



**RENCANA BISNIS
ANGGARAN
(RBA)
RSUP SANGLAH
TAHUN 2020**

RSUP SANGLAH DENPASAR

Jalan Diponegoro Denpasar Bali (80114)

Telephone : (0361) 227911 – 15, 225482, 223869 Faximile: (0361) 224206

Email : info@sanglahhospitalbali.com

Website : www.sanglahhospitalbali.com

RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN RSUP SANGLAH DENPASAR TAHUN 2020



RSUP SANGLAH DENPASAR

Jalan Diponegoro Denpasar Bali (80114)

Telephone : (0361) 227911 – 15, 225482, 223869 Faximile: (0361) 224206

Email : info@sanglahhospitalbali.com

Website : www.sanglahhospitalbali.com

KATA PENGANTAR

Om Swastyastu,

Adanya Undang- Undang No. 6 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan terbitnya PP No 23 tahun 2005 tentang pengelolaan Keuangan BLU serta berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 1243/Menkes/SK/VIII/2005 tertanggal 11 Agustus 2005 tentang penetapan 13 Rumah Sakit eks Perjan menjadi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK – BLU), maka RSUP Sanglah secara resmi menerapkan PPK-BLU per Januari 2006.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan No: 92/ PMK.05/2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran Serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum dan mengacu kepada Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran Badan Layanan Umum di lingkungan Direktorat Bina Upaya Kesehatan Kemenkes RI., maka RSUP Sanglah wajib menyusun Dokumen Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Tahun 2020.

Dokumen RBA RSUP Sanglah Denpasar tahun 2020 memuat rencana kerja dan kegiatan seluruh satuan kerja yang terintegrasi dan saling terkait satu dengan lainnya. Secara konseptual RBA disusun melalui proses *botom-up* ataupun *top down* dari usulan masing-masing unit kerja/Instalasi, dengan pertimbangan berbagai asumsi, baik asumsi makro seperti nilai kursdolar, tingkat inflasi, pertumbuhan ekonomi serta asumsi mikro seperti volume pelayanan, pengembangan pelayanan baru dan tarip.

Dokumen RBA RS merupakan rencana kerja dalam pembiayaan rumah sakit untuk membantu fungsi pengelolaan keuangan dan non keuangan secara lebih efisien dan dapat dipergunakan sebagai alat kontrol, untuk menilai indikator kinerja keuangan, pelayanan, kinerja mutu pelayanan dan manfaat bagi masyarakat, dengan harapan kinerja RSUP Sanglah Denpasar dalam tahun 2020 akan lebih meningkat dari tahun – tahun sebelumnya, baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas layanan.

Demikian dokumen RBA RSUP Sanglah Tahun 2020 ini dibuat untuk dapat digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan layanan rumah sakit dan semoga apa yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Om Santhi, Santhi, Santhi, Om.

Denpasar, 23 September 2019

Direktur Utama



Dr. I. Wayan Sudana, M Kes
NIP. 196505091995091001

RINGKASAN EKSEKUTIF

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 1243/Menkes/SK/VIII/2005 tanggal 11 Agustus 2005 RSUP Sanglah Denpasar ditetapkan menjadi Unit Pelaksana Teknis Departemen Kesehatan R.I. dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU). Tahun 2005 RSUP Sanglah mendapatkan peningkatan status dari Rumah Sakit Kelas B menjadi Rumah Sakit Kelas A sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1636/Menkes/SK/Per/XII/2005 tanggal 12 Desember 2005. Kemudian di tahun 2014, berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.02.02/MENKES/390/2014 tentang Pedoman Penetapan Rumah Sakit Rujukan Nasional, dimana didalam lampiran SK ini RSUP Sanglah Denpasar ditetapkan sebagai salah satu Rumah Sakit Rujukan Nasional.

Sesuai dengan pasal 4 Undang-Undang nomer 44 tahun 2009 tentang rumah sakit, menyebutkan rumah sakit mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna (promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif). Pasal 5 menyebutkan fungsi rumah sakit adalah melaksanakan pelayanan kesehatan, pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia bidang kesehatan dan penelitian, pengembangan serta penapisan tehnologi di bidang kesehatan.

Rencana Strategis Bisnis (RSB) RSUP Sanglah periode 2020-2024, memiliki visi menjadi rumah sakit pusat rujukan nasional yang berkelas dunia di tahun 2024, dengan misi memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna dan bermutu, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga kesehatan agar tercipta tenaga yang profesional, kompeten dan berdaya saing serta menyelenggarakan penelitian yang berbasis rumah sakit.

RSUP Sanglah mempunyai pelayanan unggulan yang terdiri dari Pelayanan Jantung (Heart Care), Pelayanan Kanker (Cancer Care) dan pelayanan cangkok ginjal (kidney transplantation). Disamping pelayanan unggulan RSUP Sanglah juga mengembangkan pelayanan Program MDGs (peningkatan kesehatan ibu, bayi, balita dan keluarga berencana; penanggulangan dan pencegahan HIV; serta pelayanan TB DOTS).

Pelayanan Kanker salah satunya adalah pelayanan radiotherapy, saat ini pelayanan radiotherapy masih dirasa kurang optimal, karena peningkatan jumlah pasien tidak diimbangi dengan fasilitas pelayanan dan sumberdaya yang dimiliki, hal ini berdampak pada lamanya waktu tunggu melebihi 1 tahun, untuk pasien mendapatkan giliran radiasi. Jumlah pasien yang menunggu antrean Radiotherapy saat ini lebih dari 450 pasien dengan lebih dari 60% merupakan kasus kompleks yang membutuhkan tehnik radiotherapy IMRT. Tehnik tersebut hanya dapat dilakukan dengan pesawatLinac (Linnear Accelerator) multi energy dan dapat dilakukan menggunakan modalitas cobalt-60 2D karena kompleksitasnya.

Gambaran umum kondisi internal dan eksternal, RSUP Sanglah jatuh di kwadran II (diversifikasi) yang menggambarkan posisi total nilai kelemahan melebihi total nilai kekuatan dan total nilai peluang melebihi total nilai ancaman. RSUP Sanglah harus meminimalkan kelemahan untuk menangkap peluang yang ada, maka RSUP Sanglah akan memfokuskan arah pengembangannya di masa mendatang untuk *menjaga kestabilan organisasi* atau *penguatan mutu kelembagaan (stability)*. Hal ini diupayakan dengan melakukan program strategis diantaranya dengan kegiatan yang diarahkan pada peningkatan kompetensi SDM, pembaharuan sarana dan prasarana RS dan mengoptimalkan SIMRS.

Penyusunan RBA tahun 2020 menggunakan asumsi-asumsi makro dan mikro, antara lain : tingkat inflasi 3,5%, pertumbuhan ekonomi 5,2-5,6 %. Nilai kurs 1 US \$ antara Rp.14.300-Rp.14.700. Suku bunga 4,6 %.Kondisi tersebut berpengaruh pada meningkatnya harga bahan, peralatan medis dan non medis, kenaikan harga dasar listrik, telepon, air dan akhirnya bermuara terhadap meningkatnya biaya operasional rumah sakit

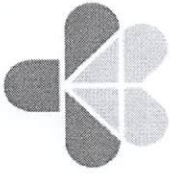
Tahun 2019 telah diupayakan penyusunan unit cost di setiap unit pelayanan dalam rangka penetapan tarif pelayanan di RSUP Sanglah Denpasar, melakukan efisiensi dalam pemakaian energi (Tenaga listrik, Telepon, Air Bersih, Solar, Premium, Gas LPG, Oksigen) dan efisiensi dalam pemakaian barang-barang habis pakai seperti pengetikan surat dibuat rangkap sesuai dengan kebutuhan, masing-masing unit kerja menyimpan persediaan pada tempat yang aman, pemakaian bahan-bahan pembersih agar sesuai dengan protap yang berlaku, pemakaian barang-barang habis pakai baik medis maupun non medis agar dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Proyeksi penilaian kinerja tahun 2020 secara umum diharapkan RSUP Sanglah mampu tumbuh dan berkembang, memperbaiki penampilan rumah sakit dan meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan serta dapat mencapai sasaran-sasaran terutama unit-unit pelayanan yang mempunyai daya ungkit tinggi pada peningkatan penerimaan operasional rumah sakit.

Evaluasi umum target penerimaan operasional RSUP Sanglah TA 2019 akan dapat tercapai, dengan target penerimaan operasional sebesar Rp 591.290.709.000,-. Hal ini karena adanya upaya-upaya intensifikasi pelayanan unggulan, percepatan penagihan klaim, pengembangan dan integrasi SIMRS, ini juga dikuatkan dengan pengembangan pelayanan Ruang Cemoterapyone *day care*, Pelayanan laboratorium terpadu, kesemuanya diharapkan memberikan dampak peningkatan penerimaan Rumah Sakit.

Anggaran pembiayaan tahun 2020 diproyeksikan Rp. 1.051.872.523 yang terdiri dari belanja BLU Rp. 900.000.184.000 dan APBN sebesar Rp. 151.872.339.000 Secara garis besar belanja modal yang bersumber dari APBN diperuntukkan untuk pengadaan alat medis.

Hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian dari pemegang saham/ pemilik dalam tahun 2020 adalah menetapkan bersama dengan BPJS dalam proses verifikasi klaim, pengadaan kebijakan/rekrutmen SDM dengan kompetensi tertentu. Harapan kedepan untuk pengadaan/ belanja yang bersifat investasi, yang bersumber dari rupiah murni, agar tetap dapat diberikan dalam jumlah yang lebih besar sehingga kegiatan investasi rumah sakit, tetap dapat berjalan sesuai master plan yang telah disusun.



**KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PELAYANAN KESEHATAN
RUMAH SAKIT UMUM PUSAT SANGLAH DENPASAR**

Jalan Diponegoro, Denpasar Bali (80114)
Telpon. (0361) 227911 – 15. 225482,223869, Faximile. (0361) 224206
Email : info@sanglahhospitalbali.com Website : www.sanglahhospitalbali.com



SURAT PERNYATAAN TANGGUNG JAWAB MUTLAK

Nomor : KU.02.01.III.6.D.14/ 35713 /2019

KodeSatuanKerja : 415661
UraianSatuanKerja : RumahSakitUmum Pusat Sanglah Denpasar
Kode : 024.04.07.2094
Nama Kegiatan : 1. Dukunganmanajemen dan pelaksanaantugas
tehnis lainnya
2. Pembinaan Upaya Penunjang Medik dan
Sarana Kesehatan

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya selaku Kuasa Pengguna Anggaran Rumah Sakit Umum Pusat Sanglah Denpasar, menyatakan bahwa saya bertanggung jawab penuh atas standar biaya dan satuan biaya yang digunakan dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran Rumah Sakit Umum Pusat Sanglah Denpasar.

Perhitungan standar biaya dan satuan biaya tersebut telah dilakukan secara professional, efisien, efektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Standar Biaya tersebut telah ditetapkan oleh pemimpin BLU dan disusun berdasarkan perhitungan akuntansi biaya yang dihasilkan dari system akuntansi biaya yang ditetapkan sesuai ketentuan.

Demikian Surat Pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Denpasar, 23 September 2019

Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran



Dr. I Wayan Sudana, M.Kes
NIP.196505091995091001

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	ii
RINGKASAN EKSEKUTIF	iv
SURAT PERNYATAAN TANGGUNG JAWAB MUTLAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
LEMBAR PENGESAHAN DIREKSI.....	xi
LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGAWAS.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Gambaran Umum	1
1. Keterangan Ringkas RSUP Sanglah	1
2. Karakteristik Bisnis Badan Layanan Umum/ RSUP Sanglah	2
3. Maksud dan Tujuan	9
4. Kegiatan BLU	9
B. Visi dan Misi Badan Layanan Umum	14
1. Visi	14
2. Misi.....	14
3. Falsafah RSUP Sanglah	14
C. Budaya RSUP Sanglah Denpasar.....	15
1. Keyakinan Dasar RSUP Sanglah Denpasar	15
2. Moto RSUP Sanglah Denpasar	15
D. Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas	16
1. Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas	16
2. Uraian Tugas Dewan Pengawas	16
3. Uraian Tugas Pejabat Pengelola BLU	16
BAB II KINERJA RSUP SANGLAH TAHUN BERJALAN DAN RBA TAHUN YANG	
AKAN DATANG	23
A. Gambaran Kondisi RSUP Sanglah Yang Mempengaruhi Kinerja Tahun	
Berjalan	23
1. Faktor Internal BLU	23
2. Faktor Eksternal BLU	25
B. Perbandingan antara Asumsi Makro dan Asumsi	
Mikro Tahun Berjalan dengan Realisasi Tahun Berjalan serta Dampak terhadap	
Pencapaian Kinerja Tahun Berjalan.....	27
.....	27
1. Asumsi Makro	28
2. Asumsi Mikro	28
C. Indikator Kinerja Layanan Sub aspek mutu Pelayanan dan Manfaat bagi	36
Masyarakat	36
1. Capaian Indikator Kinerja Mutu Pelayanan dan Manfaat Bagi Masyarakat	36
.....	36

D. Indikator Kinerja BLU sesuai RSB	38
1. Capaian Kinerja berdasarkan RSB 2019 semester I	38
E. Capaian Indikator Kinerja Individual Dirut.....	40
1. Capaian Kinerja Pelayanan.....	41
F. Gambaran UmumKondisiEksternal dan Internal RSUP Sanglah TahunYang Akan Datang.....	61
1. Analisa SWOT	61
2. Diagram Kartesius Pilihan Prioritas Strategis	62
G. Asumsi Makro dan Mikro.....	66
1. Asumsi Makro	66
2. Asumsi Mikro	66
H. Target Pelayanan TA 2020.....	67
I. Target Keuangan TA 2020	67
J. Pendapatan dan Belanja Agregat.....	74
K. Indikator Kinerja Tahun Yang Akan Datang	84
L. Sasaran Strategis dan Kebijakan Program Kerja BLU.....	89
 BAB III PENUTUP	 85
A. Kesimpulan	85
B. Hal-hal yang perlu mendapat perhatian pemilik (Potensi Riil)	87
C. Hal – Hal Yang Perlu Rapat Pembahasan Bersama	87

**LEMBAR PENGESAHAN DIREKSI
RUMAH SAKIT UMUM PUSAT SANGLAH DENPASAR
RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN (R B A)
TAHUN 2020**

DIREKSI

DIREKTUR UTAMA,



Dr. I Wayan Sudana, M. Kes
NIP 196504091995091001

DIREKTUR
MEDIK & KEPERAWATAN



Dr. dr. I Ketut Sudartana, Sp.B-KBD
NIP 196005151988021001

DIREKTUR
KEUANGAN



Yulis Quarti, SE, Akt., M.Si
NIP 196707261995022002

DIREKTUR
SDM & PENDIDIKAN,



Dr. Dr. I Ketut Surya Negara, Sp. OG (K), MARS
NIP 196709031997031001

DIREKTUR
UMUM & OPERASIONAL,

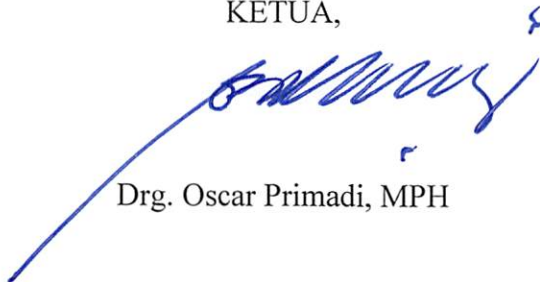


Dra. Nining Setyawati, MSi
NIP 196002201987032001

**LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGAWAS
RUMAH SAKIT UMUM PUSAT SANGLAH DENPASAR
RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN(R B A)
TAHUN 2020**

DEWAN PENGAWAS

KETUA,



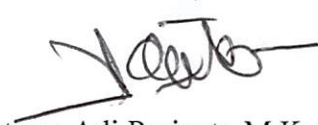
Drg. Oscar Primadi, MPH

ANGGOTA,



Dr. Dr. Ina Rosalina, Sp.A (K), SH. MH.KES

ANGGOTA,




Dr. Kuntjoro Adi Purjanto, M.Kes

ANGGOTA,



Prof. DR. Dr. M. Ahmad Djojosedjita, Sp.OT (K)

ANGGOTA,



Ngakan Pulu Tagel, SE

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Ketenagaan RSUP Sanglah	13
Tabel 2.1	Indikator dan Bobot Aspek Keuangan	30
Tabel 2.2	Indikator Dan Bobot Aspek Pelayanan	31
Tabel 2.3	Indikator Kinerja Keuangan	34
Tabel 2.4	Indikator Kinerja Pelayanan	35
Tabel 2.5	Indikator Kinerja Mutu Pelayanan dan Manfaat Bagi Masyarakat	36
Tabel 2.6	Capaian Kinerja berdasarkan RSB.....	38
Tabel 2.7	Capaian Indikator Kinerja Individu Dirut.....	40
Tabel 2.8	Capaian Kinerja Pelayanan	41
Tabel 2.10	Rincian Pendapatan Unit Kerja.....	42
Tabel 2.11	Rekapitulasi Capaian Pendapatan Tahun Berjalan	53
Tabel 2.16	Realisasi Belanja Tahun Berjalan.....	62
Tabel 2.17	Identifikasi dan Penentuan Total Nilai Terbobot Peluang	63
Tabel 2.18	Identifikasi dan Penentuan Total Nilai Terbobot Ancaman	63
Tabel 2.19	Identifikasi dan Penentuan Total Nilai Terbobot Kekuatan	64
Tabel 2.20	Identifikasi dan Penentuan Total Nilai Terbobot Kelemahan.....	64
Tabel 2.21	Perbandingan Kinerja Pelayanan Prognosa 2019 dan Proyeksi TA 2020	67
Tabel 2.22	Target Pendapatan Menurun Program dan Kegiatan TA 2020	67
Tabel 2.23	Belanja Pembiayaan Per program dan Kegiatan TA 2020	68
Tabel 2.24	Pendapatan dan Belanja Agregat Prognosa Tahun 2019 dan Proyeksi Tahun 2020	69
Tabel 2.25	Perkiraan Maju Belanja BLU	70
Tabel 2.26	Ambang Batas Belanja BLU	71
Tabel 2.27	Prakiraan Maju Pendapatan.....	72
Tabel 2.28	Biaya Layanan Per Unit Kerja.....	73
Tabel 2.29	Lima Program Prioritas Tahun 2019 dan 2020	78
Tabel 2.33	Indikator RSB Prognosa 2019 Proyeksi Tahun 2020	79

Tabel 2.34	Indikator Kinerja Keuangan	80
Tabel 2.35	Indikator Kinerja Sub Pelayanan	81
Tabel 2.36	Prognosa Tahun 2019 Tahun 2020	82
Tabel 2.37	Prognosa Tahun 2019 dan Proyeksi Tahun 2020	83

BAB I

PENDAHULUAN

A. Gambaran Umum

1. Keterangan Ringkas RSUP Sanglah

Rumah Sakit Umum Pusat Sanglah Denpasar selanjutnya disingkat RSUP Sanglah Denpasar dibangun pada tahun 1956, dengan kapasitas 150 tempat tidur dan diresmikan tanggal 30 Desember 1959 oleh Presiden Republik Indonesia Pertama Bapak Ir. Soekarno. RSUP Sanglah ini dibangun dan didedikasikan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Sunda Kecil (Bali dan Nusra). Sejak tahun 1959 RSUP Sanglah Denpasar diakui menjadi rumah sakit rujukan untuk daerah Bali, NTB, dan NTT.

