



RENCANA STRATEGI BISNIS (RSB) TAHUN 2022 - 2026



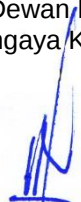
**RUMAH SAKIT UMUM DAERAH WANGAYA
KOTA DENPASAR
TAHUN 2021**

LEMBAR PENGESAHAN RENCANA STRATEGI BISNIS RUMAH SAKIT UMUM DAERAH WANGAYA KOTA DENPASAR TAHUN 2022-2026

Disahkan di : Denpasar
Pada tanggal : 1 Juni 2021

Ketua Dewan Pengawas
RSUD Wangaya Kota Denpasar

Direktur
RSUD Wangaya Kota Denpasar


dr. Luh Putu Sri Armini, M.Kes
Pembina Utama Muda
NIP. 19620419 198803 2 007


dr. Anak Agung Made Widiasta, Sp. A
Pembina Utama Muda
NIP. 19701002 200012 1 005



Melaksanakan Tugas Sejak Tahun 1921
Mengetahui
Walikota Denpasar



I Gusti Ngurah Jaya Negara

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat restuNya Rencana Strategi Bisnis (RSB) Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Wangaya Kota Denpasar periode 2022 – 2026 dapat disusun sesuai dengan harapan. Maksud utama dari penyusunan RSB ini adalah sebagai acuan bagi manajemen dan seluruh staf RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam upaya melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka mewujudkan tujuan, Visi dan Misi yang telah dicanangkan lima tahun ke depan. RSB sangat diperlukan oleh pemegang kebijakan dan pengambil keputusan pada jajaran manajemen puncak organisasi dalam menilai kemandirian status pencapaian Visi dan target kinerja organisasi serta sebagai kompas untuk mengendalikan arah pengelolaan yang cepat dan akurat sehingga mencapai hasil yang optimal.

RSB akan sangat memudahkan pengukuran tingkat capaian kinerja berdasarkan atas indikator dan target capaian kinerja yang telah ditetapkan. Hasil pengukuran kinerja akan sangat bermanfaat untuk menilai tingkat capaian kinerja dan sekaligus sebagai umpan balik dalam penyusunan rencana strategi yang akan datang dalam upaya mewujudkan RSUD Wangaya Kota Denpasar menjadi pilihan utama masyarakat.

Kepada semua pihak, khususnya jajaran manajemen dan seluruh karyawan RSUD Wangaya Kota Denpasar, kami mengucapkan banyak terima kasih atas segala sumbangsihnya yang sangat berharga dalam penyusunan RSB ini. Kepada pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, pada kesempatan yang baik ini tak lupa pula kami mengucapkan banyak terima kasih. Semoga kerjasama dan koordinasi yang bagus dapat ditingkatkan lagi, untuk meraih hasil yang optimal.

Disadari sepenuhnya, bahwa isi dari RSB ini masih sangat jauh dari harapan. Oleh karena itu saran untuk perbaikan kami terima dengan senang hati. Semoga RSB yang sederhana ini bermanfaat dalam upaya mewujudkan RSUD Wangaya Kota Denpasar menjadi kebanggaan masyarakat, inovatif dalam pelayanan dan berbasis budaya kerja.

Denpasar, 1 Juni 2021

Direktur
RSUD Wangaya Kota Denpasar,




dr. Anak Agung Made Widiasta, Sp. A, MARS
Pembina Utama Muda
NIP. 19701002 200012 1 005

RINGKASAN EKSEKUTIF

Dalam upaya mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi terdapat 3 (tiga) langkah utama yang harus dilakukan, yaitu menyusun perencanaan strategi, melaksanakan rencana serta melakukan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi. Untuk mengukur akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah diwajibkan menyusun rencana strategi (RENSTRA) yang dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali. Sedangkan Rumah Sakit yang berstatus sebagai BLUD seperti RSUD Wangaya Kota Denpasar diwajibkan menyusun Rencana Strategi Bisnis (RSB).

Rencana Strategi Bisnis (RSB) merupakan acuan bagi manajemen dan seluruh staff RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Secara garis besarnya RSB ini pada intinya memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, program dan rencana kegiatan beserta indikator dan target capaian kinerja yang diinginkan. Selain itu RSB ini juga dilengkapi dengan nilai-nilai yang dipegang teguh, janji pelayanan, analisis faktor lingkungan strategik, model bisnis yang dikembangkan, rencana pemasaran, pengelolaan keuangan, serta sistem pengukuran dan akuntabilitas kinerja RSUD Wangaya Kota Denpasar.

Rencana Strategi Bisnis tahun 2022 – 2026 disusun berdasarkan realita yang dimiliki serta bercermin pada kinerja yang lalu. Oleh karena itu RSB merupakan proses perencanaan strategi yang berorientasi pada kinerja yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 tahun ke depan. Dalam penyusunan RSB, terutama penetapan tujuan dan pengukuran tingkat capaian kinerja menggunakan perspektif *Balanced scorecard*, dengan maksud agar terjadi keseimbangan antara perspektif pelanggan dan stakeholder dengan perspektif finansial serta didasari oleh perspektif proses internal organisasi serta inovasi dan pertumbuhan atau sumberdaya aparatur yang kokoh.

Didalam mengimplementasikannya, RSB dijabarkan ke dalam *Strategic Action Plan* (SAP) yang disusun oleh masing-masing unit kerja (Bagian, Sub Bagian dan seluruh Instalasi) RSUD Wangaya Kota Denpasar. Dengan demikian RSB dan SAP akan merupakan satu kesatuan perencanaan strategi yang utuh dan terintegrasi. Setiap tahun anggaran, rencana strategi tersebut, baik RSB maupun SAP dijabarkan kedalam Rencana Kerja Bisnis dan Anggaran. Diharapkan dengan perencanaan strategi yang terintegrasi dan sistematis, dengan pelaksanaan yang profesional, pembinaan dan pengawasan yang efektif, maka apa yang direncanakan oleh RSUD Wangaya Kota Denpasar akan mencapai hasil yang optimal.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Landasan Hukum.....	2
1.3 Tujuan dan Manfaat	3
1.4 Sistematika Penulisan.....	4
BAB II GAMBARAN RSUD WANGAYA KOTA DENPASAR.....	6
2.1 Sejarah RSUD Wangaya Kota Denpasar	6
2.2 Kedudukan dan Struktur Organisasi.....	7
2.3 Tugas Pokok dan Fungsi.....	8
2.4 Ketersediaan Sumberdaya Aparatur	9
2.5 Fasilitas Yang Dimiliki	14
2.6 Produk Pelayanan dan Capaian Kinerja.....	16
2.7 Tantangan dan Peluang	22
BAB III PERMASALAHAN DAN ISU ISU STRATEGIS	24
3.1 Identifikasi Permasalahan Strategis	24
3.2 Visi, Misi, Nilai dan Motto dan Keterkaitannya dengan Visi dan Misi dan Program Kepala Daerah.....	25
3.3 Faktor Penghambat dan Pendorong.....	28
3.4 Isu-isu strategis dan analisis faktor lingkungan.....	28
BAB IV TUJUAN DAN SARARAN	36
4.1 Tujuan, Indikator dan Target Capaian Kinerja	36
BAB V STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN.....	38
5.1 Strategi.....	38
5.2 Arah Kebijakan.....	46
BAB VI RENCANA PROGRAM DAN KEGIATAN SERTA PENDANAAN RSUD WANGAYA KOTA DENPASAR.....	47
6.1 Program Kegiatan dan Pendanaan	47



BAB VII TARGET KINERJA RSUD WANGAYA KOTA DENPASAR...	48
7.1 Target Kinerja.....	49
7.2 Target Pendapatan Tahun 2022 -2026.....	50
7.3 Target Kinerja Keuangan tahun 2022-2026.....	50
7.4 Target Kinerja Pelayanan Tahun 2022-2026	51
7.5 Target Investasi Tahun 2022 – 2026.....	52
BAB VIII PENUTUP	53
8.1 Hal-hal Yang Perlu Mendapat Perhatian.....	53
8.2 Simpulan.....	55



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam melaksanakan Visi dan Misi, ada tiga langkah esensial yang harus dilakukan oleh organisasi dalam penyelenggaraan sistem tata pemerintahan yang baik, yaitu langkah pertama adalah menyusun rencana strategi, langkah kedua adalah melaksanakan rencana serta ketiga adalah melakukan pengendalian dan penyusunan laporan. Tahap perencanaan merupakan tahapan yang sangat krusial, dimana perencanaan yang disusun harus akurat, *up to date*, inovatif, aspiratif, antisipatif, komprehensif dan terintegrasi. Selanjutnya pada langkah pelaksanaan harus dilakukan secara sistematis, transparan, akuntabel, berfokus pada hasil serta mengacu pada standar prosedur operasional yang telah dibakukan. Sedangkan pada tahap pengendalian harus dilaksanakan secara teliti, tepat, ketat, tegas, transparan serta bertanggung jawab, sehingga mampu mencegah terjadinya penyimpangan guna mencapai hasil yang optimal.

Dilihat dari segi waktu, secara garis besarnya penyusunan rencana dikelompokkan ke dalam perencanaan jangka panjang (20 tahun) yang menghasilkan *grand strategy*, perencanaan jangka menengah (5 tahun) dan perencanaan jangka pendek (1 tahun). Perencanaan jangka menengah lebih dikenal dengan nama Rencana Strategi (RENSTRA), sedangkan perencanaan jangka pendek disebut dengan Rencana Kerja Tahunan atau Rencana Kerja Bisnis Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 25 dan Nomor 108 tahun 2000 bahwa setiap periode 5 tahun, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) diwajibkan menyusun Rencana Strategis atau Rencana Strategi Bisnis yang selanjutnya dijadikan acuan dalam penyusunan Rencana Kerja Bisnis.

Perencanaan strategis bisnis merupakan suatu proses penyusunan dokumen yang berorientasi pada kinerja yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 tahun ke depan. Dalam penyusunan Rencana Strategi Bisnis sebaiknya mempertimbangkan dengan cermat kondisi faktor lingkungan strategis, sumberdaya yang dimiliki serta bercermin dari tingkat capaian kinerja yang lalu. Faktor lingkungan strategis harus diidentifikasi dan dianalisis dengan menggunakan pisau analisis manajemen yang tepat, komprehensif dan integral, sehingga mampu menggambarkan realita tentang faktor kunci sukses, peta posisi strategis organisasi serta strategi yang akan dipakai untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Rencana Strategi Bisnis (RSB) bertindak sebagai kompas yang membantu pengambil keputusan di berbagai tingkat organisasi sehingga mengetahui kapan harus “bertahan di jalur” dan kapan perlu mengubah strategi organisasi dalam menghadapi dinamika tuntutan stakeholders organisasi. Apabila setiap level manajemen puncak organisasi menyadari atau mengetahui betul tentang kemampuan inti organisasi maka perubahan baik yang berefek positif

atau negative akan segera dapat disikapi.

RSB bagi sebuah organisasi merupakan perwujudan amanah dan aspirasi yang bersumber dari kepentingan stakeholders, RSB juga merupakan bentuk tanggungjawab jajaran manajemen puncak terhadap pemenuhan kepentingan *public/customer* yang merupakan elemen penting dalam suksesnya organisasi. RSB seharusnya menjadi pedoman utama bagi setiap jajaran manajemen puncak organisasi dalam menilai kemajuan pencapaian visi dan target kinerja organisasi jangka pendek dan jangka menengah serta mengendalikan arah pengelolaan dan pengembangan roda organisasi agar sejalan dengan tuntutan utama stakeholders.

Dokumen RSB ini diharapkan akan menentukan arah dan prioritas strategis RSUD Wangaya untuk periode 5 tahun mendatang dalam mengemban visi dan misi organisasi.

Sebagaimana dimaklumi bahwa faktor lingkungan berkembang sangat dinamis dan berubah sangat cepat serta menyeluruh, sehingga resiko kegagalan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sangat tinggi. Untuk meminimalisasi kegagalan tersebut, maka RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam menyusun RSB tahun 2022 – 2026 diawali dengan melakukan menetapkan isu-isu strategi substantif lembaga dan kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SWOT berbasis *Balanced scorecard*. Selain itu agar Rencana Strategi Bisnis yang disusun mendekati realita yang ada serta terintegrasi, maka bahan penyusunan RSB bersumber dari Rencana Aksi Strategi yang disusun oleh Pejabat Eselon IV, Eselon III, Instalasi, dan kelompok jabatan fungsional. Dengan cara ini diharapkan akan tersusun RSB yang aspiratif, komprehensif dan terintegrasi, sehingga dapat menggaransi terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran yang diinginkan.

1.2. Landasan Hukum

Melajani Sedjak Tahun 1921

Dasar hukum yang diacu dalam penyusunan Rencana Strategi Bisnis ini adalah;

1. Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan
2. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan layanan Umum, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
3. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional
4. Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan Pembangunan Daerah



5. Keputusan Walikota Denpasar Nomor 96 Tahun 2008 tentang Penetapan Badan Pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya kota denpasar sebagai Badan Layanan Umum Daerah
6. Peraturan Presiden Nomor 66 Tahun 2015 tentang Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan layanan Umum Daerah
8. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/ lembaga Tahun 2020-2024

1.3. Tujuan dan Manfaat

a. Tujuan

Tujuan utama dari penyusunan Rencana Strategik Bisnis BLUD Rumah Sakit Umum Wangaya Kota Denpasar adalah sebagai acuan dalam memanfaatkan secara optimal seluruh potensi sumberdaya yang dimiliki dalam menata program dan melaksanakan rencana kegiatan dalam kurun waktu 2022 – 2026, sehingga terwujud visi, misi, dan tujuan yang diinginkan. Dengan adanya perencanaan yang akurat akan memudahkan pemegang kebijakan dalam mengambil keputusan, menetapkan kebijakan operasional, menetapkan strategi, memantau dan menilai pencapaian kinerja serta memudahkan operasionalisasi pelaksanaan kegiatan dan penilaian akuntabilitas kinerja RSUD Wangaya Kota Denpasar.

Secara rinci tujuan dalam penyusunan RSB ini adalah :

- 1) Menghasilkan Peta jalan (Road Map) untuk mewujudkan Visi dan Misi RSUD Wangaya periode Tahun 2022 – 2026.
- 2) Sebagai pedoman atau acuan bagi manajemen dan staf RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam menata dan melaksanakan program dan rencana kegiatan sehingga terarah, terukur, terintegrasi dan berkesinambungan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang diinginkan.
- 3) Sebagai pedoman dalam menetapkan skala prioritas penyusunan program dan rencana kerja bisnis tahunan beserta analisis kebutuhan anggaran (RBA).
- 4) Sebagai dasar rujukan untuk menilai keberhasilan pencapaian Kinerja dalam pemenuhan visi dan misi RSUD Wangaya Kota Denpasar.

b. Manfaat

Manfaat dari penyusunan Rencana Strategik Bisnis ini adalah ;

- a. Menyamakan persepsi, pola pikir, dan tindakan yang selaras, seimbang dan terintegrasi antara manajemen dan staf dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, agar seluruh program dan kegiatan yang direncanakan saling terkait, saling mendukung sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dalam upaya mewujudkan RSUD Wangaya Kota Denpasar berkinerja tinggi.
- b. Meningkatkan motivasi, rasa tanggung jawab dan budaya (etos) kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.
- c. Menjadi dasar untuk mengkomunikasikan arah dan prioritas strategis pengembangan dan pengelolaan RSUD Wangaya kepada para pemangku kepentingan (Stakeholders).
- d. Menjadi salah satu acuan untuk membangun arah jalinan kerjasama dengan para stakeholders.

