

LAMPIRAN-LAMPIRAN

A. Modul Mahasiswa

1. MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen Strategik

Dr. Dr. Nur Hidayoh, S.E., M.M.

Bahan SKS 2
Jumlah Pertemuan 8 x (8500000)

Persaingan dalam Lingkungan Industri Jasa Rumah Sakit

Kata strategi sudah lama dikenal di dunia di dunia bisnis, berasal dari dunia militer, bagaimana strategi mengalahkan musuh dan memperoleh kemenangan di medan perang. Dalam dunia bisnis, lingkungan eksternal bisnis adalah lahan untuk hidup, dan mempertahankan diri dari serangan pesaing agar tetap unggul di dalam bidang bisnisnya. Bidang bisnis yang sejenis disebut industri, dalam bidang perumah-sakit disebut sebagai industri jasa pelayanan kesehatan rumah sakit. Dalam satu industri melayani pelanggan atau pengguna produk atau jasa yang sama yang membentuk pasar suatu produk atau jasa. Satu pangsap pasar dibagi habis kepada penyedia produk atau jasa, sehingga masing-masing produk atau jasa mempunyai bagian pangsap pasar yang berbeda, atau sama ketika dua atau lebih produk atau jasa mempunyai kekuatan dalam menarik pengguna dan pelanggan dalam komunitas yang sama. Ditulad terjadi persaingan untuk menarik pengguna dan pelanggan. Demikian juga dengan rumah sakit. Pengguna dan pelanggan rumah sakit adalah masyarakat yang membutuhkan pelayanan kesehatan baik untuk preventif (pencegahan terhadap suatu penyakit), promotif (peningkatan kualitas kesehatan), kuratif (pengobatan ketika sakit), atau rehabilitatif (pemulihan dari suatu penyakit). Persaingan jika dilihat dari segi positifnya adalah persaingan dalam peningkatan, berforma menjadi yang terbaik dalam kualitas pelayanan kesehatan dan keselamatan pasien, yang dikemas sedemikian rupa sehingga lebih menarik dan dapat dipercaya dalam memberikan solusi terhadap

Manajemen Strategi Rumah Sakit

Manajemen Strategi secara umum mempunyai model dasar yang komponenya terdiri dari Analisis Lingkungan (Eksternal dan Internal), Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi dan Kontrol (Miles dan Huber, 2012), sebagai berikut.

Manajemen Strategik Mengalami Proses Evolusi

Phase 1: Perencanaan Keuangan Dasar

Setiap tahun rumah sakit membuat perencanaan tahunan yang berisi kegiatan yang akan dilakukan oleh rumah sakit dalam satu tahun. Perencanaan keuangan ini hanya berdasarkan pada informasi dari internal rumah sakit dan hasil analisis lingkungan eksternal yang sangat sederhana, seperti pangsap pasar yang menunjukkan tingkat penjualan produk/jasa (tahun 1950 an).

Phase 2: Perencanaan berdasarkan forecasting (ramalan)

Ketika perencanaan keuangan tahunan tidak dapat digunakan untuk memramalkan kebutuhan dan penjualan produk/jasa lima tahun ke depan, maka dibutuhkan ramalan penjualan tahun berjalan sampai lima tahun kedepan berdasarkan tren atau kecenderungan saat ini menggunakan trend analysis, perlakuan dari rencana keuangan saat ini sampai perlakuan 3 - 5 tahun ke depan (tahun 1960 an).

Phase ke 3: Perencanaan strategik berorientasi eksternal

Manajer puncak menyadari perlunya perencanaan strategik yang berorientasi pada lingkungan eksternal, mereka membuat inisiatif untuk menyusun perencanaan strategik dengan berfokus strategik untuk meningkatkan daya tanggap perusahaan terhadap perubahan pasar dan persaingan. Para manajer puncak membentuk tim untuk membuat perencanaan strategik atau dituangi konsultasi tanpa melibatkan manajer level yang lebih rendah. Untuk menggodok rencana strategik yang telah dibuat, tanpa masalah dari level manajer yang lebih rendah atau pelaksanaan perencanaan, manajer puncak bersama tim perencanaan strategik dan konsultan mengadakan rapat di suatu tempat (venue) sepihan sekali. Konsultasi sering memberikan teknik yang inovatif dan

Phase ke 4: Manajemen Strategik

Manajer puncak menyadari bahwa perencanaan strategik yang terbaik, tanpa keterlibatan dan komitmen dari para manajer level di bawahnya tidak ada artinya. Dalam menyusun perencanaan strategik perlu informasi, masukan dan komitmen dari manajer level yang lebih rendah. Selanjutnya, manajer puncak membentuk grup manajer dan perwakilan pegawai terpilih dari berbagai level dan dari berbagai departemen atau unit serta kelompok kerja. Mereka membangun serangkaian perencanaan strategik yang terintegrasi bertujuan untuk mencapai sasaran utama perusahaan. Perencanaan strategik yang menunjukkan detail implementasi, evaluasi dan masalah kontrol. Dari pada berusaha untuk memramalkan secara perfect, perencanaan strategik lebih

Manfaat Manajemen Strategik

Manfaat manajemen strategik (J Wilson 1994, Wheelan dan Huber, 2012) berdasarkan survey dari 90 perusahaan di berbagai negara dan industri adalah:

- o Vini strategik perusahaan digunakan lebih luas
- o Fokus lebih tajam pada apa yang penting secara strategik
- o Memperbaiki penalaran pada perubahan lingkungan yang cepan.

Manajemen strategik tidak selalu menumbuhkan proses yang formal. Manajemen strategik dapat dimulai dengan beberapa pertanyaan sederhana:

1. Dimana posisi organisasi saat ini?
2. Jika tidak membuat perubahan, dimana posisi organisasi satu tahun, dua tahun, lima tahun, 10 tahun ke depan? Apakah jayabraya dapat diertan?
3. Jika jayabraya tidak dapat diertan, tindakan khusus apa yang harus dilakukan oleh manajemen? Apa reaksinya jika tidak melakukan tindakan apa-apa?

Jadi dengan manajemen strategik rumah sakit dapat mengantisipasi apa yang akan terjadi pada tahun depan, tiga, lima atau 10 tahun ke depan, karena melakukan analisis lingkungan dengan lebih cermat.

Dari hasil analisis lingkungan tersebut rumah sakit menyusun formulasi strategik. Formulasi strategik atau rencana strategik rumah sakit (Renstra) adalah rencana jangka panjang, yang dihasilkan

Soal Tes Formatif

Mengapa rumah sakit perlu melakukan analisis persaingan industri rumah sakit?

Dalam kenyataannya rumah sakit berada dalam lingkungan industri perumah-sakit. Di dalam industri perumah-sakit ini sendiri banyak rumah sakit yang berada dalam satu wilayah. Dalam satu industri ada pangsap pasar maka bersaing di antara rumah-rumah sakit. Rumah sakit mana yang pangsap pasarnya paling besar, adalah rumah sakit yang menjadi pemenang dalam persaingan. Besar kecilnya pangsap pasar menunjukkan posisi rumah sakit di dalam industri jasa perumah-sakit.

Jawab

Soal Tes Formatif

Banyak rumah sakit yang sudah mempunyai perencanaan strategik, tetapi kegiatan rumah sakit yang dibuat setiap tahun dalam penyusunan kegiatan rumah sakit tidak mengacu pada perencanaan strategik?

Rumah sakit saat ini wajib diakreditasi, salah satu persyaratan akreditasi adalah mempunyai Renstra. Untuk rumah sakit yang tidak memahami pentingnya Renstra, maka renstra sekedar pelengkap akreditasi rumah sakit yang dibuat oleh tim Renstra atau konsultan. Dalam pembentukan tim Renstra, pimpinan rumah sakit atau top management tidak melibatkan manajer tingkat di bawahnya dan perwakilan pegawai rumah sakit. Dengan demikian Renstra yang telah disusun bersifat top down, tidak mengkonosidasi masukan-masukan dari unit-unit pelaksana sehingga antara perencanaan dan implementasinya tidak sejalan. Tinggallah Renstra rumah sakit sebagai dokumen yang disimpan dan tidak diimplementasikan sesuai apa yang seharusnya. Seharusnya penyusunan renstra melibatkan semua stakeholders rumah sakit, terutama stakeholders internal, sehingga semua dapat merajwai Renstra rumah sakit dan lebih mudah melaksanakannya.


Jawab

2. ANALISIS LINGKUNGAN RUMAH SAKIT

Manajemen Strategik

"ANALISIS LINGKUNGAN RUMAH SAKIT"

Dr. Dr. Nur Hidayah, S.E., M.M.



Bobot SKS: 2

Jumlah Pertemuan: 6 x (@200 menit)

Latar Belakang Analisis Lingkungan Rumah Sakit

Rumah sakit sebagai organisasi yang menawarkan pelayanan jasa kesehatan untuk masyarakat dalam era JKN (Jaminan Kesehatan Nasional) perlu memotret ulang dan melakukan analisis terhadap lingkungan eksternalnya untuk melihat peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi di masa yang akan datang. Untuk menangkap peluang rumah sakit perlu memotret dan menganalisis lingkungan internalnya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal dan internal itu menjadi bahan utama dalam menyusun perencanaan strategis.

Lingkungan eksternal dan internal terus berubah, sehingga rumah sakit perlu mengantisipasi agar di masa yang akan datang tidak hanya sekedar mampu bertahan tetapi sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai institusi yang menyediakan pelayanan jasa kesehatan. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan alam dan lingkungan sosial. Lingkungan sosial ini terdiri dari lingkungan yang terkait dengan kegiatan manusia yaitu lingkungan politik, ekonomi, sosial, budaya, hukum, dan lain sebagainya. Lingkungan internal meliputi sumber-sumber daya yang dimiliki rumah sakit yang terdiri dari sumber daya manusia (SDM), sumber daya organisasi seperti kepemimpinan, budaya organisasi, iklim organisasi, struktur organisasi, tim kerja, dan jaringan kerjasama, sumber daya sistem informasi, sumber daya fisik seperti sarana dan prasarana yang digunakan rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan, dan sumber daya

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Alam

Lingkungan Sosial

Analisis Lingkungan Ekonomi

Analisis Lingkungan Politik dan Hukum

Analisis Lingkungan Industri

Analisis Lingkungan Internal

Rumah sakit berada di sebuah lokasi geografis dalam sebuah lingkungan alam tertentu. Keberadaan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh masyarakat terkait dengan lingkungan alam tempat masyarakat tinggal dan akan beraktivitas sehari-hari. Lingkungan alam Indonesia menyediakan banyak peluang kepada rumah sakit, namun dalam situasi tertentu juga ada kemungkinan terjadi ancaman. Keindahan alam Indonesia apabila dikelola dengan baik dapat dijadikan sebagai tempat tujuan wisata baik domestik maupun internasional. Di sisi lain, di Indonesia sering terjadi bencana alam baik itu letusan gunung berapi, tanah longsor, banjir, gempa bumi, banjir, tanah longsor, kebakaran hutan, pencemaran pesisir dan sebagainya. Rumah sakit yang berada dalam lingkungan yang berpotensi terjadinya bencana alam mempunyai peluang untuk dapat memberikan

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Alam

Lingkungan Sosial

Analisis Lingkungan Ekonomi

Analisis Lingkungan Politik dan Hukum

Analisis Lingkungan Industri

Analisis Lingkungan Internal

Alam senantiasa memutar asal-usuhnya adalah satu, kemudian dibedakan menjadi alam dan manusia. Maka ilmu yang mempelajari alam senantiasa dibagi menjadi ilmu alam dan ilmu sosial. Ilmu pengetahuan, baik ilmu alam maupun ilmu sosial terus berkembang, menjadi rumpun-rumpun, cabang-cabang, dan ranting-ranting ilmu. Jadi lingkungan sosial yaitu lingkungan yang terkait dengan pemikiran dan aktivitas manusia meliputi lingkungan politik, ekonomi, sosial, budaya, dan hukum.

Lingkungan politik, baik politik dalam negeri maupun politik luar negeri berpengaruh terhadap industri jasa rumah sakit. Siapa yang menjadi Presiden Republik Indonesia, akan menentukan pemilihan Menteri Kesehatan untuk menjabat Presiden dalam bidang Kesehatan. Kesehatan menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Alam

Lingkungan Sosial

Analisis Lingkungan Ekonomi

Analisis Lingkungan Politik dan Hukum

Analisis Lingkungan Industri

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan ekonomi di negara maju dengan di negara yang sedang berkembang berbeda. Masyarakat di negara maju pendapatan perkapitanya tinggi sehingga mereka juga mempunyai daya beli yang tinggi pula, kesejahteraan keluarganya pun relatif lebih tinggi dibandingkan dengan negara-negara yang sedang berkembang. Di Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang dengan wilayahnya yang sangat luas dan jumlah penduduknya 250 juta jiwa, antara daerah yang satu dengan daerah lainnya mempunyai kemampuan ekonomi yang berbeda-beda. Sebagai contoh antara di Jakarta dengan di Yogyakarta, upah minimum regionalnya (UMR) sangat berbeda jauh. UMR di Jakarta sudah di atas tiga juta rupiah, sedangkan di Yogyakarta, masih di bawah dua juta rupiah. UMR ini juga menjadi penentu tarif pelayanan kesehatan di rumah sakit dan

Sumber Daya Berwujud

Bangunan dan Peralatan

Sumber Daya Manusia

Struktur Organisasi

Rantai Nilai Jasa Pelayanan Kesehatan

Sumber Daya Strategik

Sumber daya berwujud adalah sumber daya yang dapat dilihat, diukur, dirasakan menggunakan panca indera manusia. Rumah sakit berada di satu tempat atau lokasi tertentu terdiri dari bangunan-bangunan gedung, yaitu gedung-gedung untuk Instalasi Gawat Darurat, Rawat Jalan, Rawat Inap, Bedah, Laboratorium, GIGI, Farmasi, Laundry dan sebagainya untuk memberikan pelayanan kesehatan, maupun pelayanan penunjang. Selain bangunan gedung-gedung tersebut di rumah sakit juga disediakan tempat parkir untuk para karyawan dan pengunjung rumah sakit, kolam, dan taman-taman, gedung-gedung tersebut terdapat peralatan dan perlengkapan sesuai dengan kebutuhannya setiap ruang. Peralatan terdiri dari peralatan untuk medis maupun non medis.