Tahun 1962 RSUP Sanglah Denpasar menjalin kerjasama dengan Fakultas Kedokteran Universitas Udayana untuk mendidik tenaga dokter. Dalam rangka peningkatan pelayanan RSUP Sanglah ditetapkan menjadi RS eselon II berdasarkan Surat Keputusan Presiden RI Nomor 15/1977 terhitung mulai tanggal 30 Maret 1977. Pada tahun 1978 ditetapkan sebagai Rumah Sakit Pendidikan type B dengan eselon II B dan Pusat Rujukan untuk daerah Bali, NTB, NTT dan Timor-timur berdasarkan SK Menkes RI Nomor 134/1978. Dalam rangka pengembangan dalam pengelolaan keuangan, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 1133/Menkes/SK/VI/1994, tanggal 10 Desember 1993, ditetapkan sebagai Rumah Sakit Unit Swadana. Tahun 1998 dengan dikeluarkannya UU Nomor 30 tahun 1997, maka RSUP Sanglah Denpasar berubah status menjadi unit pengguna Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Merujuk pada Undang-undang Nomor 1 tahun 2005 tentang Perbendaharaan Negara dan PP Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, serta berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 1243/Menkes/SK/VIII/2005, tanggal 11 Agustus 2005 maka ditetapkan 13 (tiga belas) Rumah Sakit eks Rumah Sakit PERJAN menjadi UPT Depkes dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU), sehingga sejak saat itu RSUP Sanglah Denpasar secara otomatis menjadi UPT Depkes yang menerapkan PPK-BLU.

Tahun 2005 RSUP Sanglah mendapatkan peningkatan status dari Rumah Sakit Kelas B menjadi Rumah Sakit Kelas A sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1636/Menkes/SK/Per/XII/2005 tanggal 12 Desember 2005. Kemudian di tahun 2014, berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor

HK.02.02/MENKES/390/2014 tentang Pedoman Penetapan Rumah Sakit Rujukan Nasional, dimana didalam lampiran SK ini RSUP Sanglah Denpasar ditetapkan sebagai salah satu Rumah Sakit Rujukan Nasional.

Kebijakan pemerintah untuk mewajibkan seluruh masyarakat ikut dalam program BPJS, mengharuskan rumah sakit untuk menyediakan fasilitas dan sarana pelayanan yang memadai. Dalam penyediaan ruang perawatan sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Utama RSUP Sanglah Nomor HK.02.04/ IV.C.11-D23/2480/2017, tanggal 1 Pebruari 2017 tentang Alokasi Tempat Tidur di RSUP Sanglah Denpasar, dimana jumlah/ alokasi tempat tidur sebanyak 761TT terdiri dari Kelas III; 291 TT (38,24%), Kelas II; 113 TT (14,85%), Kelas I; 111 TT (14,59%) Kelas VIP; 89 TT (11,70%) Kelas VVIP; 28 TT (3,68%) Kelas perawatan Intensif; 74 TT (9,72%) dan Kelas perawatan Intermediate; 55 TT (7,23%) .

2. Karakteristik Bisnis Badan Layanan Umum/ RSUP Sanglah

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009, tentang rumah sakit, rumah sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Pelayanan kesehatan paripurna adalah pelayanan kesehatan yang meliputi promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif. Selain itu disebutkan juga bahwa rumah sakit mempunyai fungsi:

- a. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.
- b. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna.
- c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan.
- d. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan

Dalam upaya menghadapi persaingan global serta tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang prima, RSUP Sanglah melalui kebijakan Direksi terus melakukan inovasi-inovasi agar dapat meningkatkan citra RSUP Sanglah Denpasar di mata masyarakat. Salah satu inovasi tersebut adalah dengan menetapkan pelayanan-pelayanan unggulan yang nantinya diharapkan bisa menjadi simbol keunggulan pelayanan RSUP Sanglah.

2.1. Pelayanan Unggulan

Sesuai dengan Rencana Strategis Bisnis RSUP Sanglah tahun 2015 – 2019, RSUP Sanglah Denpasar memiliki tiga jenis pelayanan unggulan yaitu :

- a) **Pelayanan Jantung (Heart Care)**
- b) **Pelayanan Kanker (Cancer Care)**
- c) **Pelayanan Cangkok Ginjal (Kidney Transplantation)**

Untuk mendukung terwujudnya pelayanan unggulan, maka diperlukan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun fasilitas yang memadai serta regulasi yang mendukung agar pelayanan tersebut bisa menjadi unggul.

a) **Pelayanan Jantung (Heart Care)**

Penyakit jantung adalah penyakit yang mengenai semua strata sosial masyarakat dan merupakan penyebab kematian nomor dua di RSUP Sanglah. Penyakit kardiovaskuler masih menjadi penyakit tidak menular utama penyebab kematian saat ini. Pada 2018 diperkirakan 17,3 juta kematian disebabkan oleh penyakit kardiovaskuler dan lebih dari 3 juta kematian tersebut terjadi pada usia di bawah 60 tahun. Berdasarkan profil kesehatan Provinsi Bali dari tahun 2015 - 2017 diketahui bahwa penyakit jantung masih menempati 10 penyakit terbanyak. Berdasarkan data dalam angka tahun 2013, jumlah penduduk Bali 3,9 juta jiwa. Kondisi kesehatan penduduk Bali digambarkan bahwa penduduk dengan hipertensi 307.100 orang (83%), Penyakit Jantung Iskemik 11.100 (3 %), Dekompensasi Kardis 3.700 (1 %).

Besarnya kebutuhan masyarakat akan pelayanan jantung, banyaknya event-event berskala internasional dan Nasional yang diselenggarakan di Bali serta kurangnya rumah sakit yang dapat memberikan pelayanan spesialis jantung terutama untuk daerah Bali dan Indonesia Timur maka RSUP Sanglah membentuk Pusat Pelayanan Jantung Terpadu (PJT) pada bulan April tahun 2000.

Seiring dengan berkembangnya kemampuan SDM di Bagian/KSM Jantung dan Kardiovaskuler maka banyak kegiatan yang sudah dapat dilakukan secara mandiri di RSUP Sanglah, dengan makin terlatihnya SDM yang dimiliki maka kegiatan Cor Angiografi, PTCA, BMP dan PA, TPM dan PPM maupun operasi bedah jantung sudah dapat dikerjakan secara mandiri, kecuali untuk kasus-kasus tertentu yang memang memerlukan pendamping atau supervisi dari RS Jantung Harapan Kita Jakarta atau RSUD DR. Soetomo Surabaya.

Pelayanan Jantung Terpadu merupakan pelayanan jantung yang melibatkan KSM Jantung, KSM Anak, KSM Anestesi, KSM Rehabilitasi Medis dan KSM Bedah

Kardiovaskuler. Selain tenaga dokter spesialis dan sub spesialis, Instalasi Pelayanan Jantung Terpadu juga didukung oleh tenaga perawat yang sebagian sudah terlatih (perawat ICCU, Cath-Lab, Rehabilitasi Medis Jantung, Ahli Fisioterapi Kardiologi dll)

Pemanfaatan alat Catheterisasi-Lab dapat dikembangkan secara lebih luas yaitu untuk menangani pasien jantung, pasien stroke dan pasien tumor, dengan demikian makin banyak KSM yang dapat memanfaatkan alat tersebut baik untuk diagnostic maupun terapi seperti KSM Jantung, KSM Radiologi, KSM Neurologi dan KSM Bedah Onkologi serta KSM Rehabilitasi Medis khusus Jantung. Untuk menunjang program ini, RSUP Sanglah telah melengkapi peralatannya dengan MRI 1,5 tesla, Heart Lung Machine, CT Scan 64 Slice, Cath-Lab dan alat-alat operasi lainnya. Pengadaan Cath. Lab Beplane ditahun 2016 dapat membantu kegiatan pelayanan secara cepat, akurat dan mandiri serta penambahan 1 unit Cath-Lan Monoplane di tahun 2017 mampu meningkatkan pelayanan pasien jantung yang berobat ke RSUP Sanglah.