1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan Rencana Strategik Bisnis (RSB) RSUD Wangaya Kota Denpasar Tahun 2022–2026 terdiri dari 8 (delapan) bab, dengan rincian masing-masing bab sebagai berikut :

- BAB I. PENDAHULUAN, berisi tentang latar belakang pemikiran, dasar hukum yang dijadikan pedoman, tujuan dan manfaat penyusunan RSB.
- BAB II. GAMBARAN PELAYANAN RSUD WANGAYA, terbagi dalam sub bab yaitu memuat tentang Sejarah, Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi RSUD Wangaya, keragaan sumberdaya aparatur dan sarana prasarana yang dimiliki, produk pelayanan dan tingkat capaian Kinerja, serta permasalahan dan tantangan yang dihadapi ke depan.
- BAB III. PERMASALAHAN DAN ISU-ISU STRATEGIS PERANGKAT DAERAH Dalam bab ini ada 4 sub bab yang dibahas, yaitu Visi dan Misi, Nilai dan Motto, Janji Pelayanan serta Model Bisnis yang diterapkan. Pada Bab ini terdiri dari sub bab yang meliputi; Isu-isu strategis, analisis faktor lingkungan strategik, penetapan faktor kunci sukses, visualisasi peta posisi strategis RSUD Wangaya Kota Denpasar, penetapan tujuan, sasaran serta strategi yang akan diterapkan untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan



BAB IV. TUJUAN DAN SASARAN

Bab ini merumuskan tentang tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh RSUD Wangaya Kota Denpasar Yang dikaitkan dengan tujuan dan sasaran RPJMD Kota Denpasar

BAB V. STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN OPERASIONAL

Setelah ditetapkan cara merumuskan tujuan, sasaran dan strategi, maka dalam Bab ini dipaparkan tentang tujuan dan sasaran beserta indikator dan target capaian kinerja. Pada sub bab ke dua dibahas tentang strategi dan kebijakan operasional yang diacu dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang diinginkan

BAB VI. RENCANA PROGRAM DAN KEGIATAN SERTA PENDANAAN

Program dan Rencana Kegiatan beserta Indikator dan Target Capaian Kinerja termasuk dalam subbab 6.1. Sedangkan sub bab lainnya mencakup jadwal Rencana Pelaksanaan Kegiatan, Skema Tujuan, Sasaran, Strategi, Program dan kegiatan serta dilanjutkan dengan Pendanaan Indikatif. Sub Bab terakhir menggambarkan tentang Tingkat Kemandirian Rumah Sakit.

BAB VII. TARGET KINERJA RSUD WANGAYA KOTA DENPASAR

Bab VII akan mencakup rencana pemasaran produk RSUD Wangaya, Stakeholder dan peranannya, Rencana Bisnis dan Anggaran, Sistem Informasi Manajemen Keuangan, Profit yang Diharapkan serta Sub Bab terakhir tentang *Cost Recovery Rate*.

BABVIII. PENUTUP berisi tentang kesimpulan dari Rencana Strategi Bisnis RSUD Wangaya Kota Denpasar.

Melajani Sedjak Tahun 1921

BAB II

FROFIL RSUD WANGAYA KOTA DENPASAR

2.1. Sejarah RSUD Wangaya Kota Denpasar

Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar didirikan pada tanggal 6 Januari 1921 dengan jumlah tempat tidur 30 buah, yang terdiri dari 15 buah kamar untuk orang Eropa dan Cina serta 15 tempat tidur untuk orang pribumi. Pada awalnya rumah sakit ini merupakan pusat pelayanan kesehatan untuk Bali Selatan, sedangkan untuk Bali Utara berpusat di Rumah Sakit Singaraja.

Pada masa penjajahan Belanda (1921 – 1942). RSUD Wangaya Kota Denpasar juga memberikan pelayanan bagi penderita penyakit kusta, dan penyakit menular. Pada periode ini terdapat 4 kali pergantian Direktur. Direktur yang pertama adalah dr. Abdul Tahir (1921 – 1923), kemudian pada tahun 1923 digantikan oleh dr. Wirasma. Pada tahun 1936 dr. Wirasma digantikan oleh dr. Benne dan pada tahun 1937 Direktur RSUD Wangaya dijabat oleh dr. Eykman. Pada masa penjajahan Jepang (1942 – 1945) pelayanan kesehatan RSUD Wangaya Kota Denpasar sangat menurun. Semua dokter dan tenaga kesehatan dari Belanda dan Eropa ditangkap oleh penjajah Jepang. Dengan demikian pelayanan kesehatan masyarakat sangat menurun.

Pada masa revolusi fisik (1945 – 1951) yaitu penyatuan negara RIS menjadi NKRI, dimana perawat RSUD Wangaya Kota Denpasar banyak membantu para pejuang. Selain memberikan pelayanan kesehatan rumah sakit ini juga sangat berperan dalam mencetak tenaga kesehatan dengan membuka pendidikan juru rawat.

Periode dimana Bali menjadi bagian dari Provinsi Sunda Kecil sampai dengan sekarang, secara perlahan-lahan tetapi pasti peranan RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat semakin meningkat. Lebih-lebih setelah Bali memisahkan diri dari Provinsi Sunda Kecil. Bulan Maret tahun 1963 pada saat Gunung Agung meletus pengabdian RSUD Wangaya Kota Denpasar sangat besar. Ida Bagus Kompyang memimpin tenaga perawat dalam membantu korban bencana alam letusan Gunung Agung. Antara tahun 1951 – 2007 RSUD Wangaya dipimpin oleh 28 orang direktur. Dengan terbentuknya Pemerintahan Kota Denpasar pada tahun 1992 RSUD Wangaya Kota Denpasar berada dibawah Pemerintahan Kota Denpasar menjadi Unit Swadana sesuai Peraturan Pemerintah Kota Denpasar Nomor 23 tahun 2001.

Sesuai Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 538/MENKES/SK/2003 RSUD Wangaya ditetapkan menjadi Rumah Sakit Kelas B non Pendidikan. Pada tanggal 23 Juli 2008 dengan Keputusan Wali Kota Denpasar Nomor 96 tahun 2008 RSUD ditetapkan menjadi Badan Layanan



Umum Daerah Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar. Melalui perjalanan panjang sejak tahun 1921 dalam memberikan pelayanan kesehatan dan seiring berubahnya status RSUD Wangaya Kota Denpasar menjadi Badan Layanan Umum diharapkan RSUD Wangaya Kota Denpasar akan dapat meningkatkan mutu pelayanan menuju rumah sakit pilihan utama masyarakat.

Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar adalah Unit Organisasi Bersifat Khusus yang merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Kota, RSUD Wangaya Kota Denpasar dipimpin oleh seorang Direktur, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah Kota Denpasar, Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor: 538/Menkes/SK/IV/2003 tanggal 11 April 2003 RSUD Wangaya ditetapkan sebagai RSUD kelas B non pendidikan. Mengacu pada Keputusan Walikota Denpasar Nomor : 96 Tahun 2008 tanggal 23 Juli 2008 RSUD Wangaya ditetapkan menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). pada tahun 2017 telah lulus akreditasi dan Tahun 2014 RSUD Wangaya Kota Denpasar telah lulus akreditasi versi 2012 dengan tingkat Paripurna. Dan pada tanggal 26 desember 2015 RSUD Wangaya Kota Denpasar berubah statusnya menjadi Rumah Sakit tipe B Pendidikan.

2.2 Kedudukan dan Fungsi

Bahwa sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Walikota Nomor 51 Tahun 2020 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar. Bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar merupakan unit organisasi bersifat khusus dimana pengelolaan keuangan dan barang milik daerah serta bidang kepegawaian diberikan fleksibilitas. Sebagai organisasi bersifat khusus dalam penyelenggaraan tatakelola rumah sakit dan tata kelola klinis dibina oleh Kepala Dinas sesuai dengan Peraturan Perundangan.

RSUD Wangaya dipimpin oleh Direktur, dalam pengelolaan keuangan dan BMD serta bidang kepegawaian berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas. Pertanggung jawaban sebagaimana dimaksud dilaksanakan melalui penyampaian laporan pelaksanaan pengelolaan keuangan dan BMD serta bidang kepegawaian RSUD Wangaya.

2..2.1 Struktur Organisasi

Menurut Peraturan Walikota Denpasar Nomor 51 Tahun 2020, Rumah Sakit Wangaya Kota Denpasar merupakan unit organisasi bersifat khusus yang dipimpin oleh seorang Direktur dengan jabatan struktural eselon II dibantu oleh 3 (tiga) Wakil Direktur, 7 (tujuh) Kepala Bagian dan Kepala Bidang serta 17 (tujuh belas) Ka.sub.bag dan Kasi.

2.3 Tugas Pokok dan Fungsi

a. Tugas Pokok

Mengacu pada Undang-Undang RI Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, bahwa Rumah Sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna.

b. Fungsi

Untuk menggambarkan tugas sebagaimana dimaksud diatas Rumah Sakit mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan Rumah Sakit.
2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat ketiga sesuai kebutuhan medis.
3. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan di Rumah Sakit.
4. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan sistem teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan mengoptimalkan sistem ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

2.4 Ketersediaan Sumber Daya

Karyawan RSUD Wangaya berjumlah 956 orang, yang terdiri dari Laki- Laki 154 orang dan Perempuan 353 Orang jumlah 507 orang aparatur negara sipil (ANS) dan 421 orang tenaga kontrak yang terdiri dari laki-laki 174 Orang dan Perempuan 247 orang serta 25 orang tenaga kontrak covid Dinas Kesehatan yang terdiri dari laki-laki 10 orang dan Perempuan 15 orang. Kualifikasi sumberdaya aparatur yang menopang kinerja RSUD Wangaya seperti tertuang pada Tabel 2.4.1

Tabel 2.4.1. Kualifikasi dan Jumlah Tenaga RSUD Wangaya per Desember 2020

No.	No. Urut	Nama Jabatan	Jenis Kelamin		Jumlah
			Laki-Laki	Perempuan	
I	PNS				
	1	Direktur RSUD.Wangaya Kota Denpasar	1		1
	2	Wadir. Administrasi Umum	1		1
	3	Wadir. Pelayanan Medik dan Keperawatan			
	4	Kabid. Pelayanan Medik		1	1
		Plt.Wadir. Pelayanan Medik & Keperawatan			
	5	Kabid. Keperawatan	1		1
	6	Kabag. Umum	1		1
	7	Kabag. Keuangan	1		1
	8	Kabag. Bina Program dan Publikasi	1		1
	9	Kabid. Penunjang		1	1
		Plt. Kabid. Pengembangan SDM dan Promosi			
	10	Kasubag. Perencanaan	1		1
		Plt.Kasubag. Kepegawaian			
	11	Kasubag. Pendataan dan Pelaporan		1	1
	12	Plt.Kasubag. Rumah Tangga	1		1
	13	Kasubag. Akuntansi dan Verifikasi		1	1
		Plt. Kasubag. Anggaran			
	14	Kasubag. Perbendaharaan		1	1
	15	Kasi Penunjang Medik	1		1
	16	Kasi Penunjang Non Medik	1		1

	17	Kasi Diklat		1	1
	18	Kasi Promosi	1		1
	19	Plt. Kasi Pelayanan Keperawatan		1	1
	20	Plt. Kasi Pengembangan Profesi		1	1
	21	Kasi Rajal,Ranap,Rasif		1	1
	22	Kasi Radar Tindik	1		1
	23	Plt. Kasubag. Tata Usaha		1	1
	24	Plt. Kasubag. Hukum & Humas	1		1
	25	Dokter Ahli Utama	10	7	17
	26	Dokter Gigi Ahli Utama		1	1
	27	Dokter Ahli Madya	19	9	28
	28	Dokter Gigi Ahli Madya		4	4
	29	Dokter Ahli Muda	9	1	10
	30	Dokter Gigi Ahli Muda	1		1
	31	Dokter Ahli Pertama	1	3	4
	32	Dokter Gigi Ahli Pertama		1	1
	33	Perawat Ahli Madya	3	25	28
	34	Perawat Ahli Muda	1	29	30
	35	Perawat Ahli Pertama	2		2
	36	Perawat Penyelia	8	38	46
	37	Perawat Mahir	11	26	37
	38	Perawat Pelaksana	2	3	5
	39	Bidan Ahli Madya		8	8
	40	Bidan Ahli Muda		3	3
	41	Bidan Penyelia		28	28
	42	Bidan Mahir		9	9
	43	Bidan Pelaksana		5	5
	44	Apoteker Ahli Madya	1	1	2
	45	Apoteker Ahli Muda	1	2	3
	46	Nutrisisionis Ahli Madya		2	2
	47	Nutrisisionis Ahli Muda		2	2
	48	Nutrisisionis Pertama		1	1

49	Nutrisiionis Penyelia	1	6	7
50	Nutrisiionis Mahir	1	5	6
51	Radiografer Ahli Pertama		1	1
52	Radiografer Penyelia	3	1	4
53	Radiografer Mahir	1	1	2
54	Radiografer Pelaksana	2	1	3
55	Sanitarian Ahli Muda		1	1
56	Sanitarian Mahir		1	1
57	Teknisi Elektromedis Mahir	1		1
58	Teknisi Elektromedis Pelaksana	1		1
59	Perawat Gigi Penyelia		4	4
60	Teknisi Gigi	1		1
61	Pranata Laboratorium Kesehatan Penyelia	1	5	6
62	Pranata Laboratorium Kesehatan Mahir	1	6	7
63	Perekam Medis Ahli Pertama		1	1
64	Perekam Medis Mahir	3		3
65	Fisioterapis Ahli Madya	1		1
66	Fisioterapis Mahir	1		1
67	Asisten Apoteker Penyelia		5	5
68	Asisten Apoteker Mahir	4	3	7
69	Asisten Apoteker Pelaksana	4	2	6
70	Analisis Remunerasi	2	5	7
71	Analisis Pelayanan	1	2	3
72	Psikologi		1	1
73	Analisis Sistem dan Jaringan			0
74	Analisis Humas		1	1
75	Inspektur Sarana dan Prasarana Fasilitas Pelayanan	2		2
76	Analisis Layanan Umum			0
77	Penyuluh Kesehatan Ahli Madya		1	1
78	Administrator Kesehatan Ahli Muda	1		1
79	Analisis Kesehatan		3	3
80	Analisis Kinerja	1		1