Sumber Daya Berwujud

Bangunan dan Peralatan

Sumber Daya Manusia

Struktur Organisasi

Rantai Nilai Jasa Pelayanan Kesehatan

Sumber Daya Strategik

Selain bangunan gedung dan peralatan serta perlengkapan rumah sakit, operasional pelayanan kesehatan di rumah sakit dijalankan oleh sumber daya manusia. Sumber daya manusia rumah sakit terdiri dari tenaga kesehatan dan tenaga non kesehatan. Tenaga kesehatan meliputi para dokter spesialis dan subspesialis, dokter umum, dokter gigi (gumuk dan spesialis), perawat dengan berbagai spesialisasinya, apoteker, asisten apoteker, ahli gizi, pengasuh laboratorium, petugas radiologi, dan sebagainya yang langsung berhubungan dengan pelayanan kesehatan kepada pasien. Rumah sakit selain menjalankan fungsi pelayanan kesehatan (medis) juga menjalankan fungsi manajerial. Fungsi manajerial ini terdiri dari manajemen puncak (Badan Direksi, Komite Medik, Komite Keperawatan, Komite Farmasi), manajemen menengah (para manajer), dan manajemen pelaksana

Soal Tes Formatif


Bagaimana lingkungan alam dan lingkungan sosial berpengaruh terhadap kehidupan organisasi rumah sakit.

Rumah sakit didirikan dan tumbuh di lingkungannya. Lokasi berdirinya atau keberadaannya rumah sakit memengaruhi lingkungan yang bagaimana yang dilidagapnya, baik dari segi alamnya, dari segi sosialnya yang termasuk kehidupan sosial masyarakat di wilayahnya, baik secara regional, nasional maupun global. Dalam era teknologi canggih saat ini lingkungan sosial dalam arti kehidupan manusia sebagai makhluk sosial yang dipengaruhi budaya, ekonomi, politik, dan hukum. Sebagai contoh, ketika di sebuah negara ada wabah flu burung, maka negara lain mengantisipasi masuknya virus tersebut ke negaranya dengan berbagai cara, misalnya melakukan pemeriksaan kesehatan yang ketat dari negara yang sedang ada wabah flu burung, ketika akan bepergian ke luar negeri. Contoh lain setiap jenjang haji atau harus lebih dulu divaksinasi sebelum berangkat ke tanah suci. Ketika di sebuah daerah atau negara terjadi bencana alam seperti tsunami di Aceh tahun 2006, bantuan berdatangan dari berbagai negara dalam bentuk tenaga, sukarela, peralatan, dan sebagainya.

Jawab

3. LEVEL-LEVEL DAN PILIHAN STRATEGI

Manajemen Strategik
"LEVEL-LEVEL DAN PILIHAN STRATEGI"
Dr. Dr. Nur Hidayoh, S.E., M.M.



Solusi SKS 2
Jumlah Perkuliahan 8 x (90/30 menit)

Strategi Fungsional

Rumah sakit mempunyai departemen/unit-unit fungsional, yaitu unit operasional pelayanan kesehatan, unit SDM, keuangan, sistem informasi, penelitian dan pengembangan, sarana dan prasarana, kerjasama dan hubungan masyarakat dan sebagainya. Unit-unit tersebut disebut unit fungsional. Strategi yang mengintegrasikan unit-unit fungsional disebut level strategi fungsional. Strategi fungsional rumah sakit adalah strategi menggunakan kompetensi dari unit-unit fungsional untuk meningkatkan produktivitas jasa pelayanan kesehatan rumah sakit.

Untuk operasional pelayanan kesehatan di rumah sakit, terdiri dari unit-unit IGD, Rawat Jalan, Rawat Inap, Unit Bedah, ICU, Radiologi, Farmasi, Laboratorium, Gizi, Laundry, dan sebagainya, masing-masing unit memaksimalkan nilai pelayanannya berfokus pada pasien, dengan komitmen memberikan kualitas terbaik dan keselamatan pasien. Unit operasional pelayanan kesehatan inilah yang melakukan kegiatan utama rumah sakit dalam menciptakan nilai pelanggan yang tinggi. Unit lainnya seperti SDM, keuangan, Sistem Informasi, Penelitian dan Pengembangan, Pembelian dan Pencelahan, Sarana dan Prasarana, adalah unit penunjang. Meskipun unit penunjang, jika kinerjanya buruk maka akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya nilai yang dapat diciptakan untuk pelanggan. Karena itu semua unit yang ada di rumah sakit bekerja sama secara sinergis untuk memaksimalkan pencapaian nilai untuk pelanggan. Strategi fungsional mempengaruhi rumah sakit di dalam kemampuannya mencapai kemampuan bersaing rumah sakit.

Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah strategi yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan bisnis, menurut Michael Porter di dalam Wheelen and Hunger (2012), strategi bisnis untuk mencapai keunggulan dalam persaingan bisnis adalah strategi kepemimpinan biaya dan strategi diversifikasi.

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Edge Dapat Dijual Nilainya Tinggi	Cost Leadership		
	Differentiation		
	Cost Focus		Differentiation Focus

Strategi Korporasi

Rumah sakit sejak didirikan oleh penilainya mengalami pertumbuhan dari rumah sakit yang kecil, tipe D, menjadi tipe C, tipe B, dan terakhir menjadi rumah sakit tipe A. Ada kalanya rumah sakit yang sudah besar dan sukses oleh penilainya dibebankan dengan membuka rumah sakit dengan nama yang sama di tempat lain. Seperti perusahaan yang mempunyai anak-anak perusahaan di berbagai tempat. Perusahaan yang bergerak di bidang perambutan-sikam, yang mempunyai dua atau lebih rumah sakit di wilayah yang berbeda disebut sebagai korporasi.

Korporasi untuk kelengkapan biaya anak-anak perusahaannya, menggunakan strategi tertentu. Strategi korporasi terdiri dari strategi direksional (*directional strategy*), prering strategi dan portofolio strategi.

Strategi Direksional

Strategi direksional terdiri dari tiga strategi, yaitu strategi pertumbuhan, strategi bertahan, dan strategi pemecitan. Strategi pertumbuhan dibagi lagi menjadi pertumbuhan terkonsentrasi atau pertumbuhan konglomerat. Pertumbuhan terkonsentrasi terdiri dari pertumbuhan terkonsentrasi vertikal dan horizontal. Pertumbuhan terkonsentrasi vertikal dan horizontal. Perubahan barang adalah perubahan sepanjang jalur dari materi dasar (*raw material*), barang setengah jadi, sampai pada barang jadi dan sampai ke konsumen melalui. Contohnya untuk membuat mie instan, materi dasarnya adalah gandum, gandum berasal dari tanah pertanian, gandum diolah menjadi mie instan, kemudian mie instan dijual kepada distributor akhirnya sampai ke pedagang retail. Untuk perusahaan yang mempunyai modal yang sangat besar, maka menanam sendiri gandumnya, kemudian membuat persahaan gandum, selanjutnya membuat persahaan mie instan, terus menjadi distributor mie instan, dan terakhir mendirikan toko retail untuk menjual mie instan. Perubahan perubahan sepanjang jalur tersebut disebut pertumbuhan vertikal.

Untuk rumah sakit, pola produksi dasarnya tidak seperti produksi barang atau manufaktur. Pasien sebagai input utama dari proses jasa pelayanan kesehatan tidak berubah, yang membedakan pasien yang satu dengan lainnya adalah jenis penyakitnya dan tingkat keparahan penyakitnya. Semua semua pasien dapat langsung datang ke rumah sakit, mendapatkan pelayanan kesehatan sesuai keluhan, kemudian membayar langsung jasa pelayanan kesehatan.

Strategi Stabilitas

Mungkin rumah sakit sudah berupaya dalam waktu yang lama untuk melakukan strategi pertumbuhan baik vertikal terkonsentrasi maupun horizontal, atau melakukan diversifikasi jasa pelayanan kesehatan yang terkait atau diversifikasi konglomerat (tidak terkait). Ketika terjadi perubahan lingkungan yang menekan pertumbuhan rumah sakit, seperti rumah sakit harus menerima pembayaran jasa pelayanan kesehatan berburuk pakat INA-CBG, sementara rumah sakit sebenarnya belum siap, terutama dokter-dokternya yang pemberi jasa pelayanan kesehatan yang utama, maka rumah sakit dapat menggunakan strategi stabilitas, yaitu untuk menjaga kestabilan pelayanan kesehatan. Ada tiga strategi untuk menstabilkan bisnis rumah sakit, yaitu:

1. Berhenti atau menajatkan target melakukan perubahan.
2. Tidak melakukan perubahan strategi.
3. Tidak melakukan perubahan strategi.

Untuk sementara rumah sakit tidak melakukan perubahan strategi, terus berjalan dengan strategi yang sudah dilaksanakan. Hal ini dapat berhasil jika tidak ada perubahan di dalam korporasi itu sendiri. Hanya menyesuaikan dengan adanya inflasi.

Strategi Pemecitan

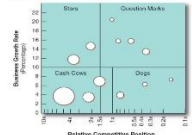
Apabila kinerja rumah sakit buruk, pendapatan rumah sakit terus menurun sedangkan pengeluaran terus bertambah, maka ada pilihan strategi yaitu pemecitan strategi. Ada lima strategi pemecitan, yaitu:

1. Strategi narutur (*retrenchment strategy*)
2. Strategi Menutupi
3. Strategi Merjual Rumah Sakit (*Sell-out/Divestment strategy*).

Dalam kondisi yang lebih buruk dan *retrenchment company*, rumah sakit dijual. Kondisi ini muncul lebih baik dari pada dipayitkan bankrut atau pulih. Pegawai dari rumah sakit rumah sakit dapat bekerja di rumah sakit yang sudah ganti penilainya itu. Praktik rumah sakit yang lama tahun melakukan pemecitan rumah sakit di Indonesia.

Strategi Portofolio

Untuk sekelompok rumah sakit yang berbentuk korporasi, induknya mempunyai beberapa atau banyak anak perusahaan yang bisnis sejenis/terkait, yaitu rumah-rumah sakit dan diversifikasinya yang terkait, dia atau yang tidak terkait, korporasi mempunyai portofolio strategi, yang terdiri dari empat posisi dalam diagram portofolio, sebagai berikut:



Gambar 3.3 Boston Consulting Group Matrix
Sumber: Wheelen and Hunger (2012) reprint with permission from Elsevier

Soal Tes Formatif

Bagaimana pengaruh lingkungan (satu atau lingkungan) meliputi berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup rumah sakit?

1. Lingkungan industri atau lingkungan tugas yaitu pasien, keluarganya, masyarakatnya, pemecik barang-barang atau jasa yang dibutuhkan rumah sakit, rumah-rumah sakit yang baru, dan pengobatan-perawatan sejenis oleh dokter di rumah sakit atau pengobatan alternatif, dan sebagainya rumah sakit lainnya saling berinteraksi satu dengan lainnya dalam sebuah sistem jasa pelayanan kesehatan di rumah sakit. Pengaruh lingkungan tugas rumah sakit dirasakan langsung oleh rumah sakit, misalnya kekurangan dokter spesialis dan subspecialis, disuatu daerah, maka daya tarik dokter spesialis sebagai dokter subspecialis menjadi sangat tinggi, demikian juga dengan kekurangan peralatan yang canggih, pasien akan dinjak oleh pasien peserta JKN; dan pasien umum mampu merencanakan rumah sakit lain yang menyediakan teknologi tersebut untuk memenuhi kebutuhan kesehatannya.

Jawab

4. FORMULASI STRATEGI RUMAH SAKIT

Manajemen Strategik

"FORMULASI STRATEGI RUMAH SAKIT"

Dr. Dr. Nur Hidayah, S.E., M.M.



Bobot SKS 2
Jumlah Pertemuan 8 (103500000)

Beberapa Istilah di dalam Perencanaan Strategik

Beberapa istilah di dalam menyusun perencanaan strategik perlu didefinisikan untuk menyamakan persepsi dari pengguna tentang apa yang dimaksud dengan istilah-istilah tersebut.

Rencana Strategik

Rencana Strategik (Renstra) adalah bagian dari manajemen strategik yang mencakup urutan ke dan setelah analisis lingkungan. Perencanaan strategik sering disebut dengan formulasi strategik, yaitu perencanaan jangka panjang yang meliputi menyusun alasan keberadaan rumah sakit (misi), apa hasil yang akan dicapai dan kapan mencapainya (visi), rencana untuk mencapai misi dan sasaran, pilihan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan sebelum perencanaan strategik diimplementasikan (kebijakan). Lebih lanjutnya pengertian formulasi strategik menurut Wheelen and Hunger (2012) adalah merencanakan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal, sesuai dengan kekuatan dan kelemahan korporasi (SWOT). Formulasi Strategik atau perencanaan strategik merupakan bagian dari manajemen strategik.

Visi
Misi
Sasaran
Strategi
Kebijakan
Program
Anggaran
Prosedur
Evaluasi dan kontrol
Kinerja

Konsep Perencanaan Strategik

Proses Pencapaian Nilai Perencanaan Strategik

Perencanaan Strategik Rumah Sakit adalah sebuah proses pencapaian nilai dari institusi rumah sakit yang diukur dengan kinerja rumah sakit. Salah satu cara untuk menilai kinerja rumah sakit adalah menggunakan *Balance Scorecard*. Analisis *Balance Scorecard* adalah sebuah alat untuk mengukur kinerja organisasi, tetapi kemudian berkembang menjadi manajemen *Balance Scorecard*, sebuah manajemen berbasis kinerja. Untuk mencapai kinerja berdasarkan *Balance Scorecard*, terlebih dahulu harus dirumuskan oleh *seni*, sehingga terwujud dalam mencapai kinerja organisasi yaitu pencapaian nilai untuk para stakeholder. Model proses pencapaian nilai yang paling sederhana digambarkan sebagai berikut.