Hasil kegiatan PJT dari tahun 2015 - 2018 ini dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Pada tahun 2015 sebanyak 412 orang dilakukan Catheterisasi, kunjungan poliklinik dewasa 14.129, kunjungan poliklinik anak 973. Tahun 2016 pelayanan catheterisasi 1286 orang , dengan jumlah kunjungan poliklinik dewasa sebanyak 22.319 kunjungan, dan kunjungan poliklinik anak sebanyak 1.501 kunjungan. Tahun 2017 catheterisasi meningkat menjadi 1.612 orang , dengan jumlah kunjungan poliklinik dewasa sebanyak 28.043 kunjungan, dan kunjungan poliklinik anak sebanyak 1.623 kunjungan. Pelayanan di PJT pada semester I tahun 2018, catheterisasi berjumlah 893 orang, dengan jumlah kunjungan poliklinik dewasa sebanyak 14.848 kunjungan, dan kunjungan poliklinik anak sebanyak 1.167 kunjungan. Jumlah tempat tidur yang tersedia 30 TT dengan nilai BOR 110%, LOS 4 hari, BTO 7/bulan, TOI 0,1 Hari, NDR rata-rata 6 % dan GDR rata-rata 8%.

b) Pelayanan Kanker (Cancer Care)

Jumlah penderita kanker di Indonesia sangat tinggi, dan penyakit ini telah menjadi salah satu penyebab kematian utama di Indonesia. Pada tahun 2012, sekitar 8,2 juta kematian disebabkan oleh kanker (Pusat data dan Informasi Kemenkes RI, 2015). Kanker paru, hati, perut, kolorektal, dan kanker payudara adalah penyebab terbesar kematian akibat kanker setiap tahunnya.

Dinas Kesehatan Provinsi Bali mencatat kanker sebagai penyakit pembunuh nomor dua setelah kardiovaskuler. Jumlah penderita kanker di Bali per tahun rata-rata mencapai 40

orang. Jumlah ini akan terus berubah dan cenderung meningkat tajam (sumber: Yayasan Kanker Indonesia Provinsi Bali). RSUP Sanglah Denpasar mengembangkan pelayanan kanker pada tahun 2015, dengan membuka layanan pemberian kemoterapi *one day care* dimulai pada bulan Mei 2015 bertempat di Ruang Sanjiwani dan ruang Angsoka II.

Pada tahun 2015 terdapat sebanyak 5.312 kasus kemoterapi dengan rata-rata 443 kasus perbulannya. Jumlah kasus kemoterapi tahun 2016 adalah 6.137 kasus dengan rata-rata perbulan sebesar 511 kasus perbulannya. Jumlah kasus kemoterapi tahun 2017 adalah 3.872 kasus dengan rata-rata perbulan sebesar 323 kasus perbulannya. Tahun 2018 semester I terdapat sebanyak 2.360 kasus dengan rata-rata 393 kasus perbulannya.

Pelayanan radiotherapy di RSUP Sanglah saat ini masih dirasa kurang optimal oleh karena peningkatan jumlah pasien tidak diimbangi jumlah sarana pelayanan dan sumber daya yang dimiliki, hal ini berdampak pada lamanya waktu tunggu pelayanan radiotherapy yaitu lebih dari 1 tahun. Pasien akan menunggu untuk mendapatkan pelayanan radiotherapy kurang lebih satu tahun. Jumlah pasien yang menunggu pelayanan Radiotherapy saat ini lebih dari 450 pasien dengan lebih dari 60% merupakan kasus kompleks yang membutuhkan tehnik radiotherapy IMRT. Tehnik tersebut hanya dapat dilakukan dengan pesawat Linac (Linnear Accelerator) multi energy dan dapat dilakukan menggunakan modalitas cobalt-60 2D karena kompleksitasnya.

Saat ini RSUP Sanglah memiliki modalitas yang terdiri dari 1 pesawat cobalt-60, 1 pesawat simulator konvensional, dan 1 unit treatment planning system (TPS). Sedangkan Staf Radiotherapi terdiri dari 1 orang dokter spesialis onkologi radiasi, 3 orang fisikawan medik, 5 orang radioterapi, dan 1 orang perawat. Dengan jumlah modalitas dan staf yang terbatas tersebut tidak memungkinkan untuk mengurangi masa tunggu pasien radiotherapi di karenakan kemampuan Radiotherapi RSUP Sanglah untuk meradiasi pasien dalam 1 tahun hanya 250 pasien.

RSUP Sanglah perlu penambahan pesawat radiasi yang baru yang memiliki kemampuan yang lebih baik (IMRT) untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang penanganan kanker dan mengurangi antrean pasien. Untuk hal tersebut RSUP Sanglah membutuhkan pesawat radiasi LINAC multi energy yang dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan bagi pasien kanker di RSUP Sanglah Denpasar.

c) Pelayanan Cangkok Ginjal (Kidney Transplantation)

RSUP Sanglah Denpasar sebagai pusat rujukan pelayanan kesehatan untuk wilayah Bali, NTB dan NTT dan sebagai rujukan nasional, dituntut mampu pelayanan yang paripurna dan berkualitas. Sejak program ini dilaksanakan sampai sekarang cukup memberikan dampak positif kepada masyarakat karena pasien lebih cepat mendapat penanganan secara intensif. Bahkan dunia internasional sudah mengakui kemampuan tim RSUP Sanglah dalam menangani pasien yang membutuhkan penanganan intensif. Dengan demikian Pelayanan intensif bisa dikembangkan menjadi pusat Intensive Care daerah Bali, NTB, NTT dan Indonesia Timur.

Untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan Intensif secara berkesinambungan maka RSUP Sanglah melakukan beberapa langkah:

- 1) Pendidikan dan pelatihan terhadap staf yang terlibat dalam pelayanan (dokter dan perawat) baik di dalam maupun di luar negeri
- 2) Membentuk pusat pelayanan Intensive Care untuk daerah Bali, NTB, NTT dan Indonesia Timur. RSUP Sanglah sudah memiliki Pedoman Manajemen Penanganan Intensif yang bisa dipakai acuan oleh seluruh rumah sakit dalam penanganan pasien intensif.
- 3) Menyempurnakan prosedur tetap pelayanan mengacu pada kebutuhan pelayanan dengan standar JCI.

Jumlah pasien yang dirawat di *intensive care* pada tahun 2015 adalah 1.695 orang dengan rata-rata 141 orang perbulan, dengan kasus paling banyak adalah kasus bedah dengan jumlah 1.300 kasus. Pada tahun 2016 jumlah pasien mengalami peningkatan menjadi 1.776 orang dengan rata-rata 148 orang perbulan, dengan kasus paling banyak adalah kasus bedah saraf dengan jumlah kasus 237 orang. Tahun 2017 Jumlah Pasien intensif adalah 10.232 orang dengan rata-rata 852 orang perbulan, dengan kasus paling banyak adalah maningioma. Pada tahun 2018 semester I pasien berjumlah 6.422 orang, dengan rata-rata 1.070 orang per bulan dengan kasus paling banyak adalah kasus SH. Pada semester I tahun 2017 Jumlah tempat tidur yang tersedia 41 TT dengan nilai BOR 95%, LOS =7,04 hari, BTO 4,2 kali/bulan, TOI 0,3 Hari, NDR rata-rata 55 % dan GDR rata-rata 65%.

2.2. Pelayanan Pengembangan

2.2.1. Program MDGs

RSUP Sanglah sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Kementerian Kesehatan, maka arah pengembangan dan visi yang dibuat harus searah dengan kebijakan Kementerian Kesehatan, yang salah satu fokus prioritas Pembangunan Kesehatan Nasional adalah program MDGs yaitu peningkatan kesehatan ibu, bayi, balita dan keluarga berencana; penanggulangan dan pencegahan HIV; serta pelayanan TB DOTS. Program MDGs bidang kesehatan di RSUP Sanglah adalah:

a. **Pelayanan Obstetri Neonatologi Emergensi Komprehensif (PONEK).**

Jumlah persalinan ponek maternal tahun 2016 jumlah kasus 1712 orang terdiri dari 885 kasus partus normal dan 827 partus patologis. Tahun 2017 jumlah kasus 1.408 orang terdiri dari 690 kasus partus normal dan 718 partus patologis dan tahun 2018 semester I jumlah kasus 646 orang terdiri dari 303 kasus partus normal dan 343 partus patologis.

Berdasarkan jumlah kasus neonatus yang dirawat di tahun 2016, kasus neonatus yang dirawat berjumlah 1374 kasus terdiri dari 760 kasus rujukan dan 614 kasus non rujukan, tahun 2017 kasus neonatus yang dirawat berjumlah 2.043 kasus terdiri dari 1.100 kasus rujukan dan 943 kasus non rujukan dan untuk tahun 2018 semester I, kasus neonatus yang dirawat berjumlah 511 kasus terdiri dari 166 kasus rujukan dan 345 kasus non rujukan.

b. **Pelayanan Pencegahan dan Penanggulangan HIV.**

HIV merupakan singkatan dari *Human Immunodeficiency Virus*. HIV adalah suatu virus yang dapat menyebabkan penyakit AIDS. Virus ini menyerang manusia dan menyerang sistem kekebalan (imunitas) tubuh, sehingga tubuh menjadi lemah dalam melawan infeksi. Dengan kata lain, kehadiran virus ini dalam tubuh akan menyebabkan defisiensi (kekurangan) sistem imun.

Pada tahun 2016 jumlah pasien yang dikonseling HIV/AIDS adalah 1313 orang, dengan mayoritas pasien laki-laki yaitu 736 orang, tahun 2016 jumlah pasien yang dikonseling HIV/AIDS adalah 1.331 orang, dengan mayoritas pasien laki-laki yaitu 757 orang serta penderita perempuan 574 orang dan sampai dengan semester satu pada tahun 2017 jumlah pasien yang dikonseling HIV/AIDS adalah 579 pasien, dengan mayoritas pasien laki-laki yaitu 310 orang serta penderita perempuan sebanyak 269 orang.