81	Pelaksana		1	1
82	Analisis Pengembangan Kompetensi	1	1	2
83	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur		1	1
84	Analisis Hukum	1		1
85	Pegelola Gudang Farmasi	1		1
86	Pengadministrasi Umum (Ruangan)	1	2	3
87	Penata Keuangan		1	1
88	Analisis Monitoring Evaluasi dan Pelaporan	1	4	5
89	Analisis Barang Milik Negara	1	1	2
90	Analisis Laporan Realisasi Anggaran		1	1
91	Analisis Manajemen Resiko	1	2	3
92	Penyusun Rencana Kebutuhan Sarana & Prasarana	1		1
93	Analisis Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan		2	2
94	Analisis Pelayanan Publik	2	2	4
95	Operator Telekomunikasi		2	2
96	Rekam Medik Pendaftaran	1	4	5
97	Perancang Kebijakan Pengadaan Brg Jasa	1		1
98	Manajemen Rekam Medik	2	7	9
99	Pengelola Administrasi		2	2
100	Analisis Perencanaan SDM Aparatur	1		1
101	Analisis Tata Usaha	1		1
102	Analisis Pembayaran Jaminan Kesehatan		2	2
103	Analisis Transaksi Keuangan		1	1
104	Analisis Klasifikasi Barang		2	2
105	Analisis Standar Mutu dan Peralatan		1	1
106	Analisis Data dan Informasi		2	2
107	Pengadministrasi Umum	2	3	5
108	Pengelola Data	1	2	3
109	Verifikator Keuangan		1	1
110	Sekretaris		1	1
111	Pengolah Keuangan		1	1
112	Teknisi Sarana dan Prasarana	3		3

	113	Pengelola Kepegawaian	1		1
	114	Pengadministrasi Pelatihan		1	1
	115	Petugas Keamanan	5		5
	116	Pengemudi	4		4
	117	Pengemudi Ambulance	1		1
	118	Pramu Taman	4		4
	119	Pramu Kebersihan		19	19
	120	Binatu Rumah Sakit	3	3	6
	121	Pranata Jamuan		2	2
	122	Pengadministrasi Persuratan		1	1
	123	Pengadministrasi Keuangan		2	2
	124	Pengolah Makanan		1	1
		TOTAL PNS	154	353	507
II	PEGAWAI NON PNS				
	1	Dokter Umum	5	12	17
	2	Dokter Spesialis	8	8	16
	3	Perawat	55	95	150
	4	Bidan		37	37
	5	Apoteker	2	2	4
	6	Asisten Apoteker	2	1	3
	7	Nutrisi	1	2	3
	8	Sanitarian		1	1
	9	Teknisi Gigi	1		1
	10	Fisioterapis	1		1
	11	Terapi Wicara	1		1
	12	Pranata Laboratorium	2	1	3
	13	Analisis Kimia		1	1
	14	Administrasi	53	48	101
	15	Teknisi	6		6
	16	Incenerator	2		2
	17	Tata Boga / Pramusaji	1	18	19

	18	Pemulazaaaran Jenazah	2		2
	19	Pengemudi	2		2
	20	Petugas Keamanan	6		6
	21	Binatu Rumah Sakit	2	3	5
	22	Pramu Kebersihan	22	18	40
		TOTAL PEGAWAI NON PNS	174	247	421
III	TENAGA KONTRAK COVID DINKES				
	1	Dokter Umum	1	1	2
	2	Perawat	1	2	3
	3	Penyaji Makanan	2		2
	4	Asisten Apoteker		1	1
	5	Radiografer	3		3
	6	Pranata Laboratorium	2	10	12
	7	Administrasi	1	1	2
		TOTAL TENAGA KONTRAK COVID DINKES	10	15	25
		TOTAL I, II, III	338	615	953

2.5 Fasilitas Yang Dimiliki

Sarana dan prasarana atau fasilitas yang dimiliki oleh RSUD Wangaya Kota Denpasar dikelompokkan menjadi; 1). Sarana atau peralatan medis, 2). Peralatan penunjang medis dan 3). Fasilitas penunjang medis. Secara rinci sarana dan prasarana yang dimiliki RSUD Wangaya Kota Denpasar adalah sebagai berikut (Tabel 2.2.1).

NO	FASILITAS YANG DIMILIKI	JUMLAH	KONDISI	KEGUNAAN
A	Tanah, Bangunan dan Fasilitas lainnya			
1	Tanah	23.271.00 m2	Baik	Bangunan, taman, parkir
2	Luas Bangunan Fisik	12.063.372 m2	Baik	Kegiatan operasional
3	Listrik (PLN) & Genset	555 Kilo Watt 2 Buah Genset (Masing-masing 250 KVA)	Baik	Penerangan dan energi
4	Air (PDAM dan Sumur Bor)	Ada	Baik	
5	Telepon	10 unit sambungan	Baik	Berkomunikasi
6	Faximile (0361 224 114)	1 Unit	Baik	Mengirim & menerima informasi

7	Website http://rsudwangaya.denpasarkota.go.id	1 Unit	Baik	Menyampaikan informasi
8	E-mail rsudwangaya@denpasarkota.go.id. rsudwangaya.dpskota@gmail.com	2 Unit	Aktif	Memperancar komunikasi
9	Instalasi Pengolahan Air limbah (IPAL)	1 Unit	Baik	Mengolah limbah rumah sakit
10	Incenerator	1 Unit	Baik	Mengolah limbah rumah sakit
11	Kendaraan			
a.	Ambulance	6 Unit	Baik	Pelayanan pasien
b.	Roda 4 (empat)	6 unit	Baik	Mobilitas
c.	Roda 2 (dua)	6 unit	Baik	Mobitas
12	Fasilitas ATM	2 ATM	Baik	Transaksi
13	Kantin	3 unit	Baik	
14	Mini Market	1 Unit	Baik	
	Toliet Umum	6 Unit	Baik	
15	Wifi	1 unit	Baik	
B.	INSTALASI	L. Instalasi Rawat Jalan		
		Poliklinik Bedah		
		Poliklinik Kebidanan dan Kandungan		
		Poliklinik Anak		
		Poliklinik Psikiatri		
		Poliklinik Gigi dan Mulut		
		Poliklinik Mata		
		Poliklinik Jantung		
		Poliklinik Saraf		
		Poliklinik Kulit dan Kelamin		
		Poliklinik Eksekutif		
		Poliklinik THL- KL		
		Poliklinik Urologi		
		Poliklinik Penyakit Dalam		
		Poliklinik Geriatri		
		Poliklinik Rehabilitasi Medik		
		Poliklinik Paru		
		Poliklinik Merpati		
		Poliklinik Anestesi		
		Klinik Covid-19		
		Hemodialisa		
		Endoskopi		
		Bronkoskopi		
		Klinik Laktasi		
		Klinik Endrotrin Anak		

		2. Instalasi Rawat Inap		
		Ruang Praja Amerta	Baik	
		Ruang Angsa	Baik	
		Ruang Belibis	Baik	
		Ruang Cendrawasih	Baik	
		Ruang Dara	Baik	
		Ruang Elang	Baik	
		Ruang Kaswari	Baik	
		Ruang Merak	Baik	
		Ruang Bersalin	Baik	
		3. Instalasi Rawat Inap		
		Intensif Terpadu	Baik	
		ICU	Baik	
		ICCU	Baik	
		HCU	Baik	
		PICU	Baik	
		NICU	Baik	
		4. Instalasi Gawat		
		Darurat	Baik	
		5. Instalasi Bedah		
		Sentral	Baik	
		6. Instalasi Anestesi		
			Baik	
		7. Instalasi Rehabilitasi		
		Medik	Baik	
		8. Instalasi Rekam		
		Medis	Baik	
		9. Instalasi Laboratorium		
			Baik	
		10. Instalasi Radiologi		
			Baik	
		11. Instalasi Farmasi		
			Baik	
		12. Instalasi Gizi		
			Baik	
		13. Instalasi Laundry		
			Baik	
		14. Instalasi Sterilisasi		
		Sentral	Baik	
		15. Instalasi		
		Pemeliharaan Sarana	Baik	
		Rumah Sakit		
		16. Instalasi Pemulasaraan		
		Jenazah	Baik	
		17. Instalasi Promosi		
		Kesehatan Rumah	Baik	
		Sakit		
		18. Instalasi Sistem		
		Informasi Manajemen	Baik	
		Rumah Sakit		

2.6 Produk Pelayanan dan Capaian Kinerja

2.6.1 Capaian Kinerja Pelayanan

Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir tingkat pencapaian kinerja dari pelayanan yang diberikan oleh RSUD Wangaya Kota Denpasar seperti Tabel berikut

Tabel 2.6.1 Capaian Kinerja Pelayanan dari Kunjungan Pasien Tahun 2016– 2020

NO	Unit Kerja dan jenis Pelayanan	2016	2017	2018	2019	2020
	Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan					
1	Instalasi Rawat Jalan					
	Bronchoscope	-	-	-	8	15
	Hemodialise	8,324	7,797	8,175	8,598	8,195
	Poli anak	6,150	4,613	4,349	4,411	2,397
	Poli anastesi	961	1,034	961	853	544
	Poli bedah	18,380	15,152	13,831	8,463	4,721
	Poli covid	-	-	-	-	3,563
	Poli i endoktrin anak	1	4	4	7	-
	Poli endoscopy	705	379	821	621	361
	Poli fisioterapi	5,606	5,248	5,502	114	3
	Poli geriatri	-	-	-	2,138	3,433
	Poli gigi dan mulut	4,269	4,880	3,399	1,459	2,044
	Poli jantung	-	2,456	9,998	4,180	3,726
	Poli kebidanan dan kandungan	4,474	4,204	3,880	2,308	1,299
	Poli kulit dan kelamin	4,232	3,157	2,523	1,300	718
	Poli laktasi	-	-	1	414	217
	Poli mata	10,249	9,593	8,096	4,392	2,407
	Poli paru	7,343	7,475	6,905	4,260	3,191
	Poli penyakit dalam	37,396	32,770	25,047	9,617	6,160
	Poli psikiatri	7,230	6,605	8,907	5,570	3,079
	Poli rehabilitasi medik	-	-	-	3,836	2,980
	Poli saraf	11,986	10,529	8,789	2,705	1,446
	Poli t h t	6,376	5,323	5,514	4,340	2,571
	Poli urologi	-	-	-	1,704	2,536
	Poli vct	8,521	9,119	11,035	12,564	14,399
	Rawat Jalan Praja amerta	1,435	793	1,041	474	482
	TOTAL	144,097	131,325	128,966	84,356	70,482
2	Instalasi Rawat Darurat	40,387	33,879	32,033	36,606	24,597
3	Instalasi Rawat Inap	17,883	16,378	15,147	15,914	10,935
4	Instalasi Rawat Intensif	1,168	1,350	1,244	1,537	899

5	Instalasi Laboratorium	52,750	43,203	38,899	32,909	37,780
6	Instalasi Radiologi	14,166	12,620	12,518	10,758	8,575
7	Instalasi Reha- bilitasi Medik	5,606	5,148	5,502	3,950	2,983
8	Instalasi Farmasi	299,399	253,798	235,980	206,712	142,968
9	Instalasi Bedah Sentral					
a.	Operasi Kecil	2,629	2,370	2,739	3,495	2,602
b.	Operasi Sedang	810	894	946	1,087	653
c.	Operasi Besar	1,955	1,787	2,090	2,055	1,309
d.	Operasi Khusus	276	293	260	475	431
e.	Operasi Canggih	1	2	1	13	
f.	Operasi Sederhana	1	6	11	18	
	JUMLAH a s/d f	5,672	5,352	6,047	7,143	4,995
	Direktorat Penunjang dan Pengembangan SDM					
1	Konsultasi Gizi	447	162	120	16	8
2	Pemulasaran Jenazah	893	886	914	1,085	554
3	Kendaraan Ambulance	703	531	435	437	318

Tabel 2.6.2 Capaian Kinerja Pelayanan Tahun 2016 – 2020

NO	JENIS INDIKATOR	2016	2017	2018	2019	2020	Jumlah	Rata - Rata
1	BOR %	90.05	76.76	67.67	72.76	50.36	357.60	71.52
2	LOS (HARI)	4.27	3.97	3.7	3.68	4.03	19.65	3.93
3	BTO (KALI)	74.76	68.43	64.91	69.28	44.20	321.58	64.32
4	TOI (HARI)	0.49	1.24	1.82	1.44	4.10	9.08	1.82
5	GDR ‰	37.59	30.98	34.36	44.75	59.04	206.72	41.34
6	NDR ‰	22.94	16.73	20.03	24.32	33.72	117.75	23.55
7	MDR ‰	0.29	1.28	0.31	0.92	2.25	5.05	1.01
8	IDR ‰	78.95	72.46	97.92	108.7	142.86	500.89	100.18
9	AKB	3.75	2.67	3.92	3.75	40.00	54.08	10.82
10	AKI	0.09	0.33	1	0.25	6.00	7.67	1.53

2.6.2 Capaian Kinerja Keuangan

Tabel 2.6.3 Realisasi Pendapatan selama 5 Tahun

NO	Uraian	TAHUN				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	PENDAPATAN	96,274,000,000.00	103,183,711,765.12	94,634,286,335.91	85,776,870,300.98	118,370,818,269.21

Tabel 2.6.4 Capain Ratio Keuangan

RASIO KEUANGAN	2016	2017	2018	2019	2020
Ratio Kas (cash Ratio)	38 %	77,46%	72,92%	0,84%	171,46 %
Ratio Lancar (Current Ratio)	147%	203,16%	239.71%	138.68%	235.25%
Periode Penagihan Hutang (collection Period)	55.01%	49.67%	49.92%	78.60 %	25.06%
Perputaran Aset Tetap (Fixed Asset Turn Over)	259.06%	61.88%	53.59%	55.96%	64.30%
Imbalan atas Aktiva Tetap (Return on Asset)	-27.38%	-23.83%	-34.76%	-5.98%	2.76%
Imbalan Ekuitas (Return on Equity)	-32.43%	-28.61%	-44.85%	-5.74%	-2.46%
Perputaran Persediaan (Inventory Turn Over)	18.69%	17.65%	13.22%	12.95%	15.96%
Operasional terhadap biaya operasional	72.16%	67.93%	60.66%	58.86%	68.41%

Tabel 2.6.5 Jumlah Penyelesaian Pengaduan/Komplain dari Tahun 2016 – 2020

TAHUN	PENGADUAN	JUMLAH
2016	- KOTAK SARAN (25) - HOTLINE SERVICE (7) - SECARA LANGSUNG (2) - WEBSITE (1)	35
2017	- KOTAK SARAN (26) - SECARA LANGSUNG (12) - WEBSITE (4) - HOTLINE SERVICE (2)	44
2018	- KOTAK SARAN (5) - WEBSITE (4)	15