Proses Pengambilan Keputusan Untuk Menyusun Rencana Strategis

Menurut Wheelen and Hunger (2012), perencanaan strategik paling banyak menggunakan model perencanaan yang meliputi elemen-elemen dasar dari proses manajemen strategik adalah lebih rasional dan karenanya menjadi cara pembuatan keputusan strategik yang lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model perencanaan ini bukan hanya lebih analitis dan kurang politis dari pada model lain, tetapi juga lebih sesuai dengan lingkungan yang terus berubah dan kompleks. Oleh karena itu Wheelen and Hunger (2012) mengemukakan 8 langkah proses pengambilan keputusan strategik untuk memperbaiki pembuatan keputusan strategik sebagai berikut.

- Melakukan evaluasi hasil kinerja saat ini yang terdiri dari:
 - tingkat pengambilan investasi (ROI), profitabilitas, dan sebagainya,
 - misi, sasaran, strategi, dan kebijakan saat ini.
- Meninjau *corporate governance* yaitu kinerja dari badan direktur dan *top management*.
- Memotret dan menilai lingkungan eksternal untuk menentukan faktor-faktor strategik dan mengidentifikasi kesempatan dan ancaman.
- Memotret dan menilai lingkungan internal untuk menentukan faktor-faktor strategik yaitu kekuatan (terutama kompetensi inti) dan kelemahan.
- Melakukan analisis faktor-faktor strategik menggunakan analisis SWOT untuk area masalah

Analisis SWOT: Analisis Situasi

Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats disingkat dengan SWOT adalah analisis faktor strategis saat ini untuk sebuah organisasi bisnis. Rumah sakit sebagai organisasi sosial usaha/bisnis perlu memotret atau menseksi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Senada pada tahun 1960-an sampai tahun 1970-an organisasi bisnis masih melihat lingkungan dari dalam ke luar, artinya menganalisis kekuatan dan kelemahan internal dulu, baru melihat lingkungan eksternal yang menyediakan peluang dan ada kemungkinan ancaman terhadap organisasi.

Mula-tahap 1980-an perspektifnya dibalik, melihat lingkungan eksternal dulu untuk menganalisis peluang dan kemungkinan ancaman yang dihadapi.

Adapun perkembangan kemajua kerja, perspektif, pendekatan dan strategi yang digunakan dapat dilihat pada Gambar berikut ini:

Kemajua Kerja	SWOT (1960-an)	Matriks Perencanaan Strategik (1970-an)	Daya Saing (1980-an)	Kompetensi (2000-an)	Hubungan Strategik (2000-an)
Perspektif	Dari dalam-ke luar, sekarang	Dari dalam-ke luar, yang akan datang	Dari luar-ke dalam, sekarang	Dari dalam-ke luar, yang akan datang	Dari luar-ke dalam, yang akan datang

Perencanaan Untuk Penyusunan Renstra

Penyusunan Renstra yang dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien bukan hal yang mudah. Hal ini perlu dukungan dan komitmen yang kuat dari pembantu keputusan kunci (*key decision makers*) di rumah sakit, karena mereka yang memiliki informasi dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyusun Renstra ini, menaman pengimplementasiannya, dan mengevaluasi serta mengontrol hasil implementasi Renstra. Perlu kepercayaan terhadap penyusunan Renstra dan ketahanan penyusunan Renstra untuk keberhasilan rumah sakit dimana yang akan datang. Selain itu manajemen puncak perlu pandangan yang sama ke arah mana tujuan organisasi rumah sakit ini, sehingga mereka tidak mempunyai persepsi yang berbeda-beda terhadap Renstra yang akan menyikatkan ketika ketika akan mengimplementasikan Renstra tersebut.

Untuk meyakinkan pembantu keputusan kunci dan *top management*, perlu bukti masalahnya dengan mengadakan diskusi mengundang para pakar dan institusi rumah sakit lain yang sudah berhasil mengimplementasikan Renstranya dengan baik. Acara ini untuk membuka wawasan berpikir strategis dan pembelajaran serta penyusunan persepsi bagi *Top management* sebelum penyusunan Renstra.

Langkah-langkah perencanaan untuk penyusunan Renstra (*plan to plan*) adalah sebagai berikut.

- Insentif penyusunan Renstra dari Badan Direktur/Top Manajemen/Pengambil Keputusan

Proses Penyusunan Renstra Rumah Sakit

Langkah-Langkah Menyusun Renstra

Untuk rumah sakit yang baru dan belum mempunyai Renstra maka terlebih dahulu sebaiknya menyusun Renstra. Penyusunan Renstra ini dapat dilakukan sendiri oleh rumah sakit atau bersama dengan konsultan. Untuk rumah sakit yang sudah mempunyai Renstra menggunakan analisis SWOT, ketika lingkungan eksternal dan internal mengalami perubahan secara signifikan, perlu meninjau kembali Renstra yang sudah ada. Hal ini karena ketika menyusun renstra, kondisi lingkungan eksternal dan internal diasumsikan dalam keadaan stabil, sehingga dengan peluang yang ada dan resiko yang mungkin muncul, rumah sakit dapat menangkap peluang tersebut dengan menggunakan kekuatan yang dimilikinya, sambil memperbaiki kelemahan yang ada, dan membuat rencana untuk mengahadapi resiko jika terjadi.

Selanjutnya melakukan persiapan penyusunan Renstra, langkah-langkah selanjutnya dalam menyusun Renstra adalah sebagai berikut.

- Melakukan evaluasi kinerja saat ini terdiri dari:
 - Dari segi keuangan: profit dan pertumbuhan pendapatan, tingkat pengambilan investasi
 - Dari segi Pelayanan: Harga, Kualitas, waktu, fungsi, kemitiran, dan merk/brand
 - Dari segi proses internal: Manajemen pelayanan, Manajemen Pelayanan, Manajemen Inovasi, manajemen proses sosial dan regulasi.

Sistematika Rencana Strategis Rumah Sakit

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari langkah-langkah penyusunan rancangan Renstra (*Plan to Plan*) diperoleh gambaran pejalatan Penyusunan Rencana Rumah Sakit, yang selanjutnya digambarkan pada pejalatan Rumah Sakit dalam mencapai Misi dan Visinya. Tabel Pejalatan ini ditunjukkan di bagian depan untuk menunjukkan stakeholders utama rumah sakit dalam menyusun pejalatan yang akan diteliti.

Pejalatan Rumah Sakit ini terdiri dari: Misi, Nilai Bersama, Key Performance Indicators (KPI), dan Tantangan yang dihadapi Rumah Sakit dalam mencapai Misi dan Visinya setelah melakukan kajian terhadap peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan rumah sakit dalam merespon peluang dan ancaman.

Adapun sistematika Rencana Rumah Sakit adalah sebagai berikut.

Sistematika Rencana Rumah Sakit:

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Latar belakang berisi penjelasan secara ringkas alasan penyusunan penyusunan Renstra dalam pengembangan rumah sakit ke depan, antara Renstra Rumah Sakit PKU Muhammadiyah dengan Renstra PP Muhammadiyah (MPPU Muhammadiyah) dan Renstra Kementerian Kesehatan, dan proses penyusunan Renstra.

1.2 Tujuan Penyusunan Renstra

Soal Tes Formatif


Menjapa banyak rumah sakit yang menggunakan Balance Score Cards untuk menilai kinerja rumah sakit.

Ada rumah sakit yang membuat analisis SWOT nya berdasarkan Balance Scorecard, sehingga Balance Score Cards nya bukan hanya sebagai alat evaluasi kinerja, tetapi sebagai alat manajemen kinerja. Banyak rumah sakit yang sudah menggunakan Balance Score Cards untuk menilai kinerja rumah sakit, karena dengan Balance Score Cards kinerja yang dinilai bukan saja kinerja keuangan untuk kepentingan pemilik rumah sakit, tetapi juga dapat dinilai dari sudut pandang pasien, dari sudut pandang proses bisnis internal, dan juga dapat dipandang dari sudut pembelajaran dan pertumbuhan rumah sakit, jadi pertanyaannya sebn langkah dari sudut pandang stakeholders dalam rumah sakit dan dari sudut organisasi rumah sakit.

Jawab

5. IMPLEMENTASI STRATEGI

Manajemen Strategik
"IMPLEMENTASI STRATEGI"
Dr. Dr. Nir Hidayoh, S.E., M.M.



Rebol SKS
2

Jumlah Pertemuan
8 x (prosektus)

Permasalahan yang sering dihadapi

Implementasi strategi adalah jalinan total dari aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk melaksanakan perencanaan strategis. Implementasi strategi adalah proses melaksanakan kebijakan, strategi dan pencapaian sasaran melalui penggabungan program, anggaran, dan prosedur.

Meskipun implementasi biasanya dipertimbangkan setelah strategi diformulasikan, implementasi adalah sebuah kunci dari manajemen strategi. Formulasi strategi dan implementasi strategi adalah dua sisi mata uang yang sama.

Masalah yang sering dihadapi setelah integrasi merger adalah komunikasi yang jeda, harapan strategi yang tidak realistis, masalah yang sudah terstruktur, kehilangan master plan, kelangkaan moneter, tidak ada kontraktor dari manajemen puncak, kesuksesan strategi yang tidak jelas (Whetten and Hunger, 2012).

Mesawi Oton, van Bever, and Verry (Whetten and Hunger, 2012), hal-hal yang tidak diharapkan terjadi terutama karena pilihan strategi atau desain organisasi yang buruk.

Dalam sebuah survey 93 perusahaan di Fortune 500 mengungkapkan bahwa lebih dari setengah perusahaan mengatasi 10 masalah ketika mereka berusaha mengimplementasikan perubahan strategi. Masalah ini diranking berdasarkan tingkat frekuensinya (Whetten and Hunger, 2012):

Pengelompokan Masalah

Akar masalahnya dikelompokkan dalam empat kategori:

- Berenerg dari posisi yang premium: ini terjadi untuk sebuah perusahaan telah menjadi posisi premium di pasar, tetapi tidak dapat merespon secara efektif terhadap pesaing baru dengan biaya rendah atau perbaikan pelayanan terhadap kreasi/keunggulan produk. Ten manajemen baru melalui proses penggabungan, penyinkronan, rasionalisasi iklan yang mendahului kejayaannya.
- Manajemen inovasi yang macet: proses manajemen untuk meng-up-date produk yang ada dan menciptakan produk baru goyah dan menjadi kurang-efisien yang sistemik.
- Core business yang terlewatkan: Manajemen gagal untuk mengeksplorasi kesempatan pertumbuhan di dalam bisnis inti yang ada dan sebagai gantinya inisiatif pertumbuhan di area yang jauh dari pelanggan, produk, dan channel distribusi.
- Bakat dan kapabilitas kurang: Strategi-strategi tidak dilakukan secara tepat, kurangnya keterampilan dan kapabilitas yang dibutuhkan untuk implementasi strategi. Sering didukung dengan kebijakan prosesi, manajemen puncak mempunyai pengalaman yang sempit, yang sering menyepikan serangkaian keterampilan yang ditetapkan oleh manajer sebelumnya.

Beberapa pertimbangan dalam proses implementasi strategi

Untuk memulai proses implementasi, pembuat strategi harus mempertimbangkan pertanyaan ini:

- Sapa yang akan melaksanakan perencanaan strategi?
- Apakah harus dilakukan untuk menyelesaikan operasi perusahaan di dalam arah baru yang diinginkan?
- Bagaimana setiap orang akan bekerja sama untuk melakukan yang dibutuhkan?

Yang akan melaksanakan perencanaan strategi di rumah sakit adalah semua orang yang bekerja di rumah sakit itu, tidak terkecuali. Karena itu, semua orang tersebut menjadi sasaran utama sosialisasi visi, misi dan tujuan rumah sakit, agar mereka paham apa bagian yang harus mereka laksanakan. Mereka juga dilibatkan di dalam menyusun perencanaan strategi, paling tidak mereka diminta masukan terkait dengan pekerjaan mereka oleh manajer unitnya. Jika mereka tidak melakukan perubahan juga atau lupa lakukan ke depan apa yang akan terjadi, tentu saja mereka juga diikutkan sebagai tenaga perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal, sebagai konsensusnya mereka juga harus mengikuti perubahan yang dilakukan rumah sakit, tidak terus menerus melakukan rutinitas yang tidak sesuai lagi dengan perubahan lingkungan masing-masing unit mempunyai tugas, fungsi dan peran yang berbeda di organisasi rumah sakit, karena itu kegiatan rumah sakit perlu dilaksanakan dengan arah baru yang telah ditetapkan oleh rumah sakit, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Unit adalah tim kerja, mereka bukan saja bertanggungjawab pekerjaan untuk kepentingan unit itu saja, tetapi untuk kepentingan rumah sakit sebagai keseluruhan. Mereka tidak bisa hanya bekerja di dalam

Langkah-langkah Implementasi Strategi

Setelah perencanaan strategi disetujui oleh pemilik rumah sakit, dan telah ditetapkan dengan SK, Direktur Utama/Direktor Rumah Sakit, Maka langkah selanjutnya adalah direktur utama/direktor menetapkan kebijakan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi. Kebijakan tersebut terkait dengan siapa yang akan mengimplementasikan/tekniskan, apa yang akan dilaksanakan dan bagaimana melaksanakannya.

Sapa yang akan melaksanakan terkait dengan unit kerja yang ada di rumah sakit. Apa yang akan dilaksanakan adalah program-program kegiatan rumah sakit. Setiap unit menyusun program, kegiatan, anggaran, dan Struktur prosedur operasional sebagai panduan dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan strategi yang dipilih, struktur organisasi diringkas kembali, apakah struktur organisasi sesuai dengan perubahan strategi, jika struktur organisasi tidak sesuai maka perlu peyusunan. Untuk rumah sakit yang genre struktur organisasinya, maka sulit untuk beradaptasi dengan perubahan, karena birokrasinya tinggi. Semakin sederhana struktur organisasi rumah sakit lebih fleksibel, semakin mudah menyesuaikan dengan strategi. Bagaimana mengimplementasikan strategi tergantung pada struktur organisasi dan komitmen semua pihak yang bekerja di rumah sakit.