- c. **Pelayanan Tuberculosis Directly Observe Treatment Shortcourse (TB DOTS).**
- Tuberkulosis merupakan penyakit infeksi yang ditimbulkan oleh *Mycobacterium tuberculosis*. Penyakit tuberkulosis (TB) paru masih menjadi masalah kesehatan masyarakat. WHO menyatakan bahwa kunci keberhasilan penanggulangan tuberkulosis adalah menerapkan strategi DOTS, yang telah teruji ampuh di berbagai Negara.
- DOTS adalah singkatan dari *Directly Observed Treatment Short Course* yang artinya pengobatan jangka pendek dengan pengawasan langsung. DOTS merupakan model pengobatan penyakit TB yang dikembangkan oleh WHO. Tujuan utamanya adalah mencapai angka kesembuhan yang tinggi, mencegah putus obat, dan mencegah terjadinya kekebalan bakteri TB terhadap obat-obat TB.
- Pelayanan TB DOTS di RSUP Sanglah Denpasar dilaksanakan di Poliklinik TB. Data untuk penemuan TB tahun 2015 jumlah suspek yang diperiksa sebanyak 1106 orang dan jumlah pasien baru dengan BTA + adalah 82 orang. Tahun 2016 jumlah suspek yang diperiksa sebanyak 1.012 orang dan jumlah pasien baru dengan BTA + adalah 195 orang. Pada Semester I tahun 2017 jumlah suspek yang diperiksa sebanyak 625 orang dan jumlah pasien baru dengan BTA + adalah 130 orang.

2.2.2. **Pelayanan Transplantasi Ginjal**

Penyakit ginjal kronik merupakan salah satu masalah kesehatan di dunia. Ginjal memiliki fungsi vital yaitu untuk mengatur volume dan komposisi kimia darah dengan mengekskresikan zat sisa metabolisme tubuh dan air secara selektif. Jika terjadi gangguan fungsi pada kedua ginjal maka ginjal akan mengalami kematian dalam waktu 3-4 minggu. Hal ini dapat terjadi pada penyakit ginjal kronik yang mengalami penurunan fungsi ginjal secara progresif dan umumnya akan berakhir dengan gagal ginjal. Gagal ginjal itu sendiri menyebabkan terjadinya penurunan fungsi ginjal yang progresif dan ireversibel. Prevalensi gagal ginjal kronik sebesar 8,6% dari total penduduk Indonesia.

Transplantasi ginjal atau cangkok ginjal adalah salah satu prosedur transplantasi organ yang paling sering dan paling berhasil dilakukan saat ini. Karena semakin berkembangnya teknologi kedokteran, transplantasi ginjal akhirnya menjadi solusi yang telah menyelamatkan nyawa ribuan penderita penyakit ginjal stadium akhir.

Pelaksanaan transplantasi Ginjal di RSUP Sanglah untuk pertama kalinya dilakukan pada tanggal 18 Januari 2016, dengan Tim Transplantasi RS Cipto Mangunkusumo sebagai pengampu dalam transplantasi ginjal pertama ini.

Untuk keberlangsungan program ini masih banyak hal yang diperlukan ke depan untuk pengembangan program ini, utamanya dari alat kesehatan berupa set transplantasi ginjal untuk donor dan resipien. Jumlah pasien yang dilakukan kegiatan transplantasi ginjal tahun 2016 sebanyak 1 orang dan sampai dengan Juni 2017 telah dilakukan sebanyak 2 orang penderita

3. Maksud dan Tujuan

3.1. Maksud

RSUP Sanglah Denpasar menyelenggarakan kegiatan jasa pelayanan kesehatan, jasa pendidikan dan jasa penelitian di bidang kesehatan. Sifat jasa yang diselenggarakan adalah berfungsi sosial, profesional dan etis dengan pengelolaan yang ekonomis.

3.2. Tujuan :

- a. Melaksanakan Pelayanan Kesehatan yang sesuai dengan Standar Pelayanan Rumah Sakit rujukan nasional dan RS Indonesia yang berkelas dunia
- b. Melaksanakan Pengembangan Fasilitas untuk menunjang Pelayanan sebagai rumah sakit rujukan nasional
- c. Terciptanya produk pelayanan kesehatan yang berkualitas unggul dan sesuai kebutuhan masyarakat.
- d. Terselenggaranya pendidikan, penelitian dan pengembangan sehingga dihasilkan SDM yang profesional dan mampu melakukan penapisan ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran.
- e. Terwujudnya kepuasan seluruh pelanggan dengan pengelolaan yang efektif dan efisien.
- f. Terwujudnya peningkatan kesejahteraan karyawan.

4. Kegiatan BLU

Dalam menyelenggarakan tugas, RSUP Sanglah Denpasar melakukan kegiatan sebagai berikut :

- a. Menyelenggarakan pelayanan medis
- b. Menyelenggarakan pelayanan penunjang medis dan non medis

- c. Menyelenggarakan pelayanan dan asuhan keperawatan
- d. Menyelenggarakan pelayanan rujukan
- e. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- f. Menyelenggarakan pelayanan penelitian dan pengembangan
- g. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan

Pelayanan RSUP Sanglah sebagai Unit Pelaksana Tehnis (UPT) dari Kementerian Kesehatan maka arah pengembangan dan visi yang dibuat harus searah dengan Kementerian Kesehatan, yaitu tercapainya program *MDGs*. Sebagai Rumah Sakit pendidikan tersier tipe A dan merupakan RS rujukan nasional, banyak rumah sakit di daerah Bali dan di luar Bali yang merujuk pasiennya ke RSUP Sanglah dan cakupan pelayanan kesehatan yang diberikan cukup luas. Kegiatan pelayanan kesehatan di rumah sakit dilaksanakan di Instalasi-Instalasi Pelayanan, yang didukung oleh Instalasi Penunjang Pelayanan, yang di RSUP Sanglah secara keseluruhan berjumlah 34 Instalasi, yaitu:

4.1. Instalasi Pelayanan:

- | | |
|--|----------------------------------|
| a. Instalasi Rawat Jalan | l. Instalasi Hemodialisa |
| b. Instalasi Rawat Inap A | m. Instalasi Geriatri |
| c. Instalasi Rawat Inap B | n. Instalasi Patologi Klinik |
| d. Instalasi Rawat Inap C | o. Instalasi Patologi Anatomi |
| e. Instalasi Rawat Inap D | p. Instalasi Mikrobiologi Klinik |
| f. Instalasi Rawat Darurat (IRD) | q. Instalasi Radiologi |
| g. Instalasi Wing Amertha (WA) | r. Instalasi Farmasi |
| h. Instalasi Bedah Sentral (IBS) | s. Instalasi Rehabilitasi Medis |
| i. Instalasi Rawat Intensif Terpadu (IRIT) | t. Instalasi Radiotherapy |
| j. Instalasi Pelayanan Jantung Terpadu (PJT) | u. Instalasi Forensik |
| k. Instalasi Pelayanan Kanker Terpadu | |

4.2. Instalasi Penunjang Pelayanan:

- | | |
|--|--|
| a. Instalasi Rekam Medis (IRM) | h. Instalasi Pemeliharaan Prasarana Medis (IPPM) |
| b. Instalasi Binatu | i. Instalasi Kebersihan dan Kesehatan Lingkungan (IKKL). |
| c. Instalasi Sterilisasi Sentral (ISS) | j. Instalasi Admission |
| d. Instalasi Keamanan dan Ketertiban Lingkungan (Kamtibling) | k. Instalasi Penjaminan Klaim |
| e. Instalasi Electronic Data Processing (EDP) | l. Instalasi Promosi Kesehatan |
| f. Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit (IPS RS) | m. Instalasi Pelatihan dan Perpustakaan |
| g. Instalasi Gizi | |

Selanjutnya, kegiatan pelayanan dilaksanakan oleh Kelompok Staf Medis (KSM) yang merupakan gabungan antara Staf Medis dari Fakultas Kedokteran Universitas Udayana dengan Staf Medis dari RSUP Sanglah sendiri. Sebagai rumah sakit rujukan tersier, pelayanan kesehatan yang terintegrasi dalam bentuk KSM inipun mempunyai cakupan yang luas. Pembentukan KSM ini telah berkembang seiring dengan berkembangnya berbagai bidang ilmu kesehatan dan kedokteran, serta cakupan pelayanan di rumah sakit. Sampai saat ini sudah terbentuk 25 buah KSM yaitu:

- | | |
|---|---|
| a. KSM Obstetri dan Ginekologi | n. KSM Ilmu Kedokteran Forensik |
| b. KSM Ilmu Penyakit Syaraf | o. KSM Patologi Anatomi |
| c. KSM Ilmu Penyakit Dalam | p. KSM Ilmu Kedokteran Jiwa |
| d. KSM Ilmu Bedah | q. KSM Bedah Syaraf |
| e. KSM Ilmu Kesehatan Anak | r. KSM Urologi |
| f. KSM Ilmu Kesehatan THT | s. KSM Orthopedi dan Traumatologi |
| g. KSM Patologi Klinik | t. KSM Kardiologi dan Kedokteran Vaskuler |
| h. KSM Ilmu Kesehatan Mata | u. KSM Mikrobiologi Klinik |
| i. KSM Ilmu Kedokteran Fisik dan Rehabilitasi | v. KSM Radiologi |
| j. KSM Ilmu Kesehatan Kulit dan Kelamin | w. KSM Dokter Umum |
| k. KSM Anestesi dan Terapi Intensif | x. KSM Gizi Klinik |
| l. KSM Ilmu Penyakit Gigi dan Mulut | y. KSM Bedah Plastik |
| m. KSM Paru | |

