356
- Purbaningrum, D.G., et.al. (2024). Analisa Kapabilitas Dinamis Pada Pusat Pelayanan Terpadu Kekerasan Perempuan Dan Anak di Rumah Sakit Umum Daerah Tarakan DKI Jakarta. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 10(2), 254-265
- Rencana Kerja (Renja) RSUD dr. Chasbullah Abdulmadjid Kota Bekasi Tahun 2024.
- Rosmita & Wahyudi. (2025). Enhancing Innovation Capability Through Proactive and Responsive Competitor Orientation: A Dynamic Capability Theory Perspective, *Jurnal PubBis*, 9(1), 22-29
- Rushintadevi, F. (2022). Tata Kelola Difusi Inovasi Smart City Studi Kasus: Perkembangan Pelayanan Publik Melalui Smart Health Dan Smart Governance di Kota Bekasi. Tesis Program Studi Magister Studi Pembangunan, Institut Teknologi Bandung.
- Safitri, et.al. (2024). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Dynamic Capabilities Terhadap Inovasi Perusahaan Di Pt. Indofood Cbp Sukses Makmur Tbk. *Al-A'mal: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(2), 5-22
- Salsabillah, et.al. (2024). Analisis Kualitas Layanan Publik Berbasis Digital di Jakarta: Metode E-Governance Quality (E-Govqual) dan Importance Performance Analysis (IPA). *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 7(2), 163-173
- Sanudin, et.al. (2024). Implementasi Sistem Informasi Pedidikan dan Latihan (SIDIKLAT) pada Instalasi Diklat RSUD dr. Chasbullah Abdulmadjid Kota Bekasi, *Videas: Jurnal Nasional Abdimas Multidisiplin*, 2(2), 163-170
- Sugiyono, D. (2016). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.
- Tarumingkeng, R.C. (2025). *Agile Strategy & Dynamic Capabilities* (David Teece), Bogor: Rudycet e-Press
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 319–1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1395–1401.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533
- Zuhri, et.al. (2024). The Role of Actors in Accelerating Stunting Reduction in Indonesia: A Pentahelix Perspective. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4), 1-10.

<https://www.rsudkotabekasi.net/wp-content/uploads/filr/9558/Renja%202024%20RSUDCAM.pdf>