Pada dasarnya program dan kegiatan adalah turunan dari visi dan misi rumah sakit. Strategi

Kasus Organisasi Medis Menghadapi Perubahan Lingkungan Eksternal yang Sangat Dinamis

Dua ratus milyar dolar industri rumah sakit di AS, mengalami penurunan margin, kelebihan kapasitas, dibebani birokratis, perencanaan yang buruk, dan strategi diversifikasi dilaksanakan, menyebabkan biaya perawatan, ditanggung federal dikurangi dan insurver administrator tinggi. Kesulitan problem ini dipecahkan oleh 20% menurut digunakan oleh pasien rawat inap secara nasional. Tingkat hunian menurun, diregangkan, dan akreditasi perubahan organisasi pemeliharaan kesehatan, organisasi provider yang lebih disatukan, pusat pelayanan penting, pusat pusat bedah pasien rawat jalan, klinik spesialis, praktik bentukkom adalah acuan utama yang dihadapi rumah sakit saat ini. Banyak institusi medis swasta yang didukung pemerintah berada dalam masalah keuangan sebagai hasil dari produktif reaktif dari pada proaktif terkait dengan industri. Rumah sakit yang diharapkan sebagai tempat orang-orang yang dying karena penyakit tuberculosis, cacar, kanker, pneumonia, dan penyakit infeksi, menciptakan strategi baru saat ini sebagai kemajuan di dalam diagnosis dan pengobatan penyakit kronis dengan pelayanan dengan harga lebih rendah seperti nilai sebelumnya. Rumah sakit mulai memberikan pelayanan kepada pasien agar sebanyak mungkin pasien ke rumah sakit, pelayanan kesehatan lebih dan lebih terkemuka dari rumah sakit di komunitas perumahan, tidak di rumah sakit kumuh. Pelayanan penyakit kronis akan menantikan fasilitas pengobatan siang hari, monitoring elektronik di rumah, peyaman rawat jalan yang rumah pada pemakai, jaringan pelayanan konsultasi dan tes laboratorium. Strategi rumah sakit yang berhasil di masa depan akan memerlukan perubahan dan kolaborasi yang mendalam dengan para dokter, yang menjadi pusat konsultasi rumah sakit, dan relaksasi sumber daya dari pelayanan penyakit akut ke kronis di rumah dan settings masyarakat. Strategi saat ini diikuti oleh banyak rumah sakit termasuk menciptakan pelayanan kesehatan di rumah, menetapkan perawatan di rumah, dan membentuk pusat rehabilitasi. Strategi integrasi ke belakang yang diikuti beberapa rumah sakit termasuk menyediakan pelayanan multifase, pelayanan pencegahan, simpan, dan pelayanan diagnosis. Berikut-juga orang sering

Soal Tes Formatif

Ketika penyusunan perencanaan strategi penahutannya diserahkan kepada konsultan oleh pimpinan rumah sakit tetapi melibatkan para manajer dari semua level, bagaimana kemungkinan implementasinya?

Belum semua pimpinan rumah sakit menyadari pentingnya perencanaan strategis, sehingga perencanaan strategis diperlukan untuk melengkapi dokumen akreditasi rumah sakit, maka pimpinan menyerarkannya kepada konsultan agar segera dibuatkan dokumen perencanaan strategis. Konsultan yang perhatian terhadap kepentingan pelanggannya tidak serta merta menerima begitu saja, tetapi menjelaskan proses perumusan perencanaan strategi dengan melibatkan semua stakeholders yang terkait untuk berpartisipasi sesuai dengan peran mereka. Namun konsultan terganggu pada permintaan, tidak berkewajiban mendikan manajemen rumah sakit untuk melakukan penyusunan perencanaan strategi yang benar. Jika perencanaan strategis tidak disesuaikan dengan kebutuhan rumah sakit yang sebenarnya, maka tidak dapat diimplementasikan, apalagi pegawai tidak merasa membutuhkan perencanaan strategis, yang penting pekerjaan rutin dapat diselesaikan dengan baik.

Jawab

Soal Tes Formatif

Bagaimana cara manajemen puncak mendapatkan dukungan dari semua pegawai dalam implementasi strategi?

Apabila para calon pelaksana perencanaan strategi dilibatkan dalam menyusun perencanaan strategis, sesuai dengan perannya, maka, mereka merasa lebih andal dan merasa bahwa perencanaan itu juga perencanaan yang mereka buat. Dengan demikian, mereka punya komitmen dan tanggungjawab untuk melaksanakannya dengan sungguh-sungguh sehingga hasilnya diharapkan dapat sesuai dengan tujuan penyusunan dan implementasi perencanaan strategis. Jika manajer level satuan manajer puncak dan para pelaksana pekerjaan tidak dilibatkan maka, mereka bekerja seperti yang sudah rutin dikerjakan, ketika ada perubahan mereka enggan keluar dari zona nyaman akhirnya mereka banyak mengabdikan dan hasilnya pun tidak maksimal, hanya memenuhi permintaan, bukan merasa bahwa perubahan untuk mereka bagian dan misi rumah sakit juga menjadi tanggungjawabnya sebagai pegawai rumah sakit. Tidak masalah menggunakan konsultan bila semua pegawai sibuk dengan urusan finansialnya masing-masing, tetapi jika ia sekedar membuat dokumen perencanaan strategis, jika

Jawab

Soal Tes Formatif


Bagaimana budaya organisasi dapat menjadi alat dalam menyalurkan keajaiban semua pegawai untuk mengimplementasikan rencana strategis?

Budaya siap menghadapi perubahan perlu dibangun untuk menghadapi perubahan lingkungan yang sudah pasti akan terjadi. Lingkungan rumah sakit bukanlah lingkungan statis yang mendukung status quo, tetapi lingkungan yang dinamis yang mengancam siklus bisnis dalam berbagai aspek yang tidak waspada dan siap-siap untuk berubah, ketika lingkungan berubah. Perubahan lingkungan yang cepat mengakibatkan barang dan jasa cepat usang dan harus diubah atau diganti yang baru.

Jawab

6. EVALUASI DAN KONTROL

Manajemen Strategik
"EVALUASI DAN KONTROL."
Dr. Dr. Nur Hidayah, S.E., M.M.



Bobot SKS
Jumlah Pertemuan
14 (gabungan)

Evaluasi Faktor-Faktor Strategi

Evaluasi dan kontrol pada proses manajemen strategik tidak perlu menunggu sampai akhir proses dari analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi dan implementasi strategi.

Evaluasi dan kontrol dilakukan setiap tahap kegiatan yang dapat menggunakan formula PDCA (*Plan Do Check Acton*), yaitu membuat rencana kegiatan, melakukan kegiatan yang sudah direncanakan, melakukan pengecekan atau pengontrolan terhadap kecocokan antara tindakan yang direncanakan dengan pelaksanaannya, berdiskusi antara rencana dan pelaksanaannya, apabila ada perbedaan atau gap, apakah yang harus diperbaiki? apakah rencananya yang kurang tepat, atallah pelaksanaannya yang tidak sesuai dengan rencana, kemudian mengadakan perbaikan (*action*) sesuai dengan kebutuhan berdasarkan hasil evaluasi (*check*).

David (2011) menuliskan beberapa pertanyaan kunci untuk melakukan evaluasi strategik:

1. Apakah kecocokan internal kita masih menjadi kekuatan?
2. Sedangkan kita menambah kekuatan internal yang lain? jika ya, maka kekuatan apa?
3. Apakah kelemahan kita masih menjadi kelemahan?
4. Apakah kita mempunyai kelemahan yang lain? Jika ya, ketulistiwa apa?
5. Apakah peluang eksternal kita masih menjadi peluang?
6. Apakah ada peluang eksternal lainnya? jika ada, apa peluangnya?

Balance Score Cards dari Unit-Unit Fungsional

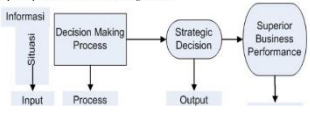
Siapa yang bertugas dan bertanggungjawab untuk melakukan evaluasi dan kontrol? Tugas dan tanggungjawab untuk melakukan evaluasi dan kontrol proses manajemen strategik ada di tangan manajer puncak dan manajer level di bawahnya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Tugas manajemen puncak untuk menginisiasi proses manajemen strategik rumah sakit, proses tersebut dilaksanakan oleh unit-unit fungsional. Manajer unit-unit fungsional mengevaluasi dan mengontrol analisis lingkungan, formulasi strategi dan implementasi strategi unitnya, melaporkan kepada manajer level di atasnya.

Proses bisnis di dalam setiap unit dievaluasi kinerjanya, baik kinerja individu maupun kinerja unit di dalam melaksanakan tugasnya. Alat yang digunakan untuk mengukur kinerja dapat menggunakan *Balance Score Cards*, sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya. Dari komponen *Balance Score Cards* yang terdiri dari persepsi pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan keuangan, masing-masing komponen direncanakan sasaran yang akan dicapai, indikator kinerja, realisasi waktu, realisasi anggaran, kuantitas, dan kualitas hasilnya. Pengukuran kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam evaluasi dan kontrol. Tidak ada sasaran kuantitatif atau standar kinerja dan ketidak mampuan sistem informasi untuk memberikan informasi yang valid dan tepat waktu adalah dua masalah kontrol yang sangat jelas (Wheelen and Hunger, 2012).

Kinerja yang Unggul dari Proses Produksi

Manajemen strategik dan proses pengambilan keputusan dilihat dari proses produksi jasa pelayanan kesehatan di rumah sakit yang terdiri dari input, proses, output dan outcomes, berada dalam proses yang menempatkan titik dari situasi lingkungan berupa informasi dari lingkungan eksternal maupun internal.

Dalam proses ini ada perencanaan strategik, dan implementasi strategik yang menghasilkan output. Output berupa data-data yang diolah menjadi informasi tentang kinerja rumah sakit, penilaian yang diperoleh dari kinerja yang unggul adalah outcomes bagi stakeholders rumah sakit. Stakeholders utamanya adalah pelanggan, pegawai dan pemilik rumah sakit. Bila dibandingkan, maka proses produksi tersebut adalah sebagai berikut.



Soal Tes Formatif

Masalah apa saja yang sering ditemui saat melakukan evaluasi dan kontrol manajemen strategik?

Evaluasi dan kontrol memerlukan standar kinerja yang berupa indikator kinerja yang akan diteliti dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Di dalam proses produksi jasa pelayanan kesehatan diperlukan indikator dan ukuran kinerja dari input, proses, output dan outcomes. Ukuran yang akan diteliti adalah jumlah atau kuantitas, kualitas, anggaran dan waktu. Misalnya input pegawai, berapa jumlahnya, bagaimana kualifikasinya, berapa banyak anggarannya, dan berapa lama waktunya. Bandingkan antara rencana dan realisasinya, jika realisasi sama dengan rencana, berarti kinerjanya tinggi. Jika realisasi melebihi rencana untuk kualitas, maka kinerjanya sangat tinggi. Untuk sebuah kegiatan, apabila memerlukan pegawai dan sumber daya lainnya termasuk anggaran biaya, serta waktu yang lebih sedikit berarti lebih efisien. Jadi untuk sumber daya yang digunakan lebih sedikit, dan kualitas yang lebih baik, maka output dan outcomes-nya menjadi lebih tinggi atau unggul dibanding pesaing.

Jawab

Soal Tes Formatif

Bagaimana rumah sakit dapat menciptakan kinerja yang unggul bagi stakeholders kunci?

Rumah sakit mempunyai tiga stakeholders kunci yaitu pelanggan, pegawai dan pemilik. Kemampuan rumah sakit dalam membangun dan mengoptimalkan sumber daya dan kapasitas rumah sakit untuk menciptakan kompetensi ini dari setiap unit kerja akan menghasilkan efisiensi, kualitas, inovasi, dan responsibilitas terhadap pasien yang unggul dibandingkan dengan pesaing, dengan menggunakan strategi bisnis yang tepat yaitu kepemimpinan biaya, dan diferensiasi atau gabungan kepemimpinan biaya dan diferensiasi, maka rumah sakit mampu menciptakan nilai yang unggul pula bagi semua stakeholders kunci.

Jawab

B. Source Code module.js Modul Mahasiswa

```

function InitModule()
{
}

function ShutdownModule()
{
}

var moduleID = 'Manajemen Strategik';
var codeID = 68;
var codeIDH = 225;
var text_assign = "";

function url_update()
{
    var url_updt =
"http://gflm.umy.ac.id/_insert_text.php";
    return url_updt;
}

function url_validation()
{
    var uurl =
"http://gflm.umy.ac.id/_check_mhs.php";
    return uurl;
}

function url_send(){
    var
uurl="http://gflm.umy.ac.id/_send_onlinete
xt.php";
    return uurl;
}

function url_data(){
    var
url="http://gflm.umy.ac.id/_data_mhs.php";
    return url;
}

function callModuleID(){
    return moduleID;
}

function code(){
    return codeID;
}

function codeh(){
    return codeIDH;
}

function read_file()
{
    var Scr8 = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");
    var moduleIDs = moduleID+".txt";
    try
    {
        var CTF8 =
Scr8.OpenTextFile(moduleIDs, 1, true);
        encodedText = CTF8.ReadAll();
        CTF8.Close();
        decodedText =
s_encode(encodedText,codeID);
        natureText =
hexToString(decodedText);
        return natureText;
    }
    catch (err)
    {
        CTF8.Close();
        return 'Course ID is not found';
    }
}

function
create_newFile(moduleID,studentId,student
Name,status)
{
    var moduleIDs = moduleID + '.txt';
    var Scr2 = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");
    var score = g_encode(score);
    var string = generate_array(100);
    array = string.split(',');

array[0]=moduleID;array[1]=studentId;array
[2]=studentName;array[3]=status;
    var Text = array_toText(array,100);
    var HText = stringToHex(Text);
    secureText = s_encode(HText,codeID);
    try
    {
        var CTF2 =
Scr2.CreateTextFile(moduleIDs);
        CTF2.Write(secureText);
        CTF2.Close();
        return "OK";
    }
    catch (err)
    {
        CTF2.Close();
        alert('File saved
error');
    }
}