	• SECARA LANGSUNG (3) • KUISIONER (3)	
2019	• KOTAK SARAN (13) • HOTLINE SERVICE (7) • SECARA LANGSUNG (4) • KUISIONER (3) • MEDIA SOSIAL (2) • EMAIL (2) • WEBSITE (1)	32
2020	• HOTLINE SERVICE (8) • SECARA LANGSUNG (4) • KOTAK SARAN (1) • MEDIA SOSIAL (1)	14
2021 (SAMPAI BULAN JUNI)	• SECARA LANGSUNG (1) • KOTAK SARAN (3) • HOTLINE SERVICE (1)	5
TOTAL		145

Tabel 2.6.6 Hasil Evaluasi Nilai Sakip RSUD Wangaya Kota Denpasar

NO	Uraian	Tahun				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Nilai Sakip	C	CC	B	BB	BB

Tabel 2.6.7 Penanganan Penanggulangan Covid-19 dengan rincian sebagai berikut :

Program/Kegiatan		Target		Realisasi		%	Sumber Dana
		Fisik (%)	Keuangan (Rp)	Fisik (%)	Keuangan (Rp)		
Program : Program Peningkatan Pelayanan RS							
Kegiatan : Peningkatan Pelayanan							
1	Penyiapan Ruang Isolasi						Dana BLUD Rumah Sakit
	- Pemasangan CCTV	100	28.908.000	100	21.514.000	74%	
	- Pemasangan Instalasi Gas Medis	100	75.000.000	100	5.175.000	87%	

	- Rehabilitasi Ruang	100	47.597.000	100	46.770.000	98%	
	- Pengadaan Air Purifier	100	115.000.000	100	115.000.000	100%	
2	Pengadaan Alat Pelindung Diri (APD)	100	1.065.595.719	100	774.636.500	73%	
3	Pengadaan Farmasi (Obat)	100	983.970.000	100	824.739.793	84%	
	Total Dana BLUD		2.201.070.719		1.732.835.293	83%	
4	Penyiapan Laboratorium PCR	100	2.531.109.800	100	2.113.067.952	83%	Dana BTT Diskes Kota Denpasar
5	Penyiapan Ruang Operasi (OK) Covid-19	100	6.232.470.155	100	5.151.043.459	83%	
6	Penyiapan Ruang Hemodialisa (HD) Covid-19	100	135.000.000	100	122.442.500	91%	
7	Penyiapan Ruang ICU Covid-19	100	10.031.319.765	100	8.936.039.111	89%	
8	Ruang Rawat Inap	100	813.200.000	100	648.793.668	80%	
9	VK Covid-19	100	1.262.115.200	100	1.144.603.591	91%	
10	Ruang Isolasi	100	419.400.000	100	379.054.772	90%	
11	IGD	100	197.400.000	100	177.487.954	90%	
	Total Dana BTT		21.622.014.920		18.672.533.007	70%	
TOTAL			23.938.085.639		20.405.368.300		

Tabel 2.6.8 Pencapaian Kinerja Pelayanan RSUD Wangaya Kota Denpasar

NO	Indikator Kinerja Sesuai Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah	Target NSPK	Target IKK	Target Indikator Lainnya	Target Renstra Perangkat Daerah Tahun					Realisasi Capaian Tahun					Rasio Capaian Tahun				
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	Indeks Kepuasan Masyarakat				77	81	82	83	83.5	94.16	81.04	83.63	83.3	83.86	108	116	99	101	100

Tabel 2.6.9 Anggaran dan Realisasi Pendanaan pelayanan RSUD Wangaya Kota Denpasar

uraian	anggaran pada tahun				Realisasi Anggaran pada tahun				Rasio Antara Realisasi dan Anggaran Tahun				Rata Rata Pertumbuhan	
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	anggaran	Realisasi
Belanja Tak Langsung	48,696,133,800.00	54,696,507,722.00	57,214,376,346.00	61,741,324,667.84	45,482,768,099.00	52,395,139,887.00	54,507,267,649.00	53,241,207,751.00	93.40%	95.79%	95.27%	86.23%	8.28%	5.64%
Belanja langsung	121,651,945,755.49	124,867,439,918.48	135,417,034,742.72	114,366,100,537.13	110,997,840,554.13	112,058,063,319.67	124,361,698,304.57	111,467,207,087.47	91.24%	89.74%	91.84%	97.47%	-1.48%	0.52%
Total	170,348,079,555.49	179,563,947,640.48	192,631,411,088.72	176,107,425,204.97	156,480,608,653.13	164,453,203,206.67	178,868,965,953.57	164,708,414,838.47						

Tabel 2.6.9 Anggaran dan Realisasi Pendanaan Pelayanan RSUD Wangaya Kota Denpasar

NO	Uraian	Anggaran pada Tahun 2021	Realisasi Anggran 2021 (Sampai dengan Bulan Mei 2021)	Rasio antara Realisasi dan Anggran Tahun 2021
1	Program : Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan dan Upaya Kesehatan Masyarakat Kegiatan : Penyediaan Layanan untuk Upaya Kesehatan Perorangan dan Upaya Kesehatan Masyarakat Sub Kegiatan : Operasional Pelayanan rumah sakit	166.110.457.951,00	52.228.933. 437,72	31 %

2.7. Tantangan dan Peluang

a. Tantangan

Sebagai Rumah Sakit Tipe B Pendidikan yang berlokasi di pusat Kota Pemerintahan Provinsi Bali yang nota bena terdapat lebih dari 72 (Tujuh Puluh Dua) Rumah Sakit Pemerintah dan Swasta, RSUD Wangaya Kota Denpasar harus mampu eksis dan bersaing untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dari usaha yang dilakukan ada beberapa tantangan dan juga adanya peluang yang harus disinergikan agar tetap dapat bertahan. Adapun tantangan yang dihadapi diantaranya adalah :

- 1) Terjadinya persaingan yang semakin ketat diantara rumah sakit, karena rumah sakit swasta melayani BPJS
- 2) Kebijakan Dokter praktek 3 tempat
- 3) Semakin pesatnya perkembangan teknologi khususnya peralatan medis
- 4) Kebijakan rujukan berjenjang
- 5) Tarif BPJS masih dibawah tarif rumah sakit
- 6) Terkadang terjadi kelangkaan ketersediaan obat
- 7) Perkembangan teknologi perumahsakitan yang sangat pesat



- 8) Pelayanan Kesehatan pada era adaptasi kebiasaan baru
- 9) Digitalisasi pelayanan kesehatan

b. Peluang

Adapun peluang yang harus dimanfaatkan agar Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya tetap dapat bersaing dengan kompetitor lain diantaranya :

- 1) Tingginya komitmen Pemerintah Kota Denpasar terhadap RSUD Wangaya Kota Denpasar
- 2) Tingginya kepercayaan masyarakat kepada RSUD Wangaya Kota Denpasar
- 3) Kebijakan total *Coverage* untuk seluruh masyarakat (BPJS)
- 4) Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan
- 5) Semakin mudahnya dalam mengakses informasi teknologi



BAB III

PERMASALAHAN DAN ISU ISU STRATEGIS

3.1. Indetifikasi Permasalahan Strategis

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai penyelenggara pelayanan kesehatan dengan upaya penyembuhan, pemulihan, peningkatan, pencegahan, pelayanan rujukan, dan menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan serta pengabdian masyarakat, RSUD Wangaya Kota Denpasar dihadapkan pada berbagai permasalahan.

Berdasarkan analisis gambaran umum pelayanan RSUD Wangaya Kota Denpasar selama 5 tahun terakhir terdapat berbagai indikator kinerja yang telah memenuhi target, disisi lain terdapat pula berbagai permasalahan dan tantangan yang masih dihadapi dan perlu ditangani secara terencana sinergis dan berkelanjutan sehingga indikator kinerja yang belum memenuhi target dapat dicapai dengan baik.

Indentifikasi Permasalahan yang dihadapi RSUD Wangaya Kota Denpasar adalah

NO	Masalah Pokok	Masalah	Akar Masalah
1	Belum tercapai Indeks Kepuasan Masyarakat secara maksimal	Sarana dan prasarana alat kesehatan belum sesuai dengan standar rumah sakit Tipe B	1. Sarana dan prasarana alat kesehatan belum terpenuhi 2. Utilitas fasilitas belum dimanfaatkan secara maksimal 3. Anggaran BLUD belum mampu memenuhi seluruh kebutuhan operasional 4. Terbatasnya sarana gedung untuk peyanan
2	Belum optimalnya mutu pelayanan rumah sakit	SPM rumah sakit belum sepenuhnya mencapai target	1. Kompetensi SDM tidak sesuai standar 2. Sarana dan prasarana alat kesehatan tidak sesuai standar 3. Ketersediaan obat dan Barang Habis Pakai belum terpenuhi secara maksimal 4. Belum lengkapnya pengisian rekam medis 5. Implementasi EMR belum dilaksanakan

3.2 Visi Misi Nilai Motto

a. Visi

Visi adalah kristalisasi dari nilai-nilai dan cita-cita bersama yang merupakan gambaran kedepan apa yang ingin diwujudkan oleh suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut visi yang ingin diraih oleh RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam kurun waktu 5 tahun ke depan adalah: **"Menjadi Rumah Sakit Pilihan Utama, Inovatif, Unggul Dalam Pelayanan Kesehatan dan Pendidikan Berbasis Budaya Kerja."**

Walaupun di Kota Denpasar banyak berdiri rumah sakit dan menjamurnya pengobatan alternatif, namun masyarakat dalam berobat atau merawat kesehatannya tetap menjatuhkan pilihan utama pada RSUD Wangaya Kota Denpasar. Hal ini ditopang oleh karakteristik pelayanan yang diberikan, yaitu; inovatif, paripurna, berbudaya, terjangkau serta mengutamakan keselamatan pasien. Sedangkan unggul dalam pendidikan menunjukkan bahwa dalam menyelenggarakan pendidikan tenaga kesehatan RSUD Wangaya Kota Denpasar mampu menghasilkan dokter umum/spesialis, perawat, bidan dan tenaga kesehatan yang kompeten di bidangnya masing-masing.

Pelayanan yang berbasis budaya kerja artinya bahwa RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam memberikan pelayanan akan diawali dengan senyum, sapa, santun, beretika, dengan menerapkan etos kerja tinggi serta mengutamakan kepuasan pelanggan. Dengan demikian pasien atau pengunjung dalam menerima pelayanan akan selalu senang, nyaman seperti tinggal di rumah sendiri, sehingga mempercepat pemulihan kesembuhan dan keselamatan pasien. Berbuat yang terbaik, mencintai pekerjaan, bekerja dengan tulus tanpa pamrih dan dapat menyenangkan orang lain merupakan sewaka dharma bagi seluruh karyawan RSUD Wangaya Kota Denpasar.

b. Misi

Misi adalah kewajiban atau sewaka dharma yang dilaksanakan dalam upaya mewujudkan visi, agar organisasi tetap eksis. Mengacu pada tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan, maka misi yang diemban oleh RSUD Wangaya Kota Denpasar adalah :

- 1) Memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau dengan mengutamakan keselamatan pasien.
- 2) Mengelola sarana dan prasarana penunjang pelayanan kesehatan secara optimal.
- 3) Mengembangkan kompetensi sumberdaya manusia serta meningkatkan peran Rumah Sakit dalam pendidikan dan pelatihan.
- 4) Mengelola administrasi umum, keuangan, dan sarana prasarana secara optimal.

Nilai dan Motto

a. Nilai-Nilai

Nilai-nilai adalah falsafah yang dipegang teguh dan dijiwai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sehingga membentuk etos kerja guna mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi. Penjiwaan secara utuh terhadap nilai-nilai yang dimiliki akan menimbulkan etos kerja yang tinggi dan menjadi kebanggaan setiap aparatur dalam mengabdikan kepada organisasi. Nilai-nilai yang dipegang RSUD Wangaya Kota Denpasar adalah :

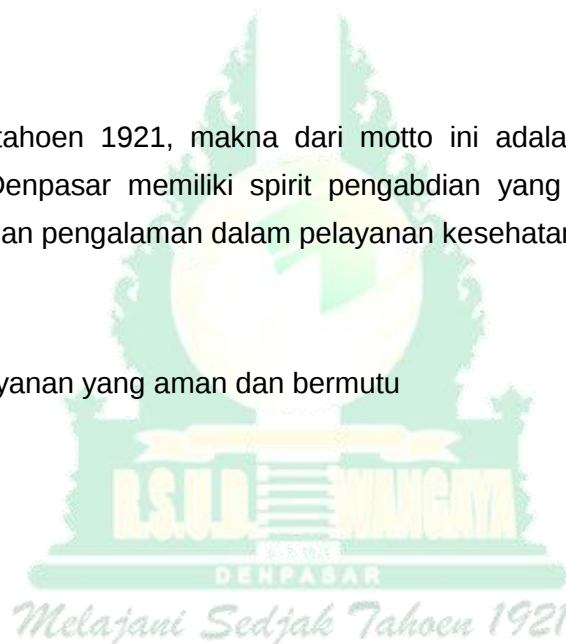
- 1) Sewaka dharma.
- 2) Senyum, sapa, santun (3 S).
- 3) Berempati.