Sampai saat ini terdapat beberapa institusi pendidikan yang telah menjalin kerjasama dengan RSUP Sanglah Denpasar dan sudah berjalan dengan baik yaitu :

- | | |
|---|--|
| a. Fakultas Kedokteran Universitas Udayana | y. Fakultas MIPA Universitas Pendidikan Ganesa, Bali |
| b. RS Gigi & Mulut FK Gigi Universitas Mahasaraswati Denpasar | z. STIKES Mandala Waluya Kendari |
| | aa. STIKES – Avicenna |

- c. AKBID Kartini Bali
- d. STIKES Surya Global Yogyakarta
- e. Akademi Farmasi Saraswati Denpasar
- f. STIK GIA Makassar
- g. STIKES Bali
- h. AKPER – PPNI Kendari
- i. Universitas Dhyana Pura Bali
- j. STIKES Citra Husada Mandiri Kupang
- k. Politeknik Negeri Jember
- l. FKM Universitas Indonesia
- m. AKPER Notokusumo Yogyakarta
- n. STIKES Bina Usadha Bali
- o. Politeknik Kesehatan Kemenkes Denpasar
- p. Universitas Warmadewa Bali
- q. Yayasan Kartini Bali
- r. PPNI Cabang Bali
- s. Program Studi Ilmu Keperawatan Universitas Jember
- t. Universitas Jember
- u. Sekolah Menengah Kejuruan Farmasi Bintang Persada
- v. Politeknik Kesehatan Kemenkes Surabaya
- w. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang
- x. Politeknik Kesehatan Kemenkes Jakarta III
- bb. Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang
- cc. Yayasan Wijaya Husada Bogor
- dd. Fakultas Farmasi Universitas Surabaya
- ee. FK Universitas Hindu Indonesia
- ff. STIKES Advaita Medika Tabanan
- gg. STIKES Wira Medika PPNI Bali
- hh. Akper Kesdam IX/ Udayana Denpasar
- ii. Akbid Bali Wisnu Dharma Bali
- jj. Politeknik Kesehatan Kemenkes Mataram
- kk. Fakultas MIPA Universitas Udayana Bali
- ll. STIKES Sari Mulia Banjarmasin
- mm. Politeknik Kesehatan Kemenkes Jakarta II
- nn. STIKES Widya Nusantara Palu
- oo. Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran dan RSUP Dr. Hasan Sadikin, Bandung
- pp. Akbid Bunda Kotamobagu
- qq. Politeknik Kesehatan Kemenkes Kupang
- rr. Politeknik Kesehatan Kemenkes Makasar
- ss. STIKES Muhamadiyah Banjarmasin
- tt. STIKES Yarsi Mataram
- uu. Akademi ATRO Bali
- vv. Politeknik Kesehatan Kemenkes Semarang
- ww. STIKES Panakukang

Semua kegiatan BLU dan program pengembangan pelayanan tersebut di atas didukung oleh Sumber Daya Manusia sebanyak 2.915 Pegawai yang terdiri dari :

Tabel 1.1 : Ketenagaan RSUP Sanglah Denpasar

NO	JENIS TENAGA	STATUS TENAGA BLU		PNS DIKNAS	PENGABDI AKADEMIK YANG MEMBERI PELAYANAN	TOTAL
		BLU PNS	BLU NON PNS			
I	MEDIS	230	28	103	5	366
	1 DOKTER SPESIALIS	172	24	103	5	304
	2 DOKTER UMUM	51	1	0	0	52
	3 DOKTER GIGI	7	3	0	0	10
II	TENAGA KEPERAWATAN	768	422	0	0	1180
III	TENAGA NON KEPERAWATAN	238	130	0	0	368
	1 FARMASI dan APOTEKER	40	54	0	0	94
	2 PSIKOLOGI	4	1	0	0	5
	3 KESEHATAN MASYARAKAT	7	10	0	0	17
	4 ANALIS	38	27	0	0	65
	5 NUTRISIONIS	41	9	0	0	50
	6 RADIOLOGI	33	15	0	0	48
	7 SANITARIAN	19	4	0	0	23
	8 FISIOTERAPI	16	1	0	0	17
	9 TENAGA LAIN *)	40	9	0	0	49
IV	TENAGA NON MEDIS	561	440	0	0	1001
	1 MANAJEMEN	41	0	0	0	41
	2 STAF ADMINISTRASI	283	192	0	0	475
	3 KEAMANAN	27	22	0	0	49
	4 PENGOLAH MAKANAN	23	39	0	0	62
	5 PEKARYA **)	187	187	0	0	374
	JUMLAH	1787	1020	103	5	2915

*) Tenaga Lain : Terapi Wicara, Ortostik, Okupasi Terapi, Fisika Medik, Teknik Elektromedik, SPTG, Perekam Medis.

**) Pekarya : Petugas Binatu, Petugas Sterilisasi, Pramusaji, CS, pertukangan, Sopir

B. Visi dan Misi Badan Layanan Umum

1. Visi :

Sesuai Rencana Strategis Bisnis periode 2020 - 2024, ada cita-cita baru yang ingin diraih yang merupakan integrasi antara pelayanan pendidikan dan penelitian. Untuk itu dirumuskan visi baru yang dapat membangkitkan inspirasi semua *stakeholders* rumah sakit. Adapun visi RSUP Sanglah tahun 2020 – 2024 sebagai berikut: ***“Terwujudnya Rumah Sakit yang Unggul dan Mandiri Tahun 2024”***

2. Misi :

RSUP Sanglah sebagai rumah sakit pemerintah harus dikembangkan secara berkelanjutan untuk mewujudkan rumah sakit rujukan nasional yang berkelas dunia, maka misi rumah sakit ini dijabarkan menjadi:

- a. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan interprofesi yang paripurna, bermutu untuk seluruh lapisan masyarakat.
- b. Menyelenggarakan pendidikan tenaga kesehatan yang profesional dan berdaya saing serta menyelenggarakan penelitian dalam bidang kesehatan berbasis rumah sakit
- c. Menyelenggarakan kemitraan dengan pemangku kesehatan terkait
- d. Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman

Rencana Bisnis Anggaran RSUP Sanglah dilandasi filosofi dasar yang menjadi pendorong semangat kerja seluruh pimpinan dan karyawan rumah sakit. Rumusan falsafah dasar RSUP Sanglah memiliki perspektif ke masa depan sejalan dengan perkembangan era globalisasi yang diwarnai dengan persaingan yang semakin keras. Selain itu falsafah dasar RSUP ini juga tetap dilandasi sikap profesionalisme staf, altruistik dan kompetensi tinggi di bidang pelayanan kedokteran dan keperawatan yang beretika, bermoral, dan empati.

3. Falsafah RSUP Sanglah:

”Menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia dalam pelayanan kesehatan, pendidikan dan penelitian”.

C. Budaya RSUP Sanglah Denpasar

1. Keyakinan Dasar RSUP Sanglah Denpasar

- a. Insan Profesional
- b. Tat Twam Asi
- c. Bekerja dalam Teamwork

Arti ke- tiga keyakinan dasar tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Insan Profesional : kami menyadari bahwa sumber daya manusia rumah sakit yang profesional adalah kunci utama terciptanya pelayanan rumah sakit yang prima yaitu pelayanan rumah sakit yang bermutu, efisien dan memuaskan pasien serta terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.
- b. Tat Twam Asi : dalam hubungan dengan pasien, kami memberikan pelayanan yang terbaik dan penuh empati seperti kami ingin diperlakukan, dan kepada teman sekerja kami selalu menjunjung tinggi azas kebersamaan dan kekeluargaan; salunglung sabahayan taka, paras paros sarpanaya serta saling asah, asih dan asuh.
- c. Bekerja dalam Teamwork : kami menyadari bahwa pasien adalah mahluk insani yang kompleks sehingga dibutuhkan pelayanan rumah sakit yang paripurna, terpadu dan holistik, oleh karena itu bekerja dalam tim jauh lebih baik daripada bekerja sendiri atau kelompok tertentu saja, dan setiap pekerjaan akan kami kerjakan dengan segera. Kami yakin kalau bisa dikerjakan sekarang kenapa harus ditunda.