```

```

}

function s_encode(str,code) {
    var encoded = "";
    for (i=0; i<str.length;i++) {
        var a = str.charCodeAtAt(i);
        var b = a ^ code;
        encoded =
encoded+String.fromCharCode(b);
    }
    return encoded;
}

function g_encode(grade) {
    return (grade+174)*100;
}

function g_decode(higrade) {
    return ((higrade)/100 -174);
}

var myArray = new Array();

function generate_array(number){
    var text = "*";
    for (i=1;i<number;i++){
        text = text + ',';
        myArray[i] = '*';
        text = text + myArray[i];
    }
    return text;
}

function array_toText(myArray,length){
    var string = myArray[0];
    for (i=1;i<length;i++){
        string = string + "," + myArray[i];
    }
    return string;
}

function stringToHex (tmp) {
    var str = "",
        i = 0,
        tmp_len = tmp.length,
        c;

    for (; i < tmp_len; i += 1) {
        c = tmp.charCodeAtAt(i);
        str += d2h(c) + ' ';
    }
    return str;
}

function hexToString (tmp) {
    var arr = tmp.split(' '),
        str = "",
        i = 0,
        arr_len = arr.length,
        c;

    for (; i < arr_len; i += 1) {
        c = String.fromCharCode( h2d( arr[i] )
);
        str += c;
    }
    return str;
}

function d2h(d) {
    return d.toString(16);
}

function h2d (h) {
    return parseInt(h, 16);
}

function validation(url, json, object)
{
    var xmlHttp = new
XMLHttpRequest();
    var result = null;
    if (xmlHttp != null){
        ShowObject("IMG_13","", "infinite
");
        xmlHttp.open("POST",
url, true);

        xmlHttp.setRequestHeader("Conten
t-type","application/x-www-form-
urlencoded");

        xmlHttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "json.length");

        xmlHttp.setRequestHeader("Conect
ion","close");
        xmlHttp.send(json);

        xmlHttp.onreadystatechange =
function(){
            if ((xmlHttp.readyState == 4) &
(xmlHttp.status == 200)){
                var result =
xmlHttp.responseText;
                if (result
== "VALID"){
                    response = updateFile();

```



```

        HideObject("IMG_13","", "infinite"
);
        ShowObject("IMG_83");
    }
    if (result
== "INVALID"){
        alert("Please, check your Student-
ID and try again");
        HideObject("IMG_83","", "infinite"
);
        HideObject("IMG_13","", "infinite"
);
    }
    }
    if ((xmlHttp.readyState ==
4) & (xmlHttp.status != 200)){
        alert("Validation
error, please get internet connection and try
again");
        HideObject(object","", "infinite");
    }
}
function updateFile()
{
    var text = read_file();
    var array = text.split(',');
    var moduleIDs = array[0] + '.txt';
    var Scr2 = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");
    array[3]="VALID";
    var Text =
array_toText(array,array.length);
    var HText = stringToHex(Text);
    secureText = s_encode(HText,codeID);
    try
    {
        var CTF2 =
Scr2.CreateTextFile(moduleIDs);
        CTF2.Write(secureText);
        CTF2.Close();
        return "Validation is done";
    }
    catch (err)
    {
        CTF2.Close();
        alert('File saved
error');
    }
}
function ob(){
var ag = read_file();
var a = ag.split(',');
alert(a);
}
function store_data(chapter, text, score)
{
    var dom = g_arVars['bufferDOM'];
    var textfile = read_file();
    array = textfile.split(',');
    var counter = 0;
    for(i=4;i<99;i++)
    {
        if ((array[i] == '*') | (array[i] ==
chapter))
        {
            counter = i;
            break;
        }
    }
    var Textfilebaru = "";
    array[counter] = chapter;
    array[counter + 1] = text;
    array[counter + 2] = score;
    for(i=0;i<array.length;i++){
        Textfilebaru += array[i] + ',';
    }
    var HText = stringToHex(Textfilebaru);
    secureText = s_encode(HText,codeID);
    var Scr6 = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");
    var moduleIDs = moduleID + ".txt";
    try {
        var CTF6 =
Scr6.CreateTextFile(moduleIDs);
        CTF6.Write(secureText);
        CTF6.Close();
        alert("Data saved");
        return "OK";
    }
    catch (err) {
        CTF6.Close();
        alert('File saved error');
    }
}

```

```

function sendDataPost(){
    var message = "IMG_86";
    var url = url_update();
    var json = read_file();
    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    var passvar = "onlinetext="+json;
    if (xmlhttp != null){
        ShowObject(message,',infinite');
        xmlhttp.open("POST",
url, true);

        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type","application/x-www-form-
urlencoded");

        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length");

        xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion","close");
        xmlhttp.send(passvar);

        xmlhttp.onreadystatechange =
function(){
            if
(xmlhttp.readyState == 4){
                if
(xmlhttp.status == 200){
                    HideObject(message,',infinite');
                }
                else {
                    HideObject(message,',infinite');
                }
            }
            else {
                HideObject(message,',infinite');
            }
        }
    }
}

function getText(NIM)
{
    alert(NIM);
    var Course = moduleID;
    var url = url_send();
    var passvar= "user_id=" + NIM +
"&" + "course_code=" + Course;
    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
        ShowObject("IMG_13",',infinite');
        xmlhttp.open("POST", url, true);
        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");
        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length ");
        xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
        xmlhttp.send(passvar);
        xmlhttp.onreadystatechange =
function()
        {
            if
(xmlhttp.readyState == 4)
            {
                if(xmlhttp.status==200)
                {
                    var text =
xmlhttp.responseText;

                    var cek = text.split(',');

                    var moduleIDs = Course +
'.txt';

                    var Scr2 = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");

                    var score =
g_encode(score);

                    var string =
generate_array(100);

                    array = string.split(',');

                    array[0]=cek[0];array[1]=cek[1];arr
ay[2]=cek[2];array[3]=cek[3];array[4]=cek[
4];array[5]=cek[5];array[6]=cek[6];array[7]
=cek[7];array[8]=cek[8];array[9]=cek[9];arr
ay[10]=cek[10];array[11]=cek[11];array[12]
=cek[12];array[13]=cek[13];array[14]=cek[1
4];array[15]=cek[15];array[16]=cek[16];arra
y[17]=cek[17];array[18]=cek[18];array[19]=
cek[19];array[20]=cek[20];

```

```

array[21]=cek[21];array[22]=cek[2
2];array[23]=cek[23];array[24]=cek[24];arra
y[25]=cek[25];array[26]=cek[26];array[27]=
cek[27];array[28]=cek[28];array[29]=cek[29
];array[30]=cek[30];array[31]=cek[31];array
[32]=cek[32];array[33]=cek[33];array[34]=c
ek[34];array[35]=cek[35];array[36]=cek[36]
;array[37]=cek[37];array[38]=cek[38];array[
39]=cek[39];array[40]=cek[40];

```

```

array[41]=cek[41];array[42]=cek[4
2];array[43]=cek[43];array[44]=cek[44];arra
y[45]=cek[45];array[46]=cek[46];array[47]=
cek[47];array[48]=cek[48];array[49]=cek[49
];array[50]=cek[50];array[51]=cek[51];array
[52]=cek[52];array[53]=cek[53];array[54]=c
ek[54];array[55]=cek[55];array[56]=cek[56]
;array[57]=cek[57];array[58]=cek[58];array[
59]=cek[59];array[50]=cek[50];

```

```

var hsl =
array_toText(array,100);

var HText =
stringToHex(hsl);

secureText =
s_encode(HText,codeID);

try
{
var CTF2 =
Scr2.CreateTextFile(moduleIDs);

CTF2.Write(secureText);

CTF2.Close();

alert('OKE');
}

catch (err)
{

CTF2.Close();

```

```

alert('File saved
error');
}
}
else
{

HideObject("IMG_13","infinite");
}
}

function cekData(NIM)
{
var ac = "";
var Course = moduleID;
var url = url_send();
var passvar= "user_id=" + NIM +
"&" + "course_code=" + Course;
var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
ShowObject("IMG_13","infinite");
xmlhttp.open("POST", url, true);
xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");
xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length ");
xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
xmlhttp.send(passvar);
xmlhttp.onreadystatechange =
function()
{
if
(xmlhttp.readyState == 4)
{
if(xmlhttp.status==200)
{
var text =
xmlhttp.responseText;

var cek = text.split(',');

```

```

        while(cek == 'OK' || cek
== 'ok' || cek == 'Ok')
        {
            ac = cek;
            break;
        }
        alert(cek);
        return ac;
    }
}

function assignment(chapter)
{
    var result = "";
    var textfile = read_file();
    var array = textfile.split(',');
    var i=0;
    var counter = "true";
    while (counter=="true")
        {
            if (array[i]==chapter)
            {
                var text =
array[i+1];
                break;
            }
            i++;
            if (array[i]=="*"){break;}
            if (i==99){break;}
        }
        return text;
    }

function htmlCode(text){
    var buffer = "";
    var loop = "TRUE"
    while (loop){
        buffer =
text.replace(',','@@@');
        if (buffer == text) {break;}
        text = buffer;
    }
    return buffer;
}

function htmlDeCode(text){
    var buffer = "";
    var loop = "TRUE"
    while (loop){
        buffer =
text.replace('@@@',',');
        if (buffer == text) {break;}
        text = buffer;
    }
    return buffer;
}

function getStudentReport(NIM)
{
    var Course = moduleID;
    var url = url_send();
    var passvar= "user_id=" + NIM +
"&" + "course_code=" + Course;
    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    ShowObject("IMG_13",",infinite");
    xmlhttp.open("POST", url, true);
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length ");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
    xmlhttp.send(passvar);
    xmlhttp.onreadystatechange =
function()
        {
            if
(xmlhttp.readyState == 4)
                {
                    if(xmlhttp.status==200)
                        {
                            var text =
xmlhttp.responseText;

                            g_arVars['bufferDOM']=text;
                        }
                    else
                        {
                            HideObject("IMG_13",",infinite");
                        }
                }
        }
}

```

```

    }
}

function findScore(dom,chapter)
{
    var textfile = dom;
    var array = textfile.split(',');
    var score=0;
    var i=0;
    var counter = true;
    while (counter)
    {
        if (array[i] == chapter)
        {
            score =
array[i+2];

            counter=false;
            break;
        }
        i++;
        if (array[i]=="*"){break;}
        if (i==99){break;}
    }
    return score;
}

function read_js()
{
    var ScrJs = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");
    var moduleIDs = "1/module.js";
    try
    {
        var CTFJs =
ScrJs.OpenTextFile(moduleIDs, 1, true);
        var codeJs = CTFJs.ReadAll();
        CTFJs.Close();
        return codeJs;
    }
    catch (err)
    {
        CTFJs.Close();
        alert(err);
        return 'Error reading';
    }
}

function createJs(code)
{
    var Scr = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");

```

```

    var path =
Scr.GetAbsolutePathName(".");
    g_arVars['GPath']= path;
    var moduleIDs = "project.js";

    try
    {
        var CTF =
Scr.CreateTextFile(moduleIDs);
        CTF.Write(code);
        CTF.Close();

        return "OK";
    }
    catch (err)
    {
        CTF.Close();
        alert('File saved error');
    }
}

function require(script) {
$.ajax({
    url: script,
    dataType: "script",
    async: false,
    success: function () {
    },
    error: function () {
        throw new Error("Could not load
script " + script);
    }
});
}

function get_script(html){
    var clear =
html.replace(/(\r\n\t|\n\r\t)/gm,"");
    var script = "";
    var cont = true;
    while (cont){
        var scr =
clear.match("<script>(.*?)</script>");
        if (scr!=null){
            script += " " +
scr[1];
            var deletestring =
"<script>" + scr[1] + "</script>";
            var newClear =
clear.replace(deletestring,"");
            clear = newClear;
        }
        else {break;}
    }
    return script;
}

```


C. Source Code module.js Modul Dosen

```
// InitModule
function InitModule()
{
}

// ShutdownModule
function ShutdownModule()
{
}

var moduleID = 'Manajemen Strategik';
var codeID = 68;
var codeIDH = 225;
var text_assign = "";

function url_update()
{
    var url_updt =
"http://gflm.umy.ac.id/_insert_text.php";
    return url_updt;
}

function url_validation()
{
    var uurl =
"http://gflm.umy.ac.id/_pass_post.php";
    return uurl;
}

function url_send(){
    var
uuurl="http://gflm.umy.ac.id/_send_onlinete
xt.php";
    return uuurl;
}

function url_data(){
    var
surl="http://gflm.umy.ac.id/_data_mhs.php";
    return surl;
}

function callModuleID(){
    return moduleID;
}

function code(){
    return codeID;
}

function codeh(){
    return codeIDH;
}

```

```
function read_file()
{
    var Scr8 = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");
    var moduleIDs = moduleID+".txt";
    try
    {
        var CTF8 =
Scr8.OpenTextFile(moduleIDs, 1, true);
        encodedText = CTF8.ReadAll();
        CTF8.Close();
        decodedText =
s_encode(encodedText,codeID);
        natureText =
hexToString(decodedText);
        return natureText;
    }
    catch (err)
    {
        CTF8.Close();
        return 'Course ID is not found';
    }
}

function
create_newFile(moduleID,studentId,student
Name,status)
{
    var moduleIDs = moduleID + '.txt';
    var Scr2 = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");
    var score = g_encode(score);
    var string = generate_array(100);
    array = string.split(',');

array[0]=moduleID;array[1]=studentId;array
[2]=studentName;array[3]=status;
    var Text = array_toText(array,100);
    var HText = stringToHex(Text);
    secureText = s_encode(HText,codeID);
    try
    {
        var CTF2 =
Scr2.CreateTextFile(moduleIDs);
        CTF2.Write(secureText);
        CTF2.Close();
        return "OK";
    }
    catch (err)
    {
        CTF2.Close();
    }
}