b. Motto

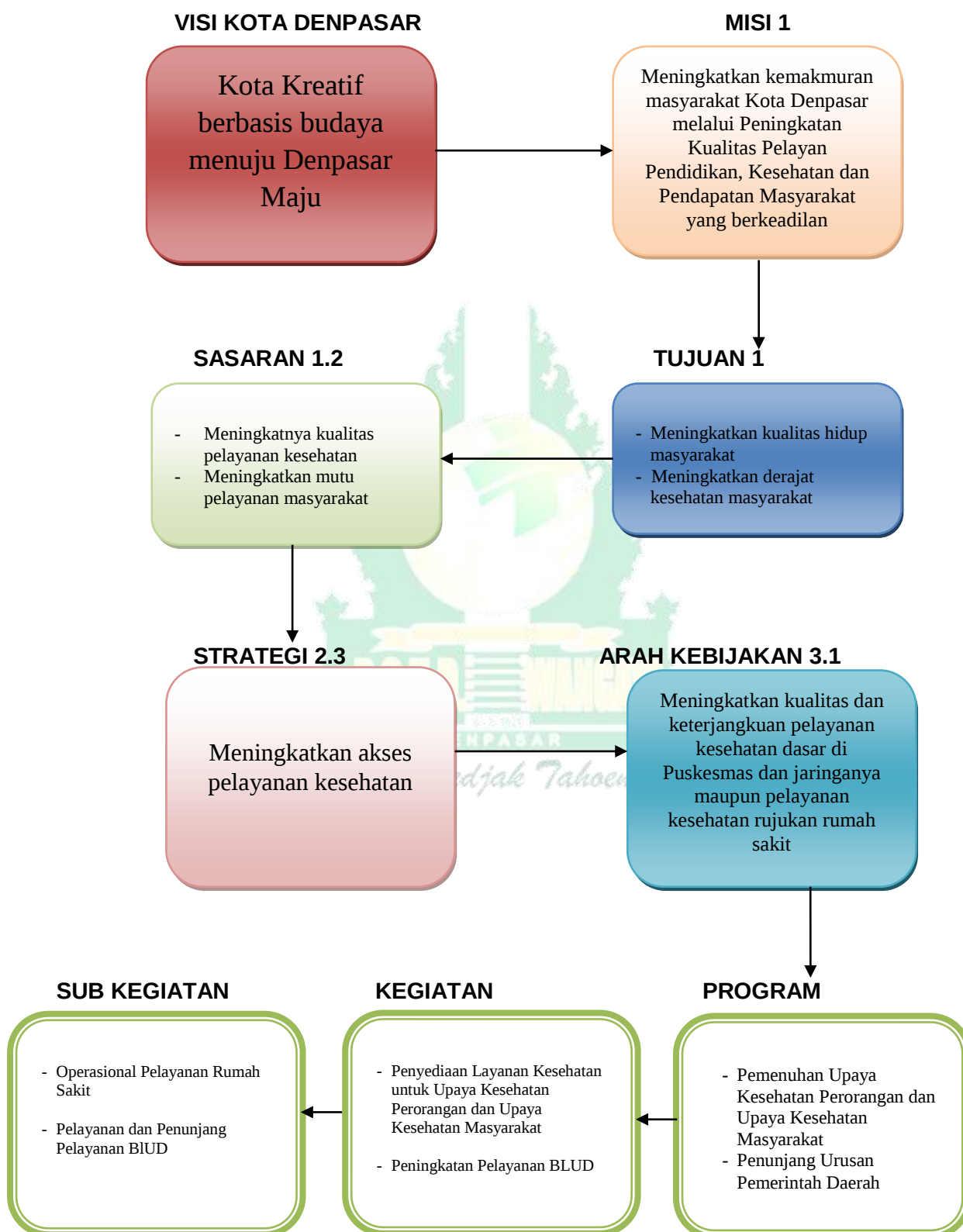
Melajani sedjak tahoen 1921, makna dari motto ini adalah seluruh karyawan RSUD Wangaya Kota Denpasar memiliki spirit pengabdian yang tinggi karena dijiwai oleh sejarah panjang dan pengalaman dalam pelayanan kesehatan di Bali.

2. Janji Layanan

Memberikan pelayanan yang aman dan bermutu



4.2.1 Keterkaitan dengan visi misi dan Program Kepala Daerah



4.3 Faktor Penghambat dan Pendorong

Faktor Penghambat

1. Respon time di loket pendaftaran dan farmasi masih diatas SPM
2. Belum lengkapnya peralatan medis
3. Belum lengkapnya tenaga sub spesialis
4. Masih tingginya biaya pengadaan persediaan
5. Pelaksanaan rujukan berjenjang
6. Regulasi yang sering berubah-ubah
7. Kejahatan dunia maya semakin meningkat
8. Perbedaan tarif rumah sakit dengan INACBGS cukup tinggi

Faktor Pendorong

1. Loyalitas Pasien cukup tinggi
2. Telah terakreditasi KARS dengan sertifikat paripurna
3. Terbukanya peluang pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM)
4. Sistem Remunerasi sudah baik
5. Kota Denpasar menuju total Coverage BPJS
6. Tingginya dukungan Pemerintah Kota Denpasar
7. Perkembangan IT Sangat Pesat
8. Audit KAP dengan hasil WTP

3.4 Isu Isu Strategis dan analisis faktor lingkungan

3.4.1 Isu Isu Strategis

Didalam mengidentifikasi isu-isu strategis dan menganalisis faktor lingkungan strategik, baik yang mendorong maupun yang menghambat terhadap pencapaian visi dan misi RSUD Wangaya Kota Denpasar dipergunakan teknik analisis *SWOT* berbasis *balanced scorecard*. Faktor lingkungan strategik dikelompokkan kedalam faktor internal dan eksternal. Faktor internal dikategorikan sebagai kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan faktor eksternal dikategorikan sebagai peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Faktor yang mendorong terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan adalah kekuatan dan peluang, sedangkan yang menghambat adalah kelemahan dan ancaman. Faktor internal diidentifikasi berdasarkan 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*, yaitu; 1). Pelanggan, 2). Proses internal organisasi, 3). Inovasi dan pertumbuhan atau SDM, serta 4). Finansial. Identifikasi faktor eksternal mengacu pada perspektif 1). Pelanggan, 2). Proses internal organisasi, 3). Inovasi dan pertumbuhan atau SDM serta 4).). Finansial. Hasil identifikasi faktor lingkungan strategik disajikan pada Tabel 3.4.1

Tabel 3.4.1 Hasil Identifikasi Faktor Lingkungan Strategik yang Berpengaruh Terhadap Pencapaian Visi dan Misi RSUD Wangaya Kota Denpasar

NO	PERSPEKTIF BSC	A. FAKTOR INTERNAL	
		1. KEKUATAN (STRENGTHS)	2. KELEMAHAN (WEAKNESSES)
1	Pelanggan/ Customer	a. Pertumbuhan pasien terus meningkat. b. Loyalitas Pasien cukup tinggi c. Tanggapan terhadap keluhan pelanggan sudah baik.	a. Masih banyak terjadi keluhan terhadap pasien. b. Kurang tertibnya penerapan jam berkunjung ke RSUD Wangaya c. Respon time di loket pendaftaran dan farmasi masih diatas SPM
2	Proses internal organisasi	a. Telah terakreditasi KARS sertifikat paripurna b. Nilai SAKIP sudah BB c. Evaluasi pelayanan dilakukan secara rutin	a. Belum lengkapnya peralatan medis b. Kurang optimalnya manajemen pemeliharaan sarana dan prasarana c. Kurangnya sarana gedung pelayanan.
3	Inovasi dan Pertumbuhan/ SDM	a. Pengelolaan Pelayanan sudah berbasis SIMRS b. Terbukanya peluang pengadaan SDM mandiri c. Pegawai yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan sudah sesuai standar SPM.	a. <i>Reward</i> dan <i>Punishmen</i> belum diterapkan secara penuh. b. Belum lengkapnya Tenaga Sub Spesialis. c. Masih kekurangan Tenaga Perawat
4	Keuangan/ Finansial	a. Pembayaran claim sudah baik b. Sistem remunerasi sudah baik. c. Transparansi pengelolaan keuangan.	a. Belum bisa dilakukan <i>Brigging system</i> antara tarif Rumah Sakit <i>INACBGS</i>. b. Masih tingginya biaya pengadaan persediaan c. Tarif biaya pelayanan yang belum kompetitif
B. FAKTOR EKSTERNAL			
NO	PERSPEKTIF BSC	1. PELUANG (OPPORTUNITIES)	2. ANCAMAN (THREATS)
1	Pelanggan/ Costumer	a. Kota Denpasar menuju Total coverage BPJS b. Kesadaran masyarakat tentang kesehatan sudah semakin tinggi c. Banyaknya kasus-kasus yang ditangani di rujukan TK.II.	a. Pelaksanaan rujukan berjenjang b. Ada beberapa Rumah Sakit dengan tipe yang sama di Kota Denpasar. c. Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan RS semakin meningkat.

2	Proses internal organisasi	a. Tingginya dukungan Pemerintah Kota Denpasar b. Adanya pengembangan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan c. Adanya pengembangan kerjasama di Bidang Pelayanan	a. Regulasi yang sering berubah-ubah b. Keberadaan lembaga lain sebagai competitor yang memberikan daya saing yang lebih bagi masyarakat c. Belum semua unit berorientasi pemuasan pelanggan
3	Inovasi dan pertumbuhan SDM	a. Ketrampilan SDM memberi layanan sudah baik b. Perkembangan IT sangat pesat c. Taraf hidup masyarakat sudah semakin baik	a. Kejahatan dunia maya semakin meningkat b. MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) c. Keluhan dapat disampaikan melalui media masa
4	Kuangan/ Finansial	a. Fleksibilitas pengelolaan keuangan b. Audit KAP dengan hasil WTP c. RSUDW ditetapkan sebagai Zona Integritas	a. Perbedaan tarif Rumah Sakit dengan tarif INACBGS cukup tinggi b. Masih adanya pasien terlantar c. Adanya hutang pasien umum yang tidak bisa ditagih

3.4.2 Analisis Faktor Pendorong dan Penghambat

Aspek yang dianalisis dari faktor pendorong dan penghambat atau faktor lingkungan strategik meliputi; 1). Nilai urgensi (NU) dan bobot faktor (BF), 2). Nilai bobot kontribusi/dorongan (NBD), 3). Nilai bobot keterkaitan (NBK), dan 4). Total nilai bobot faktor (TNB). Secara rinci hasil analisis faktor lingkungan strategik seperti terlampir. Hasil dari analisis faktor lingkungan strategik akan dipergunakan untuk menentukan 1). Faktor kunci sukses, 2). Peta posisi strategis organisasi, 3). Penetapan prioritas tujuan dan sasaran, 4). Strategi dan 5). Program serta rencana kegiatan.

Dalam Menganalisis faktor lingkungan strategik, dimana setiap isu strategik diberikan skor 1 – 3. Faktor lingkungan strategik yang mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan yang diinginkan diberikan tanda positif dan faktor yang menghambat (kelemahan dan ancaman) diberikan tanda negatif. Masing-masing di hitung jumlah skor dan nilai rata-rata untuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selanjutnya dihitung selisih antara kekuatan dengan kelemahan dan peluang dengan ancaman serta hasilnya akan menentukan letak strategis RSUD Wangaya Kota Denpasar. Hasil analisis faktor lingkungan strategik seperti Tabel 3.4.2

Tabel 3.2.2 Analisis Faktor Lingkungan Internal RSUD Wangaya Kota Denpasar

NO	Faktor Lingkungan Internal	Kekuatan (S)			Kelemahan (W)		
		1	2	3	-1	-2	-3
1	Pertumbuhan pasien terus meningkat		√				
2	Loyalitas Pasien cukup tinggi			√			
3	Tanggapan terhadap keluhan pelanggan sudah baik		√				
4	Telah terakreditasi KARS predikat paripurna			√			
5	Nilai SAKIP sudah BB		√				
6	Evaluasi pelayanan dilakukan secara rutin (MR)			√			
7	Adanya pengembangan pelayanan-pelayanan baru			√			
8	Sudah menjalankan system informasi manajemen (SIMRS)			√			
9	Pengadaan pegawai (Non PNS) dilakukan sendiri	√					
10	Pembayaran klaim sudah baik dan lancar			√			
11	Sistem remunerasi sudah baik		√				
12	Transparansi pengelolaan keuangan		√				
13	Masih banyak terjadi keluhan pasien						√
14	Kurang tertibnya penerapan jam berkunjung					√	
15	Respon time diloket & farmasi masih diatas SPM					√	
16	Belum lengkapnya peralatan medis					√	
17	Kurang optimalnya manajemen pemeliharaan					√	
18	Kurang sarana gedung pelayanan					√	

NO	Faktor Lingkungan Internal	Kekuatan (S)			Kelemahan (W)		
		1	2	3	-1	-2	-3
19	Reward & Punishment belum diterapkan secara penuh				√		
20	Belum lengkapnya Tenaga Dokter Sub Spesialis					√	
21	Masih kekurangan tenaga perawat					√	
22	Belum bisa Briging Sistem antara tariff RS dengan tariff Ina CBGS				√		
23	Masih tingginya biaya pengadaan persediaan						√
24	Tarif belum berdasarkan unit cost					√	
Jumlah			29			-24	
Rata-rata score			2,41			-2,00	
Total Score					0,41		

Tabel 3.2.3 Analisis Faktor Lingkungan Eksternal RSUD Wangaya Kota Denpasar

No	Faktor Lingkungan Eksternal	Peluang (O)			Ancaman (T)		
		1	2	3	-1	-2	-3
1	Kota Denpasar menuju Total Coverage BPJS			√			
2	Kesadaran masyarakat sudah semakin baik			√			
3	Banyaknya kasus-kasus baru yang perlu ditangani di Rujukan Tk.II			√			
4	Tingginya dukungan Pemerintah Kota Denpasar		√				
5	Adanya pengembangan kerjasama dengan Lembaga-Lembaga Pendidikan		√				
6	Adanya kerjasama di Bidang Pelayanan			√			
7	Ketrampilan SDM pemberi pelayanan sudah baik		√				
8	Perkembangan IT sangat pesat		√				
9	Taraf hidup masyarakat sudah		√				

No	Faktor Lingkungan Eksternal	Peluang (O)			Ancaman (T)		
		1	2	3	-1	-2	-3
	semakin baik						
10	Fleksibilitas pengelolaan keuangan			√			
11	Audit KAP dengan hasil WTP			√			
12	RSUD ditetapkan sebagai Zona Integritas		√				
13	Pelaksanaan rujukan berjenjang						√
14	Adanya beberapa RS Tipe B di Kota Denpasar					√	
15	Tuntutan masyarakat terhadap tuntutan pelayanan RS semakin meningkat					√	
16	Regulasi yang sering berubah					√	
17	Keberadaan kompetitor lain yang memberikan daya saing yang lebih bagi masyarakat				√		
18	Belum semua unit berorientasi pada pemuasan pelanggan				√		
19	Kejahatan dunia maya semakin meningkat				√		
20	MEA					√	
21	Keluhan dapat disampaikan melalui media masa						√
22	Perbedaan tarif InaCBGS dengan RS cukup tinggi				√		
23	Masih adanya pasien kabur dan terlantar					√	
24	Adanya hutang pasien umum yang tidak bisa ditagih				√		
	Jumlah	30			-22		
	Rata-rata score	2,50			-1.83		
	Total Score	0,67					