2. Moto RSUP Sanglah Denpasar

" Kepuasan Anda Adalah Kebahagiaan Kami "

D. Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas

1. Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas

a. Susunan Pejabat Pengelola adalah :

Direktur Utama	:	Dr. I Wayan Sudana, M.Kes
Direktur Medik dan Keperawatan	:	DR. Dr. I Ketut Sudartana, Sp.B.,KBD
Direktur Keuangan	:	Yulis Quarti, SE, Akt., MSi
Direktur SDM dan Pendidikan	:	DR.dr. I Ketut Surya Negara, Sp. OG(K), MARS
Direktur Umum dan Operasional	:	Dra. Nining Setyawati, M.Si.

b. Susunan Dewan Pengawas adalah :

Ketua	:	Drg. Oscar Primadi, MPH
Anggota	:	Dr. Kuntjoro Adi Purjanto, M.Kes
	:	DR.dr.Ina Rosalina,Sp.A (K) SH,MH.KES
	:	Prof. DR. Dr. M. Ahmad Djojosingita, Sp.OT
	:	Ngakan Putu Tagel, SE
Sekretaris	:	Dewa Ketut Kresna, SS.,MM

2. Uraian Tugas Dewan Pengawas

Undang-undang Nomor 44 tahun 2009, tentang Rumah Sakit, khususnya pasal 56 ayat 5 menyebutkan bahwa tugas Dewan Pengawas adalah :

- a. Menentukan arah kebijakan Rumah Sakit;
- b. Menyetujui dan mengawasi pelaksanaan rencana strategis
- c. Menilai dan menyetujui pelaksanaan rencana anggaran;
- d. Mengawasi pelaksanaan kendali mutu dan kendali biaya;
- e. Mengawasi dan menjaga hak dan kewajiban pasien;
- f. Mengawasi dan menjaga hak dan kewajiban Rumah Sakit;
- g. Mengawasi kepatuhan penerapan etika Rumah Sakit, etika profesi, dan peraturan perundang-undangan.

3. Uraian Tugas Pejabat Pengelola BLU

Sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Utama RSUP Sanglah Denpasar Nomor : RSUP/ SK-D23-HK.00.06/108500 tanggal 27 September 2007 tentang Pemberlakuan Susunan dan Uraian Jabatan serta Tata Hubungan Kerja RSUP Sanglah Denpasar adalah :

- a. Tugas Pokok Direktur Utama adalah: memimpin pelaksanaan tugas rumah sakit sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan peraturan kebijakan yang berlaku.

Uraian Tugas :

- 1) Menetapkan Visi dan Misi RS berdasarkan Visi dan Misi Departemen Kesehatan dan kebijakan Direktorat Jenderal Bina Pelayanan Medik. dengan persetujuan Dewan Pengawas
- 2) Menetapkan Rencana Strategis RS dengan mengacu pada Visi dan Misi RS serta menyesuaikan dengan perkembangan yang ada dalam masyarakat, dengan persetujuan Dewan Pengawas.
- 3) Menyusun Master Badget dan Rencana Bisnis Anggaran, dengan mempelajari masukan dari Direktur Medik dan Keperawatan, Direktur SDM dan Pendidikan, Direktur Keuangan serta Direktur Umum dan Operasional dengan persetujuan Dewan Pengawas.
- 4) Menyusun Pedoman Kerja dalam rangka kelancaran tugas para pegawai Rumah Sakit
- 5) Menetapkan kebijakan pelaksanaan berdasarkan kebijakan teknis pelaksanaan pelayanan dan asuhan keperawatan, pelayanan rujukan pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit. Pendidikan dan pelatihan dibidang kesehatan, penelitian, pengembangan, serta administrasi umum dan keuangan.
- 6) Menetapkan Standar Operasional RSUP Sanglah Denpasar mengenai pelayanan medik, pelayanan penunjang medik dan non medik, pelayanan dan asuhan keperawatan, pelayanan rujukan, pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit, pendidikan dan pelatihan di bidang kesehatan, penelitian dan pengembangan, serta administrasi umum dan keuangan..

- 7) Mengusulkan dan menetapkan tarif pelayanan RS dengan cara menganalisis rancangan usulan yang telah dirumuskan oleh para Direktorat di Lingkungan RS, dengan persetujuan Dewan Pengawas
 - 8) Melakukan pembinaan dan pengendalian pegawai di lingkungan RS.
 - 9) Menetapkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah RS.
 - 10) Menyusun Laporan Tahunan/ berkala RS
 - 11) Menetapkan laporan pelaksanaan seluruh kegiatan RS secara berkala dan insidental.
 - 12) Mengevaluasi kegiatan pegawai dengan menilai hasil pelaksanaan tugas dan menilai prestasi kerja ke dalam SKP.
 - 13) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya.
- b. Tugas Pokok Direktur Medik dan Keperawatan adalah: melaksanakan pengelolaan pelayanan medis, pelayanan keperawatan dan pelayanan penunjang
- Uraian Tugas :
- 1) Menyusun rancangan Rencana Strategis dilingkup Direktorat Medik dan Keperawatan.
 - 2) Merumuskan usulan program dan anggaran Direktorat Medik dan keperawatan RSUP Sanglah Denpasar
 - 3) Merumuskan usulan kebutuhan tenaga di lingkungan Direktorat Medik dan Keperawatan, dengan cara menganalisa rancangan usulan yang disusun oleh Kepala Bidang di lingkungan Direktorat Medik
 - 4) Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan Direktorat Medik dan Keperawatan.
 - 5) Menyusun rancangan kebijakan pelayanan RS di lingkup Direktorat Medik dan Keperawatan.
 - 6) Menyusun rancangan Standar Operasional Prosedur RS di lingkup Direktorat Medik dan Keperawatan.
 - 7) Menyusun rancangan Standar Pelayanan Minimal (SPM) RS di lingkup Direktorat Medik dan Keperawatan.
 - 8) Menyusun rancangan usulan tarif pelayanan Medik dan Keperawatan.

- 9) Melakukan koordinasi pelaksanaan pelayanan medis, penunjang medis, pelayanan medis, pelayanan keperawatan serta fasilitas medik dan keperawatan.
 - 10) Melaksanakan pengendalian, pengawasan dan evaluasi pelayanan medis, pelayanan keperawatan serta fasilitas medik dan keperawatan.
 - 11) Membina dan mengendalikan pegawai di lingkup Direktorat Medik dan Keperawatan.
 - 12) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan Direktorat Medik dan Keperawatan secara berkala dan insidental.
 - 13) Mengevaluasi kegiatan pegawai dengan menilai hasil pelaksanaan tugas dan prestasi kerja ke dalam SKP pegawai di lingkungan Direktorat Medik dan Keperawatan.
 - 14) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya.
- c. Tugas pokok Direktur SDM dan Pendidikan adalah: melakukan pengelolaan sumber daya manusia, pelayanan pendidikan dan pelatihan serta penelitian dan pengembangan.
- Uraian Tugas :
- 1) Menyusun Rencana Kerja Direktorat SDM dan Pendidikan sesuai dengan rancangan Rencana Strategis (Renstra) RSUP Sanglah Denpasar .
 - 2) Merumuskan Program dan Anggaran Direktorat SDM dan Pendidikan RSUP Sanglah Denpasar .
 - 3) Merumuskan kebutuhan tenaga di lingkungan Direktorat SDM dan Pendidikan dengan cara menganalisis arancangan usulan yang disusun oleh Kepala Bagian di lingkungan Direktorat SDM dan Pendidikan
 - 4) Menyusun rancangan kebijakan pelayanan RS di Direktorat, SDM dan Pendidikan.
 - 5) Menyusun rancangan Standar Operasional Prosedur RS di lingkup Direktorat, SDM dan Pendidikan.
 - 6) Menyusun rancangan Standar Pelayanan Minimal (SPM) RS di lingkup Direktorat SDM dan Pendidikan.

- 7) Melakukan koordinasi pelaksanaan ketatausahaan, kerumahtanggaan, SDM, pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan serta kegiatan instalasi di lingkup Direktorat, SDM dan Pendidikan.
 - 8) Melaksanakan pengendalian, pengawasan dan evaluasi ketatausahaan, kerumahtanggaan, SDM, pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan serta kegiatan instalasi di lingkup Direktorat, SDM dan Pendidikan.
 - 9) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pelaksanaan ketatausahaan, kerumahtanggaan, SDM, pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan serta kegiatan instalasi di lingkup Direktorat, SDM dan Pendidikan secara berkala dan insidental.
 - 10) Mengevaluasi kegiatan pegawai dengan menilai hasil pelaksanaan tugas dan prestasi kerja ke dalam SKP pegawai di lingkungan Direktorat, SDM dan Pendidikan.
 - 11) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya.
- d. Tugas pokok Direktur Keuangan adalah: melakukan pengelolaan keuangan rumah sakit yang meliputi penyusunan dan evaluasi anggaran, perbendaharaan dan mobilisasi dana serta akuntansi dan verifikasi.

Uraian Tugas :

- 1) Menyusun rancangan Rencana Strategis di lingkungan Direktorat Keuangan.
- 2) Merumuskan usulan Program dan Anggaran Direktorat Keuangan dengan cara menganalisa rancangan usulan yang disusun oleh Kepala Bagian di Lingkungan Direktorat Keuangan
- 3) Merumuskan Usulan Pendidikan dan Pelatihan dengan cara menganalisis rancangan usulan oleh Kepala Bagian di lingkungan Direktorat Keuangan
- 4) Menyusun rancangan Standar Operasional Prosedur RS di lingkungan Direktorat Keuangan
- 5) Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan Direktorat Keuangan.
- 6) Menyusun rancangan kebijakan pelayanan RS di lingkungan Direktorat Keuangan.
- 7) Menyusun rancangan rencana RBA / SAP di lingkungan Direktorat Keuangan.