```

```

        alert('File saved
error');
    }
}

function s_encode(str,code) {
    var encoded = "";
    for (i=0; i<str.length;i++) {
        var a = str.charCodeAt(i);
        var b = a ^ code;
        encoded =
encoded+String.fromCharCode(b);
    }
    return encoded;
}

function g_encode(grade) {
    return (grade+174)*100;
}

function g_decode(higrade) {
    return ((higrade)/100 -174);
}

var myArray = new Array();

function generate_array(number){
    var text = "*";
    for (i=1;i<number;i++){
        text = text + ',';
        myArray[i] = '*';
        text = text + myArray[i];
    }
    return text;
}

function array_toText(myArray,length){
    var string = myArray[0];
    for (i=1;i<length;i++){
        string = string + "," + myArray[i];
    }
    return string;
}

function stringToHex (tmp) {
    var str = "",
        i = 0,
        tmp_len = tmp.length,
        c;

    for (; i < tmp_len; i += 1) {
        c = tmp.charCodeAt(i);
        str += d2h(c) + ' ';
    }
    return str;
}

        }

function hexToString (tmp) {
    var arr = tmp.split(' '),
        str = "",
        i = 0,
        arr_len = arr.length,
        c;

    for (; i < arr_len; i += 1) {
        c = String.fromCharCode( h2d( arr[i] )
);
        str += c;
    }
    return str;
}

function d2h(d) {
    return d.toString(16);
}

function h2d (h) {
    return parseInt(h, 16);
}

function validation(url, json, object)
{
    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    var result = null;
    if (xmlhttp != null){

        ShowObject("IMG_13","", "infinite
");
        xmlhttp.open("POST",
url, true);

        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type","application/x-www-form-
urlencoded");

        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "json.length");

        xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion","close");
        xmlhttp.send(json);

        xmlhttp.onreadystatechange =
function(){
            if
(xmlhttp.readyState == 4){
                if
(xmlhttp.status == 200){

```

```

var result = xmlhttp.responseText;

if (result == "VALID"){
    response = updateFile();
    HideObject("IMG_13","", "infinite"
);
    ShowObject("IMG_83");
}
if (result == "INVALID"){
    alert("Please check your Student-ID
and try again");
    HideObject(object","", "infinite");
    HideObject("IMG_13","", "infinite"
);
    ShowObject("IMG_85","", "infinite
");
    ShowObject("inputNIM","", "infinite
");
    ShowObject("inputNAME","", "infinite
");
    ShowObject("inputPASS","", "infinite
");
    ShowObject("TXT_54","", "infinite
");
    ShowObject("TXT_53","", "infinite
");
    ShowObject("TXT_57","", "infinite
");
    ShowObject("TXT_61","", "infinite
");
}
else
{
    alert("Validation error, please get
internet connection and try again");
    HideObject(object","", "infinite");
    HideObject("IMG_13","", "infinite"
);
    ShowObject("IMG_85","", "infinite
");
    ShowObject("inputNIM","", "infinite
");
    ShowObject("inputNAME","", "infinite
");
    ShowObject("inputPASS","", "infinite
");
    ShowObject("TXT_54","", "infinite
");
    ShowObject("TXT_53","", "infinite
");
    ShowObject("TXT_57","", "infinite
");
    ShowObject("TXT_61","", "infinite
");
}
}
}
}

function updateFile()
{
    var text = read_file();
    var array = text.split(',');
    var moduleIDs = array[0] + '.txt';
    var Scr2 = new
ActiveXObject("Scripting.FileSystemObject
");
    array[3]="VALID";
    var Text =
array_toText(array,array.length);
    var HText = stringToHex(Text);
    secureText = s_encode(HText,codeID);
    try
    {
        var CTF2 =
Scr2.CreateTextFile(moduleIDs);
        CTF2.Write(secureText);
        CTF2.Close();
        return "Validation is done";
    }
}

```

```

    }
    catch (err)
    {
        CTF2.Close();
        alert('File saved
error');
    }
}

function getStudentReport(NIM)
{
    var Course = moduleID;
    var url = url_send();
    var passvar= "user_id=" + NIM +
"&" + "course_code=" + Course;
    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    ShowObject("IMG_13",',infinite');
    xmlhttp.open("POST", url, true);
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length ");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
    xmlhttp.send(passvar);
    xmlhttp.onreadystatechange =
function()
    {
        if
(xmlHttpRequest.readyState == 4)
        {
            if(xmlHttpRequest.status==200)
            {
                var text =
xmlHttpRequest.responseText;

                g_arVars['bufferHTML']=text;

                HideObject("IMG_13",',infinite');

                NextFrame();
            }
            else
            {
                HideObject("IMG_13",',infinite');
            }
        }
    }
}

```

```

    }
}

function sendDataPost(){
    var message = "IMG_86";
    var url = url_update();
    var json = read_file();
    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    var passvar = "onlinetext="+json;
    if (xmlhttp != null){
        ShowObject(message,',infinite');
        xmlhttp.open("POST",
url, true);

        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");

        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length");

        xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
        xmlhttp.send(passvar);

        xmlhttp.onreadystatechange =
function(){
            if
(xmlHttpRequest.readyState == 4){
                if
(xmlHttpRequest.status == 200){
                    HideObject(message,',infinite');
                }
                else {
                    HideObject(message,',infinite');
                }
            }
            else {
                HideObject(message,',infinite');
            }
        }
    }
}

function assignment(chapter)
{
    var result = "";
    var textfile = read_file();
    var array = textfile.split(',');
    var i=0;
}

```

```

var counter = "true";
while (counter=="true")
{
    if (array[i]==chapter)
    {
        var text =
array[i+1];
        break;
    }
    i++;
    if (array[i]=="*"){break;}
    if (i==99){break;}
}
return text;
}

function htmlCode(text){
    var buffer = "";
    var loop = "TRUE"
    while (loop){
        buffer =
text.replace('','@@@');
        if (buffer == text) {break;}
        text = buffer;
    }
    return buffer;
}

function htmlDeCode(text){
    var buffer = "";
    var loop = "TRUE"
    while (loop){
        buffer =
text.replace('@@@','');
        if (buffer == text) {break;}
        text = buffer;
    }
    return buffer;
}

function
uploadedAssignment(dom,chapter,viewer)
{
    //alert(dom);
    var textfile = dom;
    var array = textfile.split(',');
    var i=0;
    var counter = "true";
    while (counter=="true")
    {
        if (array[i]==chapter)
        {
            var text =
array[i+1];
            html =
s_encode(text,codeh());
            html =
htmlDeCode(html);
            //alert(html);
            g_arVars[viewer]
= html;
            HideObject("IMG_13","infinite");
            break;
        }
        i++;
        if (array[i]=="*"){break;}
        if (i==99){break;}
    }
}

function saveScore(NIM, chapter, score)
{
    var Course = moduleID;
    var url = url_send();
    var passvar= "user_id=" + NIM +
"&" + "course_code=" + Course;
    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    ShowObject("IMG_13","infinite");
    xmlhttp.open("POST", url, true);
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length ");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
    xmlhttp.send(passvar);
    xmlhttp.onreadystatechange =
function()
    {
        if
(xmlHttpRequest.readyState == 4)
        {
            if(xmlHttpRequest.status==200)
            {
                var text =
xmlHttpRequest.responseText;
                HideObject("IMG_13","infinite");
                store_score(text, chapter,
score);
            }
        }
    }
}

```



```

        else
        {
HideObject("IMG_13",",','infinite');

                alert("Please check your
internet connection");
        }
        }
}

function store_score(dom, chapter, score)
{
    var textfile = dom;
    var updatedStudentData = "";
    array = textfile.split(',');
    for(i=4;i<99;i++)
    {
        if (array[i] == chapter)
        {
            array[i+2] = score;
            break;
        }
    }

    for(i=0;i<array.length;i++){
        updatedStudentData += array[i] +
';
    }
    sendScoreData(updatedStudentDa
ta);
}

function sendScoreData(data){
    var message = "IMG_86";
    var url = url_update();
    var json = data;
    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    var passvar = "onlinetext="+json;
    if (xmlhttp != null){

        ShowObject(message,',','infinite');
        xmlhttp.open("POST",
url, true);

        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type","application/x-www-form-
urlencoded");

        xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length");
    }
}

```

```

        xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion","close");
        xmlhttp.send(passvar);

        xmlhttp.onreadystatechange =
function(){
            if
(xmlhttp.readyState == 4){
                if
(xmlhttp.status == 200){

                    HideObject(message,',','infinite');

                    alert("Score sent");
                }
            }
            else {

                HideObject(message,',','infinite');
            }
            else {

                HideObject(message,',','infinite');
            }
        }
    }

function getStudentData()
{
    var url = url_data();
    var Course = moduleID;
    var passvar= "course_code=" +
Course;

    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    ShowObject("IMG_13",",','infinite');
    xmlhttp.open("POST", url, true);
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length ");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
    xmlhttp.send(passvar);
    xmlhttp.onreadystatechange =
function()
    {
        if
(xmlhttp.readyState == 4)
        {
            if(xmlhttp.status==200)

```

```

        {
            var text =
xmlHttp.responseText;

            HideObject("IMG_13",",,infinite');

            ViewerData.innerHTML =
parsXML(text);
        }
        else
        {
            HideObject("IMG_13",",,infinite');
            alert("Please check your
internet connection");
        }
    }
}

function parsXML(xml)
{
    var document = "";
    var tabel =
xml.getElementsByTagName("coloumn");
    var informasi = "<body>" + css() +
"<table id='data>"+"<tr>Student
List<tr>"+"<th>No</th>" +

"<th>Nama</th><th>NIM</th><th>Assign
ment</th>";
    var baris, kolom, score;
    for (baris = 0;baris < tabel.length;
baris++){
        informasi = informasi + "<tr><td>" +
(baris+1) + "</td>";
        satubaris = tabel[baris];
        isibaris=satubaris.attributes;
        for (kolom
=0;kolom<isibaris.length;kolom++){
            isikolom=isibaris[kolom].nodeValue;
            informasi=informasi + "<td>" +
isikolom + "</td>";
            var sNIM =
isibaris[1].nodeValue;
            }
            informasi += "<td><a
href='#'
onClick='startFrame("+sNIM+")>Assignme
nt</a></td>";
            informasi += "<td><a
href='#'
onClick='getAllScore("+sNIM+")>Score<a/
></td>";
            informasi += "</tr>";
        }
        return informasi+"</body>";
    }
}

function getAllScore(NIM){
    var Course = moduleID;
    var url = url_send();
    var passvar= "user_id=" + NIM +
"&" + "course_code=" + Course;
    var xmlHttp = new
XMLHttpRequest();
    ShowObject("IMG_13",",,infinite');
    xmlHttp.open("POST", url, true);
    xmlHttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");
    xmlHttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length ");
    xmlHttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
    xmlHttp.send(passvar);
    xmlHttp.onreadystatechange =
function()
    {
        if
(xmlHttp.readyState == 4)
    {
        if(xmlHttp.status==200)
        {
            var dom =
xmlHttp.responseText;
            HideObject("IMG_13",",,infinite');
            findScore(dom);
        }
        else
        {
            HideObject("IMG_13",",,infinite');
        }
    }
}

function findScore(dom){

```

```

        var chapters = "MANAJEMEN
STRATEGIK, MANAJEMEN
STRATEGIK 2, MANAJEMEN
STRATEGIK 3, ANALISIS
LINGKUNGAN RUMAH SAKIT,
ANALISIS LINGKUNGAN RUMAH
SAKIT 2, ANALISIS LINGKUNGAN
RUMAH SAKIT 3, LEVEL-LEVEL DAN
PILIHAN STRATEGI, FORMULASI
STRATEGI RUMAH SAKIT" +

        "IMPLEMENTASI STRATEGI,
IMPLEMENTASI STRATEGI 2,
IMPLEMENTASI STRATEGI 3,
EVALUASI DAN KONTROL, EVALUASI
DAN KONTROL 2";
        var textfile = dom;
        var array = textfile.split(',');
        var text = "<body>" + css()
+
"<table>"+"<tr>" +array[2]+"<tr>"+"<th>No
</th>" +

        "<th>Chapter</th><th>Score</th>"
;
        var chapter = chapters.split(',');
        for (c=0;c<chapter.length;c++){
            var i=0;
            var counter = "true";
            while (counter == "true")
            {
                if (array[i] ==
chapter[c])
                    {
                        var score
= array[i+2];
                        text +=
"<tr><td>" + (c+1) + "</td><td>" + chapter[c] +
"</td><td>" + score + "</td></tr>";
                        break;
                    }
                i++;
                if
(array[i]=="*"){break;}
                if
(i==99){break;}
            }
            text += "</body></table>";
            TableScore.innerHTML=text;
        }
        function css() {
            var text = "";
            text += "<style>"+

```

```

        "table {background-color:
lightblue; width: 80%; font-size = 22px;}"+
        "th {text-align: left;}"+
        "td {background-color:
white; color: black;}"+
        "</style>";
        return text;
    }

function ShowAllData()
{
    var url = url_data();
    var Course = moduleID;
    var passvar= "course_code=" +
Course;
    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    ShowObject("IMG_13",',infinite');
    xmlhttp.open("POST", url, true);
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length ");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
    xmlhttp.send(passvar);
    xmlhttp.onreadystatechange =
function()
        {
            if
(xmlhttp.readyState == 4)
                {
                    if(xmlhttp.status==200)
                    {
                        var text =
xmlhttp.responseXML;

                        var data = parseXML(text);

                        showAll(data);
                    }
                }
            else
            {
                HideObject("IMG_13",',infinite');
                alert("Please check your
internet connection");
            }
        }
}

```

```

    }
}

function parseXML(xml)
{
    var document = "";
    var tabel =
xml.getElementsByTagName("coloumn");
    var informasi = "";
    var baris, kolom, score;
    for (baris = 0;baris < tabel.length;
baris++){
        satubaris = tabel[baris];
        isibaris=satubaris.attributes;
        for (kolom
=0;kolom<isibaris.length;kolom++){
            isikolom=isibaris[kolom].nodeValue;
            if (kolom>=(isibaris.length-
1)){informasi += isikolom;}
            else
informasi+=isikolom + ",";
                }
            informasi += ",";
        }
    return informasi;
}

var number=0;

function showAll(data){

    var array = data.split(';');
    var text = "<body>" + css()
+ "<table id='data'><th>No</th>"+

        "<th>NIM</th><th>Nama</th><th><th>
>MANAJEMEN STRATEGIK
1</th><th>MANAJEMEN STRATEGIK
2</th><th>MANAJEMEN STRATEGIK
3</th><th>ANALISIS LINGKUNGAN
1</th>"+

        "<th>ANALISIS LINGKUNGAN
2</th><th>AANALISIS LINGKUNGAN
3</th><th>LEVEL-LEVEL DAN PILIHAN
STRATEGI</th><th>FORMULASI
STRATEGI RUMAH
SAKIT</th><th>IMPLEMENTASI
STRATEGI 1</th><th>IMPLEMENTASI
STRATEGI 2</th><th>IMPLEMENTASI
STRATEGI 3</th>"+

        "<th>EVALUASI DAN