3.4.3 Faktor Kunci Sukses dan Peta Posisi Strategis

a. Faktor Kunci Sukses

Berdasarkan hasil analisis faktor lingkungan strategik yang tertuang pada Lampiran 1. akan dapat ditentukan faktor kunci sukses atau *critical success factor* untuk mewujudkan visi dan misi yang diinginkan. Faktor kunci sukses ditentukan oleh besarnya Total Nilai Bobot (TNB) faktor. Secara kronologi FKS ditentukan oleh besarnya TNB. Faktor kunci sukses ditetapkan masing-masing minimal 4 (empat) sesuai perspektif *balanced scorecard*:

a). Kekuatan

1. Loyalitas Pasien cukup tinggi
2. Telah terakreditasi KARS dengan sertifikat paripurna
3. Terbukanya peluang pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM)
4. Sistem Remunerasi sudah baik

b). Kelemahan

1. Respon time di loket pendaftaran dan farmasi masih diatas SPM
2. Belum lengkapnya peralatan medis
3. Belum lengkapnya tenaga sub spesialis
4. Masih tingginya biaya pengadaan persediaan

c). Peluang

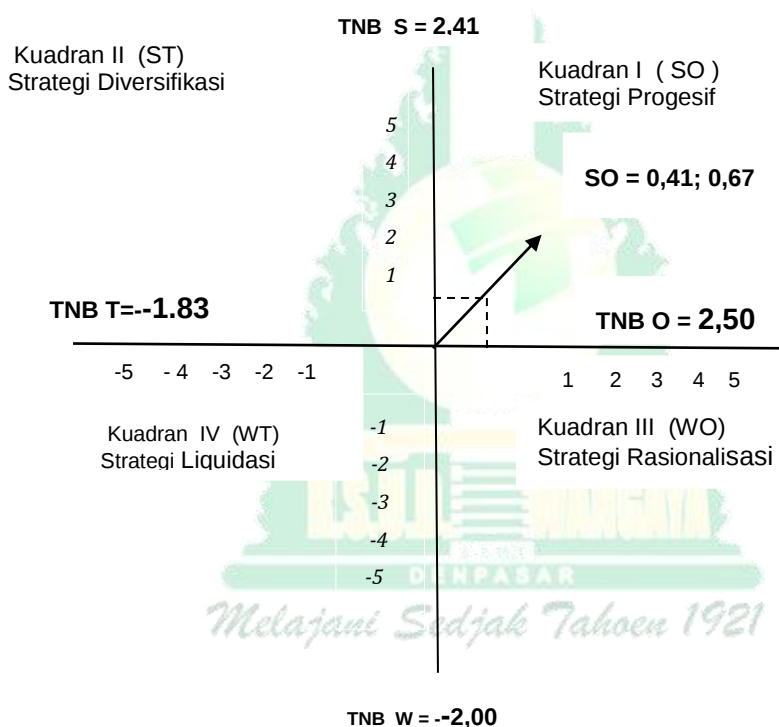
1. Kota Denpasar menuju total Coverage BPJS
2. Tingginya dukungan Pemerintah Kota Denpasar
3. Perkembangan IT Sangat Pesat
4. Audit KAP dengan hasil WTP

d). Ancaman

1. Pelaksanaan rujukan berjenjang
2. Regulasi yang sering berubah-ubah
3. Kejahatan dunia maya semakin meningkat
4. Perbedaan tarif rumah sakit dengan INACBGS cukup tinggi

b. Penetapan Strategi

Strategi adalah cara atau teknik melakukan sesuatu yang efektif dalam mewujudkan tujuan/ sasaran yang diinginkan. Didalam merumuskan strategi, cara yang dipakai adalah dengan formulasi Matriks Kuadran TOWS, yaitu mengintegrasikan antara kekuatan (S) kunci dengan peluang (O) kunci dan dengan ancaman (T) kunci, kemudian kelemahan (W) kunci dengan peluang (O) kunci dan dengan ancaman (T) kunci. Hasil formulasi matrik kuadran TOWS akan menghasilkan beberapa strategi dan untuk menetapkan prioritas strategi dipergunakan teori Tapisan Mc Namara, dengan kriteria; 1).Efektivitas, 2). Kemudahan dalam mengerjakan serta 3). Biaya yang diperlukan



Gambar 3.1. Peta Posisi Strategis RSUD Wangaya Kota Denpasar

Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah “usaha” atau organisasi yang kuat dan berpeluang.

Rekomendasi strategi yang diberikan adalah “Progresif”, artinya usaha atau organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat mungkin untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

BAB IV TUJUAN DAN SASARAN

4.1. Tujuan

Tujuan adalah merupakan penjabaran atau implemendasi dari pernyataan misi organisasi yang mengandung makna :

- merupakan hasil akhir yang akan dicapai dalam jangka waktu sampai tahun terakhir rencana strategis
- Mengambarkan arah strategi atau organisasi dan perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai tugas pokok dan fungsi organisasi
- Meletakkan kerangka prioritas arah, saran, dan strategi atau organisasi berupa kebijakan, program operasional, dan kegiatan organisasi selama kurang waktu 2 tahun

Sesuai rancangan RPJMD Kota Denpasar RSUD Wangaya Kota Denpasar sebagai unit organisasi yang bersifat khusus mengemban tujuan ke 1 (satu) yaitu meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

4.2 Sasaran

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan organisasi dan menggambarkan hal-hal yang ingin dicapai melalui tindak-tanduk yang akan dilakukan secara operasional setiap sasaran tersebut diberikan indikator sasaran yang dapat diberikan dalam tabel berikut :

Tabel 5.2.1 Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Pelayanan RSUD Wangaya Kota Denpasar

NO	TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN	TARGET KINERJA SASARAN PADA TAHUN				
				2022	2023	2024	2025	2026
1	Meningkatkan Kualitas Hidup Masyarakat	Meningkatnya Kualitas Pelayanan Kesehatan	Survey Kepuasan Masyarakat	84%	84,5%	85%	85,5%	86%
2	Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat	Meningkatnya Mutu Pelayanan Rumah Sakit	Lulus Akreditasi Kars	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna

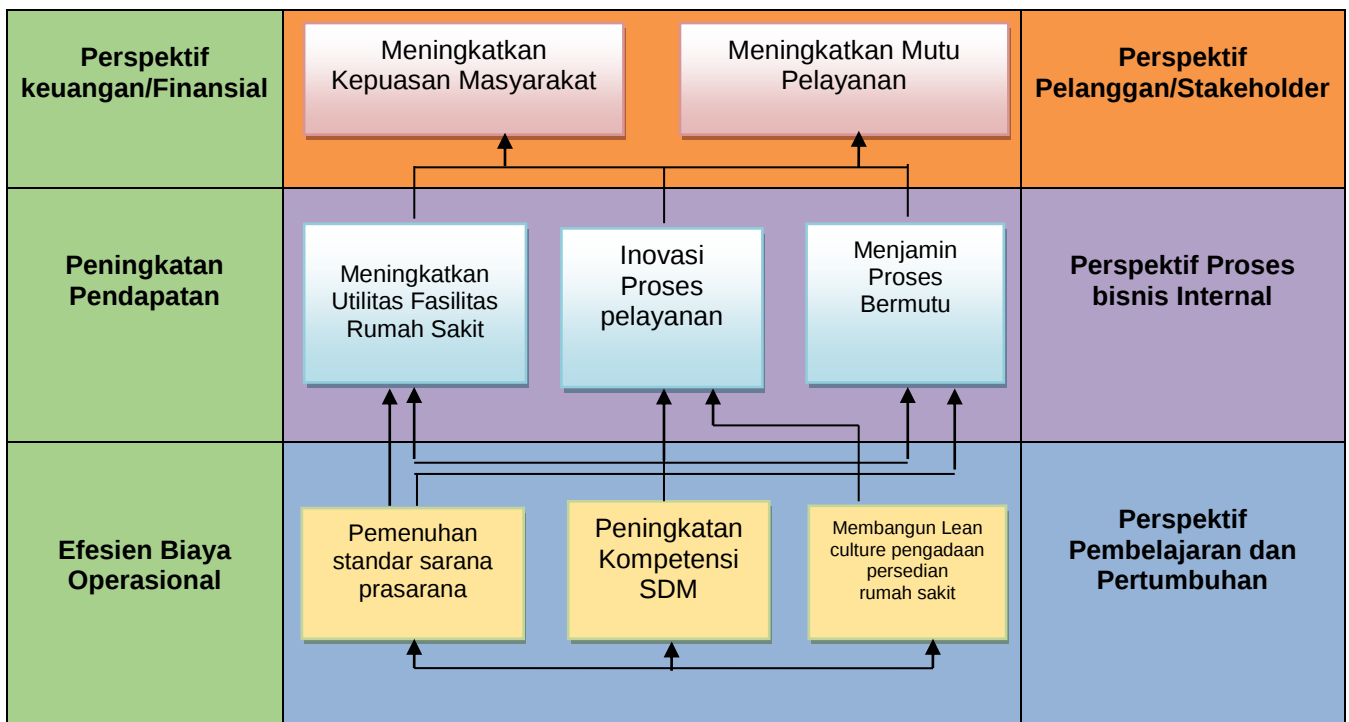
BAB V

STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN

5.1 Strategi

Strategi adalah cara atau teknik mengerjakan sesuatu yang benar guna mewujudkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran maka ditetapkan peta proses bisnis strategi seperti dalam Tabel 5.1 Peta Proses Bisnis Strategi

Tabel 5.1 Peta Proses Bisnis Strategi



Dari peta proses bisnis strategis maka dijabarkan kedalam sasaran strategis untuk menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) baik di level management puncak (eselon II), manajemen level menengah (eselon III), dan manajemen level bawah (eselon IV). Indikator Kinerja Utama (IKU) pada level manajemen puncak eselon II ditetapkan sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) Organisasi. Berikut tabel sasaran strategis dan indikator kinerja utama di semua level manajemen

Tabel 5.2 Sasaran Strategis

Perspektif	Strategis		IKU
Stakeholders	Meningkatnya Kepuasan Masyarakat Meningkatnya Mutu Pelayanan	1.	Indek Kepuasan Masyarakat
		2	Sertifikat Akreditasi Paripurna
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan Utilitas Fasilitas Rumah Sakit	3	Meningkatnya Utilitas Ruang operasi
		4	Meningkatnya Utilitas Tempat Tidur ruangan sesuai Kapasitas
		5	Meningkatkan Utilitas Akses untuk pelayanan masyarakat
	Inovasi proses pelayanan	6	Penyelenggaraan Rekam Medis
		7	Jumlah Penelitian yang dilakukan
		8	Pengembangan Pelayanan Baru
	Menjamin proses bermutu	9	Prosentase kejadian infeksi di ruang operasi
		10	Prosentase pasien yang memenuhi standar WTRJ < 60 Menit
		11	Waktu tunggu sebelum operasi efektif < 2 hari
		12	Ketepatan jam Visite DPJP
		13	Prosentase berkas layak klaim
		14	Prosentase Respon time rujukan SISROUTE IGD ≤ 5 Menit
		15	Prosentase Capaian Indikator Mutu di Area pelayanan Klinis Prioritas
Pembelanjaan dan Pertumbuhan	Pemenuhan standar sarana dan prasarana	16	Prosentase pemenuhan sarana prasarana alat (SPA) sesuai standar tipe Rumah Sakit
		17	Prosentase alat-alat terkalibrasi
		18	Kehandalan peralatan medis dan inovasi medis
	Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia	19	Prosentase SDM Memperoleh pendidikan 20 jam pertahun
		20	Prosentase ketersediaan SDM sesuai standar Rumah Sakit
		21	Indeks Kepuasan pegawai sesuai SPM
	Membangun Lean Culture pengadaan persediaan rumah sakit	22	Prosentase pengadaan farmasi dibandingkan dengan pendapatan rumah sakit
		23	Prosentase ketersediaan obat dibandingkan dengan formularium rumah sakit/fornas
		24	Prosentase pengadaan makan pasien dibandingkan pendapatan rumah sakit
		25	Prosentase pengadaan bahan pembersih dan laundry dibandingkan dengan pendapatan rumah sakit
		26	Prosentase pengadaan ATK dibandingkan dengan pendapatan rumah sakit
		27	Prosentase jumlah asset dengan biaya pemeliharaan
Finansial	Meningkat pendapatan	28	Pertumbuhan pendapatan pertahun
		29	Tingkat kemandirian rumah sakit
		30	Cost Recovery Rate Rumah Sakit
		31	Prosentase Efisiensi Pertahun

Tabel 5.3 Tabel Indikikator Kinerja Utama (IKU)

ID- IKU	IKU	PIC	Baseline 2021	Target				
				2022	2023	2024	2025	2026
1	Indek Kepuasan Masyarakat	Direktur	83 %	84%	84,5%	85%	85,5%	86%
2	Sertifikat Akreditasi	Direktur	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna
3	Meningkat utilty ruang operasi	Wadir Pelayanan, Kabid keperawatan & Keperawatan, Kabid Penunjang Medik	70 %	75 %	77%	80%	83%	85%
4	Meningkatnya Utility Tempat Tidur sesuai kapasitas ruangan	Wadir pelayanan & Keperawatan, Wadir Penunjang, Kabid.Keperawatan, Kabag Umum dan pendidikan & pelatihan, Kabid Penunjang, dan kabag Perencanaan dan Pengembangan Mutu	85%	85%	87%	90%	95%	100%
5	Peningkatan Utilitas Alat Kesehatan untuk pelayanan Masyarakat	Wadir Penunjang , Kabid Penunjang,dan Kabag Perencanaan dan Pengembangan Mutu	80	85%	87%	90%	92%	95%
6	Peningkatan Rekam Medis Elektronik	Wadir Pelayanan & Keperawatan, Wadir Administrasi Umum dan Keungan, Kabid Pelayanan, Kabid Keperawatan, Kabid Penunjang non Medis, Kabag Perencanaan dan Pengembangan Mutu	0	30%	75%	100%	100%	100%
7	Jumlah Penelitian Yang dilakukan	Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan , Wadir Administrasi Umum, Wadir Penunjang	0	2	3	3	4	4
8	Pengembangan Pelayanan Baru	Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan , Wadir Penunjang &Pengembangan SDM, Wadir Administrasi	0	1	1	1	1	1

		Umum & Keuangan, Kabid Pelayanan, Kabid Keperawatan, Kabag Perencanaan dan Pengembangan Mutu						
9	Kejadian infeksi di ruang operasi	Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan, kabid pelayanan, Kabid Keperawatan	$\leq 2 \%$	$\leq 2 \%$	$\leq 2 \%$	$\leq 1,5 \%$	$\leq 1\%$	$\leq 1\%$
10	Prosentase Pasien yang Memenuhi standar WTRJ < 60 Menit	Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan, Wadir Administrasi Umum & Keuangan, Wadir Penunjang, seluruh Kabag dan Kabid	75 %	77%	80%	85%	87%	90%
11	Waktu tunggu sebelum operasi efektif < 2 hari	Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan, Kabid Pelayanan, kabid Pelayanan, Kabid Keperawatan, dan kabid Penunjang Medik	80%	85%	87%	90%	95%	100%
12	Ketepatan jam vesite DPJP	Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan, dan Kabid Pelayanan	85%	87%	90%	93%	95%	100%
13	Berkas Layak Klaim	Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan, Wadir Penujang & Pengembangan SDM, Kabid Pelayanan, dan Kabid Penunjang	75%	80%	85%	90%	95%	100%
14	Repostime Rujuka SIRUTE IGD ≤ 5 menit	Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan, dan Kabid Keperawatan	80%	85%	90%	95%	100%	100%
15	Prosentase Capaian Indikator Mutu	Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan, dan Kabid Keperawatan	80%	85%	90%	95%	100%	100%
16	Prosentase pemenuhan alat sesuai standar rumah sakit	Kasi Penunjang Medis, Kabag Perencanaan dan Pengembangan	60%	65%	70%	75%	77%	80%