```

```

KONTROL 1</th><th>EVALUASI DAN
KONTROL 2</th>";

        g_arVars['bufferHTML'] = text;
        for (row=0;row<(array.length-
1);row++){
            var col =
array[row].split(',');

            getAllAssignment(col[1],col[2],arra
y.length);
        }
    }

function
getAllAssignment(NIM,phone,max){
    var Course = moduleID;
    var url = url_send();
    var passvar= "user_id=" + NIM +
"&" + "course_code=" + Course;

    var xmlhttp = new
XMLHttpRequest();
    xmlhttp.open("POST", url, true);
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conten
t-length", "passvar.length ");
    xmlhttp.setRequestHeader("Conect
ion", "close");
    xmlhttp.send(passvar);
    xmlhttp.onreadystatechange =
function()
        {
            if
(xmlhttp.readyState == 4)
                {
                    if(xmlhttp.status==200)
                        {
                            var dom =
xmlhttp.responseText;
                            HideObject("IMG_13",',infinite');
                            //alert(dom);
                            getScore(dom,phone,max);
                        }
                    else

```

```

        {
HideObject("IMG_13",",','infinite');
        }
    }
}

function startFrame(NIM){
    var sNIM = NIM.toString();
    var nim = sNIM.substring(5);
    g_arVars['bufferNIM']=nim;
    getStudentReport(nim);
}

function getScore(dom,phone,max){
    var chapters = "MANAJEMEN
STRATEGIK,MANAJEMEN STRATEGIK
2,MANAJEMEN STRATEGIK
3,ANALISIS LINGKUNGAN RUMAH
SAKIT,ANALISIS LINGKUNGAN
RUMAH SAKIT 2,ANALISIS
LINGKUNGAN RUMAH SAKIT 3," +

        "LEVEL-LEVEL DAN PILIHAN
STRATEGI,FORMULASI STRATEGI
RUMAH SAKIT,IMPLEMENTASI
STRATEGI,IMPLEMENTASI STRATEGI
2,IMPLEMENTASI STRATEGI
3,EVALUASI DAN
KONTROL,EVALUASI DAN KONTROL
2";
    var textfile = dom;

    var array = textfile.split(',');

    var nims =array[1];
    if (nims==undefined){nims=""};
    var name=array[2];
    if (name==undefined){name=""};
    number++;
    var nim = "12345"+nims;
    g_arVars['bufferHTML'] +=
    "<tr><td>" +number+ "</td>" +

        "<td><a href='#"
onClick='startFrame("+nim+")'">"+nims+"</
a></td>" +

        "<td>" +name+

"</td>";
    var chapter = chapters.split(',');

    for (c=0;c<chapter.length;c++){
        var i=4;
        var find = false;
        while (!find)
        {
            if (array[i] ==
chapter[c])
            {
                var score
= array[i+2];

                g_arVars['bufferHTML'] +=
"<td>"+score+"</td>";

                find =
true;

                break;
            }
            i++;
            if (array[i] =="*")
            {
                break;
            }
            if
(i==99){break;}
        }
        if (!find)
        {g_arVars['bufferHTML'] += "<td></td>";
        }
        g_arVars['bufferHTML'] +=
"</tr>";
        if (number>=(max-1)){
            g_arVars['bufferHTML']
+= "</table></body>";
            TableScore.innerHTML =
g_arVars['bufferHTML'];
            number=0;
        }
    }
}

function getTextFromServer(){
    //alert(NIM);
    var Course = moduleID;
    var url = url_send();
    var tx = read_file();
    var array = tx.split(',');
    var NIM = array[1];
    //alert(NIM);

    var passvar= "user_id=" + NIM +
"&" + "course_code=" + Course;

    //alert(passvar);
    var xmlHttp = new
XMLHttpRequest();
    xmlHttp.open("POST", url, true);
    xmlHttp.setRequestHeader("Conten
t-type", "application/x-www-form-
urlencoded");

```



```

        xmlhttp.setRequestHeader("Content-length", "passvar.length ");
        xmlhttp.setRequestHeader("Conect ion", "close");
        xmlhttp.send(passvar);
        xmlhttp.onreadystatechange =
function()
        {
            if
(xmlHttpRequest.readyState == 4)
            {
                if(xmlHttpRequest.status==200)
                {
                    var dom =
xmlHttpRequest.responseText;

                    HideObject("IMG_13",",','infinite');

                    alert(dom);
                }

                else
                {
                    HideObject("IMG_13",",','infinite');
                }
            }
        }
function reportToExcel(tabel) {
    str = "";
    var mytable =
document.getElementById(tabel);
    var rowCount = mytable.rows.length;
    var colCount =
mytable.getElementsByTagName("tr")[0].ge
tElementsByTagName("th").length;
    try{
        var ExcelApp = new
ActiveXObject("Excel.Application");

        catch(err){alert("Unsupport
system");return;}
        var ExcelSheet = new
ActiveXObject("Excel.Sheet");

        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("A").Colu
mnWidth = 4;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("B").Colu
mnWidth = 12;

        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("C").Colu
mnWidth = 25;

        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("D").Colu
mnWidth = 13;

        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("E").Colu
mnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
F").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
G").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
H").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
I").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
J").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
K").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
L").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
M").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
N").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
O").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
P").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
Q").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
R").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.ActiveSheet.Columns("
S").ColumnWidth = 3;
        ExcelSheet.Application.Visible =
true;
        DisplayAlerts = true;
        CollectGarbage();
        for (var i = 0; i < rowCount; i++) {
            for (var j = 0; j < colCount; j++) {
                if (i == 0) {
                    str =
mytable.getElementsByTagName("tr")[i].get
ElementsByTagName("th")[j].innerText;
                }
                else {
                    str =
mytable.getElementsByTagName("tr")[i].get
ElementsByTagName("td")[j].innerText;
                }
                ExcelSheet.ActiveSheet.Cells(i + 1, j
+ 1).Value = str;
            }
        }
    }
}

```

D. Kuesioner Usabilitas oleh Mahasiswa

1. Apakah menurut anda tampilan pada aplikasi ini menarik? *
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
2. Apakah menurut anda materi "Manajemen Strategik" dalam aplikasi ini mudah dipahami? *
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
3. Apakah menurut anda pembelajaran dengan aplikasi ini lebih menyenangkan dibanding hanya dengan membaca modul? *
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
4. Apakah anda mendapatkan kemudahan saat mengakses aplikasi ini karena tidak tergantung adanya internet? *
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
5. Apakah aplikasi ini membantu proses pembelajaran lebih mudah dan praktis? *
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju
6. Apakah dengan CAI ini mendorong keinginan anda untuk belajar? *
 - Sangat Setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak Setuju
 - Sangat Tidak Setuju

E. Dokumentasi saat *testing* dan wawancara kepada dosen



RANCANGAN PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)



MATA KULIAH : MANAJEMEN STRATEGIK

KODE MK :

Tim Penyusun:

Nur Hidayah

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN RUMAH SAKIT
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
2017**

HALAMAN PENGESAHAN

Identitas Mata Kuliah

Nama Mata Kuliah : Manajemen Strategik
Nomor Kode/ SKS : 2 SKS
Bidang Ilmu : Manajemen
Status Mata Kuliah : Wajib

Koordinator/Pembina Mata Kuliah

Nama : Nur Hidayah
NIK : 19590611201509173246
Pangkat/ Golongan : Lektor/Lektor IIIc
Jabatan :
Fakultas/Program Studi : Pascasarjana/ MMR
Universitas : UMY

Anggota Mata Kuliah

Nama : Dr. Firman Pribadi, M.Si.
NIP :
Pangkat/ Golongan : Lektor/IIIc
Jabatan :
Fakultas/Program Studi : Pasca Sarjana/ MMR
Universitas : UMY

Jumlah Tim Pengajar : 3 orang

Yogyakarta,

Menyetujui
Ka Prodi MMR

Mengetahui
PJ Mata Kuliah

(Dr.dr. Arlina Dewi, MKes., AAK)

(Dr. Dr. Nur Hidayah, S.E., M.M.)

PENDAHULUAN

A. Visi, Misi Dan Tujuan Pendidikan Prodi

Visi : **Mewujudkan institusi pendidikan yang menjadi pusat pengembangan ilmu manajemen rumah sakit di Indonesia yang berlandaskan nilai-nilai Islami pada tahun 2020**

Misi :

1. Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengembangan ilmu manajemen rumah sakit yang didukung tenaga edukatif yang *expert* dan kompeten serta memiliki pengalaman di bidangnya dengan sarana prasarana yang mutakhir
2. Melaksanakan kurikulum pendidikan manajemen rumah sakit dengan materi yang dinamis untuk menjawab kebutuhan manajer RS yang berwawasan global
3. Memberikan pengabdian dengan melakukan kegiatan pengembangan manajemen bagi institusi rumah sakit secara profesional
4. Menghasilkan lulusan yang berakhlak mulia dan mampu mengabdikan ilmunya untuk kemaslahatan umat

Tujuan Program Studi :

1. Terwujudnya alumni yang memiliki kompetensi teoritik dan teknis di bidang perumahsakitankerstandar nasional dan internasional yang memiliki integritas moral dan kepekaan sosial.
2. Terwujudnya karya-karya ilmiah civitas akademika dalam publikasi nasional dan internasional yang

kontributif terhadap pengembangan ilmu perumahsakitan.

3. Terwujudnya model-model pengabdian di bidang perumahsakitan yang solutif bagi problematika kebangsaan, keumatan dan kemanusiaan.
4. Terwujudnya alumni dan civitas akademika yang berpikir, bersikap dan berperilaku sesuai pandangan hidup Muhammadiyah.

B. Capaian Pembelajaran (*Learning Outcome*)

Capaian Pembelajaran Prodi Manajemen berdasarkan Profil Lulusan sebagai berikut:

PROFIL LULUSAN	UNSUR SNPT & KKNI	CAPAIAN PEMBELAJARAN (CP)	
Manager	Sikap	S1	Bertaqwa kepada Tuhan YME dan mampu menunjukkan sikap religius
		S2	Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral dan etika
		S3	berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara dan peradaban berdasarkan pancasila
		S4	berperan sebagai warga negara yang bangga dan cinta tanah air, memiliki nasionalisme serta rasa tanggungjawab pada negara dan bangsa
		S5	menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain
		S6	Bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial serta kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan
		S7	Menginternalisasi semangat kemandirian dan kewirausahaan.
		S8	Menginternalisasi nilai, norma dan etika akademik
		S9	Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri
	Pengua saan Penget	PP1	Mampu mengembangkan pengetahuan, teknologi, dan/atau seni di dalam bidang keilmuannya atau praktek profesionalnya melalui riset, hingga menghasilkan karya inovatif dan teruji.

PROFIL LULUSAN	UNSUR SNPT & KKNI	CAPAIAN PEMBELAJARAN (CP)
		PP2 Mampu memecahkan permasalahan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni di dalam bidang keilmuannya melalui pendekatan inter atau multidisipliner.
		PP3 Mampu mengelola riset dan pengembangan yang bermanfaat bagi masyarakat dan keilmuan, serta mampu mendapat pengakuan nasional dan internasional.
		PP4 Mampu menghasilkan nilai tambah dalam proses pengelolaan fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit melalui penerapan fungsi manajemen dan prinsip bisnis sehingga dapat meningkatkan mutu, aksesibilitas, keterjangkauan, ekuitas, efektifitas dan efisiensi rumah sakit
		PP5 Mampu menganalisis dan merespon dinamika faktor eksternal yang meliputi sistem dan organisasi fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit, perspektif pasien dan komunitas, kebijakan dan lingkungan dengan menggunakan pendekatan Evidence Based Management Practice (EBMP) dan knowledge management guna meningkatkan mutu pelayanan, keunggulan kompetitif serta keberlangsungan organisasi fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit dan pengembangan ilmu.
		Keterampilan Umum
	KU2 Melakukan melakukan validasi akademik atau kajian sesuai bidang keahliannya dalam menyelesaikan masalah di masyarakat atau industri yang relevan melalui pengembangan pengetahuan dan keahliannya.	
	KU3 Mampu menyusun ide, hasil pemikiran dan argumen saintifik secara bertanggung jawab dan berdasarkan etika akademik, serta mengkomunikasikan melalui media kepada masyarakat akademik dan masyakart luas	
	KU4 mampu mengidentifikasi bidng keilmuan yang menjadi obyek penelitiannya dan memposisikan ke dalam suatu peta penelitian yang dikembangkanb melalui pendekatan inter atau multi disipliner	
	KU6 mampu mengelola, mengembangkan dan memelihara jaringan kerja dengan kolega, sejawat di dalam lembaga dan komunitas penelitian yang lebih luas;	

PROFIL LULUSAN	UNSUR SNPT & KKNI	CAPAIAN PEMBELAJARAN (CP)	
		KU7	mampu meningkatkan kapasitas pembelajaran secara mandiri
		KU8	mampu mendokumentasikan, menyimpan, mengamankan, dan menemukan kembali data hasil penelitian dalam rangka menjamin kesahihan dan mencegah plagiasi;
	Keterampilan Khusus	KK1	Mampu berkomunikasi sebagai manajer fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit untuk melakukan advokasi, negosiasi (mediasi) dan lobby secara interpersonal, massa dan media sehingga berhasil membangun kemitraan secara berkesinambungan dengan pemangku kepentingan (stakeholder).
		KK2	Mampu menyelaraskan antara individu dan pengelolaan fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit sesuai dengan standar etika dan profesi, meliputi akuntabilitas, orientasi pelayanan, komitmen pada pengembangan profesionalisme dan pembelajaran seumur hidup dengan cara membangun karakter profesional, kompetensi individu.

PROFIL LULUSAN	UNSUR SNPT & KKNI	CAPAIAN PEMBELAJARAN (CP)	
Leader	Sikap	S1	Bertaqwa kepada Tuhan YME dan mampu menunjukkan sikap religius
		S2	Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral dan etika
		S3	berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara dan peradaban berdasarkan pancasila
		S4	Bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial serta kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan
		S5	Menginternalisasi nilai, norma dan etika akademik
		S6	Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri.
		S7	Menginternalisasi semangat kemandirian dan kewirausahaan.

PROFIL LULUSAN	UNSUR SNPT & KKNI	CAPAIAN PEMBELAJARAN (CP)
		<p>S8 Mampu membangun mental model pemimpin agar dapat berperan sebagai manajer perumahsakit dengan mengembangkan peran kepemimpinan dalam mengelola perubahan</p> <p>S9 Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri</p> <p>S10 Menginternalisasi semangat kemandirian dan kewirausahaan.</p>
	Penguasaan Pengetahuan	<p>PP2 Mampu memecahkan permasalahan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni di dalam bidang keilmuannya melalui pendekatan inter atau multidisipliner.</p> <p>PP3 Mampu mengelola riset dan pengembangan yang bermanfaat bagi masyarakat dan keilmuan, serta mampu mendapat pengakuan nasional dan internasional.</p> <p>PP5 Mampu menganalisis dan merespon dinamika faktor eksternal yang meliputi sistem dan organisasi fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit, perspektif pasien dan komunitas, kebijakan dan lingkungan dengan menggunakan pendekatan Evidence Based Management Practice (EBMP) dan knowledge management guna meningkatkan mutu pelayanan, keunggulan kompetitif serta keberlangsungan organisasi fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit dan pengembangan ilmu.</p>
	Keterampilan Umum	<p>KU2 Melakukan melakukan validasi akademik atau kajian sesuai bidang keahliannya dalam menyelesaikan masalah di masyarakat atau industri yang relevan melalui pengembangan pengetahuan dan keahliannya.</p> <p>KU3 Mampu menyusun ide, hasil pemikiran dan argumen saintifik secara bertanggung jawab dan berdasarkan etika akademik, serta mengkomunikasikan melalui media kepada masyarakat akademik dan masyarakat luas</p> <p>KU4 mampu mengidentifikasi bidang keilmuan yang menjadi obyek penelitiannya dan memosisikan ke dalam suatu peta penelitian yang dikembangkan melalui pendekatan inter atau multi disiplin</p> <p>KK5 mampu mengambil keputusan dalam konteks menyelesaikan masalah pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora</p>

PROFIL LULUSAN	UNSUR SNPT & KKNI	CAPAIAN PEMBELAJARAN (CP)
		berdasarkan kajian analisis atau eksperimental terhadap informasi dan data;
	Keterampilan Khusus	KK1 Mampu berkomunikasi sebagai leader fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit untuk melakukan advokasi, negosiasi (mediasi) dan lobby secara interpersonal, massa dan media sehingga berhasil membangun kemitraan secara berkesinambungan dengan pemangku kepentingan (stakeholder).
		KK3 Mampu membangun budaya organisasi untuk beradaptasi dan mentransformasi seluruh elemen organisasi melalui kepemimpinan yang efektif (team leadership dan drive result).

INFORMASI MATAKULIAH

A. Nama dan bobot SKS, Kode Matakuliah dan Semester Penawaran

Nama Mata Kuliah : Strategik
 Bobot SKS : 2
 Kode Matakuliah :
 Semester :
 Pertemuan : 8 x (@3x50mnt)

B. Ketercapaian Pembelajaran berdasarkan Sikap, Penguasaan Pengetahuan, Ketrampilan Umum & Ketrampilan Khusus melalui Mata Kuliah yang bersangkutan

Capaian Pembelajaran yang dimiliki oleh Mahasiswa setelah mengikuti Matakuliah Strategik adalah:

SOFT SKILL

SIKAP

Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara dan peradaban berdasarkan pancasila (S.3)

Menginternalisasi nilai, norma dan etika akademik (S.5)

Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri (S.6)

HARD SKILL

2 PENGUASAAN PENGETAHUAN

Mampu menganalisis dan merespon dinamika faktor eksternal yang meliputi sistem dan organisasi fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit, perspektif pasien dan komunitas, kebijakan dan lingkungan dengan menggunakan pendekatan Evidence Based Management Practice (EBMP) dan knowledge management guna meningkatkan mutu pelayanan, keunggulan kompetitif serta keberlangsungan organisasi fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit dan pengembangan ilmu. (P.5)

3 KETRAMPILAN KHUSUS

Mampu menyelaraskan antara individu dan pengelolaan fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit sesuai dengan standar etika dan profesi, meliputi akuntabilitas, orientasi pelayanan, komitmen pada pengembangan profesionalisme dan pembelajaran seumur hidup dengan cara membangun karakter profesional, kompetensi individu. (KK.2)

Mampu membangun budaya organisasi untuk beradaptasi dan mentransformasi seluruh elemen organisasi melalui kepemimpinan yang efektif (*team leadership* dan *drive result*). (KK.3)

Bahan Kajian:

Konsep Manajemen Strategis RS

Strategi Mengelola Perubahan

Tata Kelola Organisasi

Balance Score Card

Prencanaan Bisnis

Bahan Pembelajaran

(Referensi, Modul, ppt, Kasus, Alamat Internet, Lembar Kerja)

Dosen:

Dr. Firman Pribadi, Msi

Dr. DR. Nur Hidayah, MM

Minggu	Pert ke	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian	Materi/Pokok Bahasan	Strategi Pembelajaran	Indikator Penilaian	Bobot Nilai
Minggu 1	0	Menginternalisasi nilai, norma dan etika akademik (S.8)		1. Kontrak Belajar 2. Penjelasan RPS Dosen: PJ	Ceramah Brainstroming Mahasiswa diminta untuk mempersiapkan materi minggu depan	Kamampuan yang ditunjukkan mahasiswa dalam memutuskan sikap untuk membuat kontrak belajar dan Penguasaan pemahaman terhadap rencana pembelajaran (RPS)	

Minggu	Pertake	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian	Materi/Pokok Bahasan	Strategi Pembelajaran	Indikator Penilaian	Bobot Nilai
1	2, 3, 4, 5, 6, 7	<p>Hard Skill: Mampu menganalisis dan merespon dinamika faktor eksternal yang meliputi sistem dan organisasi fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit, perspektif pasien dan komunitas, kebijakan dan lingkungan dengan menggunakan pendekatan Evidence Based Management Practice (EBMP) dan knowledge management guna meningkatkan mutu pelayanan, keunggulan kompetitif serta keberlangsungan organisasi fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit dan pengembangan ilmu. (P.5)</p> <p>Soft Skill:</p>	Strategi Mengelola Perubahan	<p>1. Analisis lingkungan RS terkini , lingkungan umum dan lingkungan rumah sakit</p> <p>Dosen: Dr. Firman Pribadi, M.Si</p> <p>2. Analisis persaingan industri dengan menggunakan analisis struktur</p>	<p><i>Contextual Instruction</i> (membahas konsep teori kaitannya dengan situasi riil) dalam bentuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceramah • Diskusi • <i>Brainstorming</i> <p><i>Cooperative Learning</i> dalam bentuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskusi kelompok tentang <i>current issue</i> • Pembahasan kasus <p><i>Contextual Instruction</i> (membahas konsep teori kaitannya dengan situasi</p>	<p>Hard Skill: Kemampuan yang ditunjukkan mahasiswa dalam menguasai konsep teori manajemen strategik dengan mendefinisikan, menjelaskan, menerapkan, dan menganalisa untuk merespon dinamika faktor eksternal rs dalam mengelola perubahan rs</p> <p>SOFTSKILLS</p> <p>1. Sikap yang bisa berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan berbangsa, bernegara, dan</p>	

Minggu	Pert ke	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian	Materi/Pokok Bahasan	Strategi Pembelajaran	Indikator Penilaian	Bobot Nilai
		Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara dan peradaban berdasarkan pancasila (S.3)		<p>persaingan industri 5 kompetitif strategy dari Porter dan model sistem pelayanan kesehatan</p> <p>Dosen: Dr. Firman Pribadi, M.Si</p> <p>3. Analisis lingkungan internal dan keunggulan kompetitif</p> <p>Dosen: Dr. Dr. Nur Hidayah, S.E., M.M.</p>	<p>riil) dalam bentuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceramah • Diskusi • <i>Brainstorming Cooperative Learning</i> dalam bentuk: • Diskusi kelompok tentang <i>current issue</i> <p>Pembahasan kasus</p> <p><i>Contextual Instruction</i> (membahas konsep teori kaitannya dengan situasi riil) dalam bentuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceramah • Diskusi • <i>Brainstorming Cooperative Learning</i> dalam bentuk: 	peradaban berdasarkan Pancasila yang ditunjukkan mahasiswa	

Minggu	Pert ke	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian	Materi/Pokok Bahasan	Strategi Pembelajaran	Indikator Penilaian	Bobot Nilai
				<p>4. Melakukan analisis lingkungan rumah sakit dengan teknik SWOT analysis</p> <p>Dosen: Dr. Dr. Nur Hidayah, MM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi kelompok tentang <i>current issue</i> <p>Pembahasan kasus</p> <p><i>Contextual Instruction</i> (membahas konsep teori kaitannya dengan situasi riil) dalam bentuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceramah • Diskusi • <i>Brainstorming Cooperative Learning</i> dalam bentuk: • Diskusi kelompok tentang <i>current issue</i> • Pembahasan kasus 		

Minggu	Pert ke	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian	Materi/Pokok Bahasan	Strategi Pembelajaran	Indikator Penilaian	Bobot Nilai
8	8, 9, 10, 11,12, 13, 14	<p><u>Hard Skill:</u> Mampu menyelaraskan antara individu dan pengelolaan fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit sesuai dengan standar etika dan profesi, meliputi akuntabilitas, orientasi pelayanan, komitmen pada pengembangan profesionalisme dan pembelajaran seumur hidup dengan cara membangun karakter profesional, kompetensi individu. (KK.2)</p> <p><u>Soft Skill:</u> Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri (S.9)</p>	Tata Kelola Organisasi	<p>5. Visi , Misi, Tujuan, budaya dan Nilai Organisasi, pembahasan contoh-contoh Kasus riil bagaimana rumah sakit menyusun dan membangun Visi, Misi, Tujuan dan nilai organisasi rumah sakit</p> <p>Dosen: Dr. Dr.Nur Hidayah, MM.</p>	<p><i>Contextual Instruction</i> (membahas konsep teori kaitannya dengan situasi riil) dalam bentuk: <ul style="list-style-type: none"> • Ceramah • Diskusi • <i>Brainstorming Cooperative Learning</i> dalam bentuk: • Diskusi kelompok tentang <i>current issue</i> • Pembahasan kasus </p> <p><i>Contextual Instruction</i> (membahas konsep teori kaitannya dengan situasi</p>	<p><u>Hard Skill:</u> Kemampuan yang ditunjukkan mahasiswa dalam menguasai konsep teori keuangan dengan mendefinisikan, menjelaskan, menerapkan, dan menganalisa agar mampu menyelaraskan antara individu dan pengelolaan aktivitas layanan kesehatan perseorangan/R S dengan profesional tata kelola RS</p> <p><u>SOFTSKILLS</u> Sikap yang bertanggung jawab atas</p>	

Minggu	Pertemuan	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian	Materi/Pokok Bahasan	Strategi Pembelajaran	Indikator Penilaian	Bobot Nilai
				<p>6. Perumusan dan Implementasi Strategik, Value Chain</p> <p>a. Merumuskan isu strategik dan memformulasikan strategi</p> <p>b. kasus riil rumah sakit dalam merumuskan dan memformulasikan strategi</p> <p>Dosen: Dr. Dr. Nur Hidayah, MM</p> <p>7. Implementasi Strategik</p>	<p>riil) dalam bentuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceramah • Diskusi • <i>Brainstorming Cooperative Learning</i> dalam bentuk: • Diskusi kelompok tentang <i>current issue</i> • Pembahasan kasus <p><i>Contextual Instruction</i> (membahas konsep teori kaitannya dengan situasi riil) dalam bentuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceramah • Diskusi • <i>Brainstorming</i> 	bidang dan keahliannya secara mandiri yang ditunjukkan oleh mahasiswa	

Minggu	Pertemuan	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian	Materi/Pokok Bahasan	Strategi Pembelajaran	Indikator Penilaian	Bobot Nilai
				<p>Komponen manajerial yang mempengaruhi implementasi strategi</p> <p>Dr. Dr. Nur Hidayah, S.E., M.M.</p>	<p><i>Cooperative Learning</i> dalam bentuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskusi kelompok tentang <i>current issue</i> • Pembahasan kasus <p><i>Problem Based Learning</i> dalam bentuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskusi Kelompok • Penyelesaian Kasus 		10%

Minggu	Pertemuan	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian	Materi/Pokok Bahasan	Strategi Pembelajaran	Indikator Penilaian	Bobot Nilai
		<p><u>Hard Skill:</u> Mampu menyelaraskan antara individu dan pengelolaan fasilitas pelayanan kesehatan perseorangan/rumah sakit sesuai dengan standar etika dan profesi, meliputi akuntabilitas, orientasi pelayanan, komitmen pada pengembangan profesionalisme dan pembelajaran seumur hidup dengan cara membangun karakter profesional, kompetensi individu. (KK.2)</p>	Balance Score Card	<p>8. Evaluasi strategic: Konsep balanced Score Card: a. merumuskan KPI b. Merancang strategi dengan pendekatan Balance Score Card</p> <p>Dosen : Dr. Dr. Nur Hidayah, S.E., M.M.</p>	<p><i>Contextual Instruction</i> (membahas konsep teori kaitannya dengan situasi riil) dalam bentuk: • Ceramah • Diskusi • <i>Brainstorming Cooperative Learning</i> dalam bentuk: • Diskusi kelompok tentang <i>current issue</i> • Pembahasan kasus</p>	<p><u>Hard Skill:</u> Kemampuan yang ditunjukkan mahasiswa dalam menguasai konsep teori manajemen strategik dengan mendefinisikan, menjelaskan, menerapkan, dan menganalisa agar mampu menyelaraskan antara individu dan pengelolaan aktivitas layanan kesehatan perseorangan/RS sesuai dengan standar dan profesionalitas</p> <p><u>SOFTSKILLS</u></p>	10%

Minggu	Pert ke	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian	Materi/Pokok Bahasan	Strategi Pembelajaran	Indikator Penilaian	Bobot Nilai
						Sikap yang bertanggung jawab atas bidang dan keahliannya secara mandiri yang ditunjukkan oleh mahasiswa	