		Mutu						
17	Prosentase Alat- alat terkalibrasi	Kasi Penunjang Medis, Kabag Perencanaan dan Pengembangan Mutu, Kabag keuangan dan Aset	75%	80%	82%	85%	90%	100%
18	Kehandalan peralatan medis dan non medis	Kasi Penunjang Medis, Kasubag Rumah tangga, dan Kabid Penunjang Non Medik	70%	75%	80%	85%	90%	90%
19	Prosentase SDM yang memperoleh pendidikan 20 jam	Kabag Umum dan Pendidikan & Pelatihan, Kabid Keperawatan	60%	62%	63%	65%	70%	75%
20	Prosentase Ketersediaan SDM sesuai standar	Kabag Umum dan Pendidikan & Pelatihan, Kabid Keperawatan	70%	75%	77%	80%	85%	90%
21	Indeks Kepuasan Pegawai/kepegawain	Kasubag Kepegaw Kabag Umum dan Pendidikan & Pelatihan aian	90%	90%	90	91%	92%	93%
22	Prosentase Penagdaan farmasi dibandingkan dengan pendapatan rumah sakit	Kabid Penunjang Non Medis, Kabag Keuangan dan Aset, Kabag Perencanaan dan Pengembangan mutu	40%	39%	37%	35%	33%	30%
23	Prosentase ketersediaan obat dibandingkan formularium rumah sakit dengan Farmasi	Kabid Penunjang Non Medis	90%	91%	92%	93%	94%	95%
25	Prosentase pengadaan makan pasien dibandingkan dengan pendapatan rumah sakit	Kabid Penunjang Non Medis, Kabag Keuangan dan Aset, Kabag Perencanaan dan Pengembangan mutu	2%	1,9%	1,8%	1,7%	1,6%	1,1%
26	Prosentase pengadaan pembersih laundry dibandingkan dengan pendapatan rumah sakit	Kabag Keuangan dan Aset, Kabag Perencanaan dan Pengembangan mutu	1,3%	1,3%	1,2%	1,%	0,9%	0,75%
27	Prosentase aset dengan biaya pemeliharaan	Kabid Penunjang Non Medis, Kabag Keuangan dan Aset	2%	2,1%	2,2%	2,3%	2,4%	2,5%
28	Pertumbuhan Pendapatan	Kabag Keuangan dan Aset, Kabag Perencanaan dan	2 %	2 %	3%	5%	5%	7,5%

		Pengembangan mutu						
29	Tingkat Kemandirian Rumah Sakit	Kabag Keuangan dan Aset, Kabag Perencanaan dan Pengembangan mutu	100 %	105%	106 %	107%	108%	110%
30	Cost Recovery Rate	Kabag Keuangan dan Aset	50%	60%	65%	70%	71%	75%
31	Prosentasi Efisiensi	Kabag Keuangan dan Aset	2%	2,5%	2,7%	3%	3,5%	4%

5.4 Arah Kebijakan

Mengacu kepada RPJMD Daerah Kota Denpasar maka strategi dan arah kebijakan RSUD Wangaya Kota Denpasar mendukung tercapainya visi misi Pemerintah Kota Denpasar. Berikut disajikan Tabel 5.4.1 Arah Kebijakan sesuai dengan RPJMD Kota Denpasar

Tabel 5.4.1 Tabel Arah Kebijakan Sesuai dengan RPJMD Kota Denpasar

VISI : Kota Kreatif Berbasis Budaya Menuju Denpasar Maju			
Misi 1 : Meningkatkan Kemakmuran Masyarakat Kota Denpasar Melalui Peningkatan Kualitas Pelayanan Pendidikan Kesehatan dan Pendapatan Yang Berkeadilan			
TUJUAN	SASARAN	STRATEGI	ARAH KEBIJAKAN
Tujuan 1 - Meningkatkan Kualitas Hidup Masyarakat - Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat	Sasaran 1.2 - Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan - Meningkatnya Mutu Pelayanan Rumah Sakit	Strategi 2.3 Peningkatan Akses Pelayanan Kesehatan	Arah Kebijakan 3.1 Meningkatkan Kualitas dan Keterjangkauan Pelayanan Kesehatan Dasar di Puskesmas dan Jaringannya Maupun Pelayanan Kesehatan Rujukan di Rumah Sakit

5.5 Program Pemasaran

Rencana Pengembangan Pelayanan

Analisa isu strategis dan menghasilkan rumusan- rumusan yang mengerucut kepada rencana-rencana pengembangan layanan dengan berdasarkan :

- a) Keanekaragaman (*Related Diversification*) Produk
- b) Pengembangan Pasar (*Market Development*)
- c) Pengembangan Produk (*Product Development*)
- d) *Integrasi Vertikal (Vertical Integration)*
- e) Pengembangan Jenis Layanan
- f) Peningkatan sarana prasarana pelayanan
- g) Peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM)

Isu Strategis berdasarkan analisis internal dan eksternal di RSUD Wangaya Kota Denpasar menghasilkan rumusan – rumusan program pemasaran :

1. *Related Diversification* (Keaneka ragaman)

Diversifikasi pada BLUD RSUD Wangaya Kota Denpasar dapat dilihat dari berbagai macam jenis pelayanan yang sudah dikembangkan. setiap layanan didukung oleh tenaga kesehatan profesional dan kompeten dibidangnya seperti dokter, dokter gigi, apoteker, perawat, perawat gigi, analisis kesehatan, asisten apoteker, perekam medis, sanitarian, gizi dan bidan, ketersediaan ketenagakerjaan ini dapat memberikan diversifikasi layanan kesehatan rawat jalan, rawat inap dan pelayanan 24 jam.

Diversifikasi layanan pada jam kerja pagi hari tergolong lengkap mulai pelayanan loket, konsultasi gizi, konsultasi sanitasi, pemeriksaan laboratorium, pelayanan farmasi dan 20 pelayanan poliklinik rawat jalan. Sedangkan diversifikasi layanan 24 jam yang ditunjang oleh perawat dan bidan yang profesional dan tenaga kesehatan lainnya menyediakan layanan gawat darurat, rujukan, persalinan dan rawat inap.

2. *Market Development* (Pengembangan Pasar)

Pengembangan pasar yang dilakukan oleh RSUD Wangaya adalah dengan menjangkau konsumen atau masyarakat melalui pendekatan akses layanan kesehatan dengan peningkatan ragam layanan di RSUD Wangaya Kota Denpasar.

Jangkauan konsumen lanjut usia dengan karakteristik yang mandiri dan terintegrasi, dikembangkan melalui poliklinik Geriatri yang mengambil konsep *one stop service* dimana lansia di layani secara terpadu dalam satu ruang sehingga para lansia tidak akan melakukan mobilisasi berlebihan.

Selain itu dengan karakteristik masyarakat majemuk dengan mobilisasi penduduk yang cukup

tinggi pengembangan pelayanan gawat darurat perlu dilakukan peningkatan kualitas dan kapasitasnya.

Akses terhadap RSUD Wangaya yang sangat mudah karena tempat strategis, jalan raya merupakan jalan utama, dekat dengan pemukiman dan dekat dengan sarana tempat-tempat umum lainnya merupakan alasan tersendiri bagi konsumen untuk memilih RSUD Wangaya sebagai tempat mendapatkan layanan kesehatan.

Keterjangkauan biaya pelayanan di RSUD Wangaya kota Denpasar memiliki karakteristik tentang ekonomi yang paling rendah hingga tingkat ekonomi atas, kelengkapan fasilitas, profesionalisme petugas, kejelasan prosedur dan kelengkapan prosedur layanan menjadi salah satu alasan masyarakat untuk mempercayakan pelayanan kesehatannya kepada RSUD Wangaya Kota Denpasar

3. Produk *Development* (Pengembangan Produk)

Pengembangan produk layanan yang dilaksanakan oleh RSUD Wangaya dengan memperhatikan kebutuhan konsumen melalui hasil indentifikasi kebutuhan dan umpan balik masyarakat. Beberapa produk layanan yang menjadi unggulan antara lain :

- Layanan Pemeriksaan infeksi menular seksual, seperti Goname, Sifilis, dan penderita HIV/AIDS
- Layanan Pemeriksaan Laboratorium lengkap
- Layanan *Endoscopy* dan *Bronkoscopy*
- Layanan ESWL dan pengembangan layanan radiologi
- Disamping mengembangkan produk khusus RSUD Wangaya juga mengembangkan modeling dan *special service* seperti pelayanan poli Geriatri terpadu sebagai layanan lansia *one stop service*

4. *Vertical Intergration* (Intergrasi Vertikal)

Pengembangan pelayanan melalui strategi Vertikal dilaksanakan dengan meningkatkan koordinasi dengan Dinas Kesehatan Kota Denpasar dan Dinas Kesehatan Provinsi Bali, melalui koordinasi perencanaan anggaran, pembinaan dan pengawasan serta integrasi kegiatan yang menjadi prioritas di Kota Denpasar. Dengan integrasi vertikal khususnya Dinas Kesehatan Kota Denpasar dan Dinas Provinsi Bali khusus perencanaan pemenuhan sarana prasarana yang dibutuhkan untuk pengembangan pelayanan ke depannya.

5. Pengembangan Jenis Layanan

Perkembangan jumlah kunjungan rawat jalan yang sudah mulai beranjak naik selama pandemi Covid-19 mengharuskan RSUD wangaya untuk mulai inovasi agar lebih efisien dalam memberikan pelayanan pada pasien. Mengurangi waktu tunggu di loket pendaftaran maupun di Poliklinik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi pelayanan,

sehingga kepuasan pasien lebih meningkat. Untuk mencapai hal tersebut RSUD Wangaya akan mengembangkan :

- a. Penerapan elektronik *medical Record* (ERM)
- b. Mengoptimalkan pengembangan pendaftaran *online*
- c. Membuka Poliklinik sore (perlu kajian lebih mendalam lagi)
- d. Membuka layanan baru sesuai perkembangan kasus dan perkembangan teknologi seperti membuka pelayanan MRI
- e. Mengoptimalkan poliklinik tumbuh kembang anak, pojok ASI, dan pelayanan prioritas khusus bagi ibu dan bayi melalui Japri Si Ibu.

6. Peningkatan Sarana Prasarana Pelayanan

Kebutuhan sarana dan prasarana di RSUD Wangaya meningkat seiring dengan pemenuhan standar Akreditasi dan peningkatan kunjungan. Penambahan ruang operasi, sistem antrean loket yang lebih mudah dan transparan akan dibutuhkan jika tingkat kunjungan makin meningkat. Ruang tunggu khusus pasien lansia di perlukan sebagai perwujudan RSUD Wangaya Sebagai Rumah Sakit Ramah Lansia.

Tempat parkir di RSUD Wangaya masih sangat diperlukan karena keterbatasan ketersediaan lahan parkir untuk saat ini. Untuk pengembangan ke depan lahan parkir akan dikembangkan di lantai Basement semua gedung yang akan dibangun sesuai master plan yang sudah ditetapkan.

7. Peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM)

Seiring dengan meningkatnya kunjungan dan peningkatan utilitas sarana prasarana yang ada, maka RSUD Wangaya perlu melakukan dan membuat pola ketenagaan yang komprehensif berdasarkan Analisis Beban Kerja dan Unggulan Rumah sakit yang rencana pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pelayanan meliputi :

- a. Penambahan Dokter Umum
- b. Penambahan dokter spesialis dan Sub Spesialis
- c. Penambahan tenaga analis dan tenaga kesehatan lainnya
- d. Penambahan tenaga perawat
- e. Penambahan tenaga Apoteker dan Tenaga teknis
- f. Pelatihan tenaga medis, perawat dan tenaga kesehatan lainnya

BAB VI

RENCANA PROGRAM DAN KEGIATAN SERTA PENDANAAN RSUD WANGAYA KOTA DENPASAR

Rencana Program dan kegiatan merupakan rencana yang lebih kongkrit untuk operasionalisasi dari strategi dan arah kebijakan yang telah ditetapkan. Rencana program dan kegiatan terdiri dari program, kegiatan indikatif, hasil atau keluar pelayanan, keuangan, sumber daya manusia, dan administratif yang ingin dicapai selama 1 (satu) tahun sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada atau mungkin terjadi. Berikut ditampilkan rencana program kegiatan dan pendanaan.



Tabel 6.1 Rencana Program, Kegiatan, dan Pendanaan RSUD Wangaya Kota Denpasar

Tujuan	Sasaran	kode	Program/Kegiatan/sub Kegiatan	Indikator Kinerja Tujuan, Sasaran, Program, Kegiatan dan Sub Kegiatan	Data Capaian pada tahun awal Perencanaan (tahun 2020)	Tahun 2022		Tahun 2023		Tahun 2024		Tahun 2025		Tahun 2026		Kondisi Kinerja pada akhir periode restra	
						Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan		Program - Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan dan Upaya Kesehatan Masyarakat Sub Kegiatan Operasional Pelayanan rumah sakit Pengadaan Alat Kesehatan	Indikator Tujuan - Indek Pembangunan manusia (IPM) Indikator sasaran Angka harapan hidup			100.000.000.000										10.620.919.418
			Program Penunjang urusan pemerintah	Indikator Program 1. Nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Kesehatan Masyarakat 2. Tsertifikat Akreditasi KARS	83,30%	84%		84,5 %	102.500.000.000	85%	105.062.500.000	85,5 %	107.689.062.500	86%	111.381.289.063	86%	111.381.289.063
			Sub Kegiatan Pelayanan dan Penunjang Pelayanan BLUD Sub Kegiatan Penyediaan Gaji dan Tunjangan ASN		Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna
							75.020.922.407		68.867.202.219		75.753.922.419		83.329.314.619		91.662.246.019		91.662.246.019

BAB VII

TARGET KINERJA RSUD WANGAYA KOTA DENPASAR

7.1 Target Kinerja

Didalam upaya mewujudkan visi dan misi RSUD Wangaya Kota Denpasar, maka langkah yang harus ditempuh adalah menjabarkan visi dan misi kedalam tujuan dan sasaran beserta indikator kinerjanya. Tujuan dan sasaran tersebut selanjutnya diimplementasikan kedalam target kinerja dalam kurun waktu 5 (lima) tahun kedepan.

Beserta satuan ukurannya, indikator kinerja utama yang dipergunakan untuk capaian target kinerja. Secara rincin yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu (5 (lima) tahun kedepan seperti tertuang dalam Tabel 7.1.1

Tabel 7.1.1 Indikator Kinerja RSUD Wangaya Kota Denpasar

NO	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Kondisi Awal Tahun 2020	TARGET KINERJA SASARAN PADA TAHUN					Kondisi Akhir Tahun 2026
				2022	2023	2024	2025	2026	
1	Indeks Kepuasan Masyarakat	Prosentase	83%	84%	84,5%	85%	85,5%	86%	86%
2	Meningkatnya Mutu Pelayanan Rumah Sakit	Lulus Akreditasi Kars	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna	Paripurna

Tabel 7.1.2 Indikator Kinerja RSUD Wangaya Kota Denpasar yang mengacu pada indikator Kinerja Daerah Kota Denpasar

NO	Bidang Urusan / Indikator Kinerja Pembangunan Daerah	Satuan	Kondisi Awal Tahun 2020	TARGET KINERJA SASARAN PADA TAHUN					Kondisi Akhir Tahun 2026
				2022	2023	2024	2025	2026	
1	Program Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan dan Upaya Kesehatan Masyarakat	Prosentase	83%	84%					
2	Penunjang Urusan Pemerintah Daerah/Kabupaten	Prosentase			84,5%	85%	85,5%	86%	86%

7.2 Target Pendapatan RSUD Wangaya Tahun 2022-2026

NO	URAIAN	TAHUN				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Pendapatan	100.000.000.000	102.500.000.000	105.062.500.000	107.689.062.500	111.381.289.000

7.3 Target Keuangan RSUD Wangaya tahun 2022-2026

NO	JENIS PELAYANAN	PERSPEKTIF KEUANGAN	SASARAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN UKURAN	TARGET CAPAIAN KINERJA				
						2022	2023	2024	2025	2026
1	Administrasi Keuangan	Peningkatan Pendapatan RS	Tercapainya pertumbuhan pendapatan RS yang meningkat	SGR	prosentase	2%	2%	2%	2%	2%
		Pengendalian biaya yang efektif dan efisien	Terwujudnya sistem pengendalian biaya yang efektif dan efisien	CRR	prosentase	75%	80%	85%	90%	95%
		Penyusunan RKA dan DPA	Terwujudnya dokumen pelaksanaan anggaran RKA dan DPA	Penerbitan Dokumen RKA dan DPA	Buah	1	1	1	1	1
		Penyusunan laporan keuangan berdasar Standar Keuangan Indonesia	Terwujudnya laporan keuangan berdasar Standar Keuangan Indonesia	Penerbitan laporan keuangan dengan Standar Akutansi Keuangan	OPINI	Laporan Keuangan audited dengan opini wajar tanpa pengecualian oleh auditor independen	Laporan Keuangan audited dengan opini wajar tanpa pengecualian oleh auditor independen	Laporan Keuangan audited dengan opini wajar tanpa pengecualian oleh auditor independen	Laporan Keuangan audited dengan opini wajar tanpa pengecualian oleh auditor independen	Laporan Keuangan audited dengan opini wajar tanpa pengecualian oleh auditor independen
		Peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan	Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel	Pengelolaan keuangan dikelola secara transparan dan akuntabel	prosentase	100%	100%	100%	100%	100%

7.4 Target Kinerja Pelayanan

7.4.1 Target Kunjungan RSUD Wangaya tahun 2022-2026

a.	Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan	TAHUN				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Pelayanan Medik					
	Bronchoscopy	15	15	16	17	18
	Hemodialise	8,195	8,441	8,778	9,217	9,770
	Poli anak	2,397	2,469	2,568	2,696	2,858
	Poli anastesi	544	560	583	612	649
	Poli bedah	4,721	4,863	5,057	5,310	5,629
	Poli covid	3,563	3,670	3,817	4,008	4,248
	Poli endoktrin anak	218	239	262	288	316
	Poli endoscopy	361	372	387	406	430
	Poli fisioterapi	250	258	268	281	298
	Poli geriatri	3,433	3,536	3,677	3,861	4,093
	Poli gigi dan mulut	2,044	2,105	2,190	2,299	2,437
	Poli jantung	3,726	3,838	3,991	4,191	4,442
	Poli kebidanan dan kandungan	1,299	1,338	1,391	1,461	1,549
	Poli kulit dan kelamin	718	740	769	808	856
	Poli laktasi	217	224	232	244	259
	Poli mata	2,407	2,479	2,578	2,707	2,870
	Poli paru	3,191	3,287	3,418	3,589	3,804
	Poli penyakit dalam	6,160	6,345	6,599	6,929	7,344
	Poli psikiatri	3,079	3,171	3,298	3,463	3,671
	Poli rehabilitasi medik	2,980	3,069	3,192	3,352	3,553
	Poli saraf	1,446	1,489	1,549	1,626	1,724
	Poli t h t	2,571	2,648	2,754	2,892	3,065
	Poli urologi	2,536	2,612	2,717	2,852	3,024
	Poli vct	14,399	14,831	15,424	16,195	17,167
	Rawat Jalan Praja amerta	482	496	516	542	575
	TOTAL	70,749	72,871	75,786	79,576	84,350
2	Instalasi Rawat Darurat	24,597	25,335	26,348	27,666	29,326
3	Instalasi Rawat Inap	10,935	11,263	11,714	12,299	13,037
4	Instalasi Rawat Intensif	899	926	963	1,011	1,072
5	Instalasi Laboratorium	37,780	38,913	40,470	42,493	45,043
6	Instalasi Radiologi	8,575	8,832	9,186	9,645	10,224
7	Instalasi Rehabilitasi Medik	2,983	3,072	3,195	3,355	3,556
8	Instalasi Farmasi	142,968	147,257	153,147	160,805	170,453
9	Instalasi Bedah Sentral					
a.	Operasi Kecil	2,602	2,680	2,787	2,927	3,102

b.	Operasi Sedang	653	673	699	734	779
c.	Operasi Besar	1,309	1,348	1,402	1,472	1,561
d.	Operasi Khusus	431	444	462	485	514
e.	Operasi Canggih	16	16	17	18	19
f.	Operasi Sederhana	19	20	20	21	23
	JUMLAH a s/d f	5,030	5,181	5,388	5,658	5,997
b.	Direktorat Penunjang dan Pengembangan SDM		-	-	-	-
1	Konsultasi Gizi	23	24	25	26	27
2	Pemulasaran Jenazah	554	571	593	623	661
3	Kendaraan Ambulance	318	328	341	358	379

7.4.2 Target Kinerja Pelayanan

NO	JENIS INDIKATOR	2022	2023	2024	2025	2026
1	BOR %	60-85	60-85	60-85	60-85	60-85
2	LOS (HARI)	6 - 9	6 - 9	6 - 9	6 - 9	6 - 9
3	BTO (KALI)	40-50	40-50	40-50	40-50	40-50
4	TOI (HARI)	1-3	1-3	1-3	1-3	1-3
5	GDR ‰	<45	<45	<45	<45	<45
6	NDR ‰	<25	<25	<25	<25	<25
7	MDR ‰	-	-	-	-	-
8	IDR ‰	-	-	-	-	-
9	AKB	0	0	0	0	0
10	AKI	0	0	0	0	0

7.4 Target Investasi RSUD Wangaya Kota Denpasar

NO	URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026	Total
1	Pembangunan Gedung	0	150.000.000.000	0	80.000.000.000	0	230.000.000.000
2	Alat kesehatan	5.000.000.000	7.500.000.000	10.000.000.000	10.000.000.000	10.000.000.000	42.500.000.000
TOTAL							272.500.000.000

BAB VIII

P E N U T U P

8.1. Hal-hal Yang Perlu Mendapat Perhatian

Bertalian dengan telah tersusunnya Rencana Strategi Bisnis (RSB) RSUD Wangaya Kota Denpasar tahun 2022 – 2026, maka dengan ini disampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Seluruh staff dan manajemen dalam bekerja agar menerapkan SOP dan SPM serta berpedoman pada Rencana Strategi Bisnis Tahun 2022 – 2026, yang mana setiap tahun di jabarkan ke dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA).
 2. Institusi yang menyandang status sebagai Badan Layanan Umum Daerah, seperti RSUD Wangaya Kota Denpasar, diwajibkan membiayai operasionalisasi kegiatan secara mandiri, berdasarkan pendapatan yang diperoleh dari produk dan jasa pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu seluruh staff dan manajemen dihimbau agar dalam menggunakan anggaran harus efektif dan efisien, melalui perencanaan yang akurat dan pelaksanaan yang profesional.
 3. Seluruh manajemen dan staff RSUD Wangaya Kota Denpasar agar berupaya memanfaatkan secara optimal potensi sumberdaya yang dimiliki, sehingga mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.
 4. Didalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi RSUD Wangaya Kota Denpasar masih menghadapi berbagai kendala. Diantara permasalahan utama yang dihadapi RSUD Wangaya Kota Denpasar adalah keterbatasan lahan, kemampuan dana untuk membangun gedung, pengadaan peralatan medis dan peralatan penunjang medis serta pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur yang masih kekurangan anggaran. Bertalian dengan hal tersebut, agar RSUD Wangaya Kota Denpasar dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang telah dicanangkan, maka kepada seluruh stakeholders, utamanya Pemerintah Pusat dan Daerah dimohon dengan sangat hal-hal sebagai berikut :
- a) Pemerintah Pusat, khususnya Kementerian Kesehatan untuk membantu pengadaan peralatan medis dan penunjang medis, karena peralatan yang dimilikinya jumlahnya masih terbatas dan sebagian sudah berumur (tua), sehingga hasilnya kurang akurat dan biaya pemeliharaan alat sangat tinggi dan kesulitan dalam memperoleh *spare part*.
 - b) Bantuan beasiswa khususnya untuk pendidikan Dokter Sub Spesialis dan Dokter Spesialis serta pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur melalui pelatihan, berbasis kompetensi, magang, workshop, seminar dan lokakarya.



- c) Karena masih minimnya pendapatan rumah sakit yang hanya mampu membiayai kegiatan operasional maka diharapkan Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat memberikan subsidi dana untuk investasi pembangunan fisik (khususnya gedung)
- 5. Untuk meningkatkan kinerja RSUD Wangaya Kota Denpasar dan meningkatkan mutu pelayanan, maka manajemen menghimbau dan sangat mengharapkan hal-hal sebagai berikut :
 - a. Seluruh karyawan agar menerapkan budaya kerja, mengamalkan nilai-nilai luhur organisasi, dan memanfaatkan seluruh potensi sumberdaya yang dimiliki secara optimal, guna mewujudkan visi dan misi Rumah Sakit yang dibanggakan.
 - b. Setiap instalasi atau unit kerja agar mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, koordinatif, menerapkan SOP/SPM secara paripurna.
 - c. Untuk mengantisipasi banyaknya kunjungan pasien, kemungkinan besar medis yang kurang serta karena terbatasnya sarana dan prasarana perlu segera ditetapkan Elektronik Rekam Medis (EMR)
 - d. Setiap unit kerja agar meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran. Oleh karena itu usulan pengadaan alat/bahan kesehatan maupun usulan lainnya yang berupa belanja modal harus betul-betul sesuai kebutuhan, mengingat terbatasnya dana yang ada.
 - e. Setiap unit kerja agar menjabarkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) RSUD Wangaya Kota Denpasar yang disusun kedalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan yang dilengkapi dengan tujuan, sasaran yang ingin diwujudkan beserta indikator dan target capaian kinerja, kegiatan serta jadwal atau waktu pelaksanaan kegiatan

8.2 Simpulan

Mengacu pada pembahasan yang telah dikemukakan dari Bab I sampai dengan Bab VII, maka dapat ditarik beberapa simpulan, diantaranya adalah :

1. Maksud dan tujuan utama dari penyusunan RSB adalah sebagai acuan bagi manajemen dan seluruh unit kerja RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam melaksanakan tugas, khususnya memberikan pelayanan, sehingga dapat bekerja secara optimal guna mewujudkan target capaian kinerja yang telah dicanangkan.
2. Dalam memberikan pelayanan seluruh manajemen dan staff akan selalu berupaya dan wajib menghayati serta mengamalkannya dengan sungguh-sungguh Visi, Misi, Nilai-nilai, Motto dan Janji Pelayanan yang telah disusun bersama.
3. Visi yang ingin di wujudkan oleh RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam lima tahun ke depan adalah “Menjadi Rumah Sakit yang inovatif, unggul dalam pelayanan kesehatan dan pendidikan berbasis budaya kerja”. Untuk mewujudkan Visi tersebut ditetapkan sebanyak 4 Misi dengan 6 tujuan, masing-masing tujuan dijabarkan kedalam beberapa sasaran yang disertai dengan indikator, target capaian kinerja kedalam beberapa sasaran yang disertai dengan indikator, target capaian kinerja beserta kegiatan yang harus dilakukan.
4. Untuk merealisasikan tingkat capaian kinerja telah dilakukan analisis faktor lingkungan strategik, sehingga diperoleh faktor kunci sukses, peta posisi strategis, tujuan serta strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Penetapan tujuan dan sasaran menggunakan perspektif Balanced Score Card, agar terjadi keseimbangan antara pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pertumbuhan (SDM) serta finansial.
5. Dalam menunjang operasionlisasi pelaksanaan kegiatan untuk mewujudkan target sasaran yang diinginkan telah ditetapkan SPO/SPM, sarana prasarana beserta anggaran, walaupun dari segi jumlah dana yang disediakan belum memadai.
6. Kinerja RSUD Wangaya Kota Denpasar dalam 5 tahun terakhir menunjukkan trend positif, yang ditandai dengan meningkatnya kepuasan pasien, semakin tingginya kunjungan pasien baik rawat inap, rawat darurat, dan rawat jalan. Walaupun demikian manajemen dan staff harus bekerja secara profesional guna menghadapi persaingan yang semakin ketat.
7. Rencana Strategik Bisnis (RSB) RSUD Wangaya Kota Denpasar juga dilengkapi dengan analisis kebutuhan biaya dan belanja, analisis target pendapatan analisis target investasi, target pemenuhan SDM serta tingkat kemandirian RSUD Wangaya



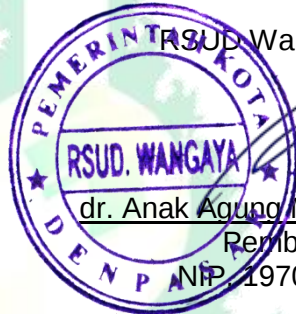
Kota Denpasar.

8. Untuk mempromosikan produk layanan yang dimiliki akan dilakukan berbagai promosi, baik melalui media non elektronik (media cetak, pameran, pengabdian masyarakat sambil promosi) dan media elektronik, seperti televisi, radio, web-site, internet dan lainnya.
9. Rumah Sakit yang berbentuk BLUD seperti RSUD Wangaya Kota Denpasar diharapkan mampu mandiri untuk membiayai kegiatan operasionalnya, sedangkan investasi seperti pembangunan gedung, peralatan medis dan penunjang medis serta gaji pegawai (ASN) masih perlu disubsidi oleh Pemerintah.

Denpasar, 1 Juni 2021

Direktur

RSUD Wangaya Kota Denpasar



dr. Anak Agung Made Widiasta, Sp. A, MARS

Rembina Utama Muda

NIP. 19701002 200012 1 005

Melajani Sedjak Tahun 1921