- 8) Menyusun rancangan Standar Pelayanan Minimal (SPM) RS di lingkup Direktorat Keuangan.
 - 9) Menyusun rancangan usulan tarif pelayanan di lingkup Direktorat Keuangan.
 - 10) Melakukan koordinasi pelaksanaan kegiatan pengelolaan keuangan di lingkup Direktorat Keuangan.
 - 11) Melaksanakan pengendalian, pengawasan dan evaluasi kegiatan pengelolaan keuangan di lingkup Direktorat Keuangan.
 - 12) Membina dan mengendalikan pegawai di lingkup Direktorat Keuangan.
 - 13) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan di lingkup Direktorat Keuangan secara berkala dan insidentil.
 - 14) Mengevaluasi kegiatan pegawai dengan menilai hasil pelaksanaan tugas dan prestasi kerja ke dalam SKP pegawai di lingkungan Direktorat Keuangan.
 - 15) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya.
- e. Tugas pokok Direktur Umum dan Operasional adalah melaksanakan pengelolaan layanan umum, perencanaan dan evaluasi kegiatan rumah sakit, hukum dan hubungan masyarakat.

Uraian Tugas :

- 1) Menyusun rancangan Rencana Strategis dilingkup Direktorat Umum dan Operasional
- 2) Merumuskan usulan Program dan Anggaran Direktorat Umum dan Operasional dengan cara menganalisa rancangan usulan yang disusun oleh Kepala Bagian di Lingkungan Direktorat Umum dan Operasional
- 3) Merumuskan Usulan Pendidikan dan Pelatihan dengan cara menganalisis rancangan usulan oleh Kepala Bagian dilingkungan Direktorat Umum dan Operasional
- 4) Menyusun rancangan Standar Operasional Prosedur RS di lingkup Direktorat Umum dan Operasional
- 5) Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan Direktorat Umum dan Operasional.
- 6) Menyusun rancangan Standar Operasional Prosedur RS di lingkup Direktorat, Umum dan Operasional.

- 7) Menyusun rancangan Standar Pelayanan Minimal (SPM) RS di lingkup Direktorat, Umum dan Operasional .
- 8) Melakukan koordinasi pelaksanaan ketatausahaan, kerumahtanggaan, Umum dan Operasional .
- 9) Melaksanakan pengendalian, pengawasan dan evaluasi ketatausahaan, kerumahtanggaan, di lingkungan Direktorat Umum dan Operasional
- 10) Membina dan mengandalkan pegawai di lingkup Direktorat Umum dan Operasional
- 11) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pelaksanaan ketatausahaan, kerumahtanggaan, dan pengembangan serta kegiatan instalasi di lingkup Direktorat, Umum dan Operasional secara berkala dan insidental.
- 12) Mengevaluasi kegiatan pegawai dengan menilai hasil pelaksanaan tugas dan prestasi kerja ke dalam SKP pegawai di lingkungan Direktorat, Umum dan Operasional
- 13) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya.

BAB II
KINERJA RSUP SANGLAH TAHUN 2019
DAN RBA TAHUN 2020

A. Gambaran Kondisi RSUP Sanglah yang mempengaruhi Kinerja Tahun Berjalan

1. Kondisi Internal BLU

a. Pelayanan

1) Kekuatan

- a) Memiliki layanan unggulan yang dapat menjadi rujukan nasional
- b) Menjadi pilihan utama bagi masyarakat Bali pada khususnya
- c) Sebagai RS Pendidikan yang menjalankan fungsi pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengabdian masyarakat dengan mengedepankan mutu pelayanan dan keselamatan pasien
- d) Menjadi Rumah sakit rujukan nasional, untuk Wilayah Bali, NTB, NTT bahkan Timor Leste.
- e) Memiliki peralatan canggih serta didukung oleh SDM yang berkualitas (dokter Spesialis, Dokter Sub Spesialis dan Tenaga Kesehatan lainnya)
- f) Tersedianya formularium RS
- g) Pelayanan Farmasi satu pintu
- h) Pelayanan terakreditasi JCI versi HMC dan KARS Paripurna.

2) Kelemahan

- a) Sistem informasi RS belum Optimal
- b) Integrasi Pelayanan, Pendidikan dan Penelitian belum optimal
- c) Pelayanan poli sore belum tersedia
- d) Belum selesainya pengembangan penyusunan *Clinical Pathway*
- e) Sistem rujukan dari kabupaten dan antar provinsi belum optimal

b. Keuangan

1) Kekuatan

- a) Adanya fleksibilitas pengelolaan keuangan berdasarkan PP 74 tahun 2012 tentang Perubahan atas PP No.23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU
- b) Pendapatan rumah sakit meningkat setiap tahun
- c) Manajemen Pengelolaan Keuangan rumah sakit berjalan dengan baik
- d) SPO keuangan sudah tersusun

2) Kelemahan

- a) Penyerapan anggaran belum optimal / belum sesuai dengan standar yang ditetapkan
- b) Belum optimalnya pelaksanaan efisiensi di semua unit kerja
- c) Alokasi Belanja Modal untuk memenuhi pembangunan fisik rawat inap dan rawat jalan belum mencukupi
- d) Pengajuan klaim pasien BPJS belum tepat waktu
- e) SIM RS belum terintegrasi.

c. **Organisasi dan Sumber Daya Manusia**

1) Kekuatan

- a) Sebagai Rumah Sakit Pendidikan yang memiliki kerja sama dengan FK Udayana dan mitra kerja lain, dan akan terintegrasi ke dalam *Academic Health System (AHS)*
- b) RSUP Sanglah memiliki SDM dari sisi kuantitas cukup, dengan dukungan 25 KSM dan 34 instalasi yang berkomitmen mendukung visi dan misi RS
- c) Adanya program pengembangan SDM berkelanjutan baik pendidikan maupun pelatihan yang akan mendukung peningkatan pelayanan rumah sakit
- d) Ada penetapan kinerja yang telah disepakati satuan kerja.

2) Kelemahan

- a) Budaya kinerja organisasi belum optimal
- b) Jumlah dan jenis dokter spesialis /sub spesialis tertentu masih kurang
- c) Kurangnya komitmen SDM yang monoloyalitas terhadap organisasi RS
- d) Penempatan SDM belum seluruhnya proporsional sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. (belum semuanya sesuai dengan keahlian, ketrampilan, minat dan bakat yang dimiliki masing-masing karyawan)
- e) Penerapan "reward" dan "punishment" belum dapat dilaksanakan secara optimal

d. **Sarana dan Prasarana**

1) Kekuatan

- a) Asset RSUP Sanglah berupa area pertanahan lebih kurang 13,5 hektar
- b) Lokasi strategis dan mudah dijangkau

- c) Tersedianya pelayanan penunjang berupa peralatan medik canggih dan non medik yang memadai
- d) Tersedianya program pemeliharaan dan kalibrasi.

2) Kelemahan

- a) Belum optimalnya pemeliharaan pada bangunan rawat inap dan rawat jalan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan
- b) Sebagian besar bangunan RS menyebar pada area layanan (flat) dan baru sebagian kecil yang sistem blok.
- c) Kapasitas dan fasilitas parkir pasien dan karyawan tidak memadai
- d) Sistem Informasi Manajemen RS (SIM RS) belum terintegrasi
- e) Ketersediaan kelas rawat inap dengan kebutuhan pasien belum mencukupi.
- f) Banyak fasilitas sarana dan prasarana (gedung, peralatan medis dan non medis) yang perlu diremajakan

2. **Kondisi Eksternal BLU**

a. **Pelayanan**

1) **Peluang**

- a) Penerapan PP 74 tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU merupakan momentum untuk peningkatan pelayanan.
- b) Penetapan RSUP Sanglah menjadi RS Rujukan Nasional
- c) Adanya program JKN dengan fleksibilitas pengelolaan keuangan
- d) Meningkatnya akses dan kesadaran masyarakat untuk berobat.
- e) Adanya peningkatan jumlah penduduk berusia lanjut dan umur harapan hidup.

2) **Ancaman**

- a) Inovasi yang dikembangkan oleh RS lain
- b) AFTA (Asean Free Trade Area) bidang kesehatan.
- c) Tumbuhnya RS pesaing dan kompetitif baik RS Daerah maupun RS Swasta di Bali

b. Keuangan

1) Peluang

- a) Fleksibilitas pengelolaan keuangan dengan adanya program JKN
- b) Kebijakan pemerintah terkait dengan masyarakat miskin dijamin program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN)
- c) Kebijakan pembayaran klaim peserta JKN 15 hari setelah penyerahan berkas klaim ke BPJS
- d) Kebijakan beberapa kabupaten di pemerintah Provinsi Bali dengan program kesehatannya yang mengcover masyarakatnya yang tidak memiliki JKN

2) Ancaman

- a) Harga-harga kebutuhan operasional meningkat akibat inflasi yang masih tinggi
- b) Masih adanya masyarakat miskin yang belum terjamin JKN
- c) Tingginya tingkat suku bunga bank yang mempengaruhi harga beli kebutuhan rumah sakit
- d) Rumah sakit pesaing memberikan kompensasi lebih banyak.
- e) Perubahan teknologi yang cepat diikuti dengan biaya tinggi
- f) Adanya tuntutan hukum atas pelayanan kesehatan

c. Organisasi dan Sumber Daya Manusia

1) Peluang

- a) Kesempatan mendapatkan pendidikan tambahan bagi SDM rumah sakit sebagai efek positif atas kerjasama dengan institusi lain
- b) Meningkatnya kerjasama dengan institusi dan rumah sakit pendidikan, mempermudah mendapatkan dokter tamu
- c) *Transfer Of Knowledge* IPTEKDOK dari SDM institusi pendidikan
- d) Adanya UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Permenkes No. 20 Tahun 2014 tentang Pegawai Non PNS pada satker BLU Kemenkes
- e) Adanya UU No. 20 Tahun 2013 tentang Pendidikan Kedokteran

2) Ancaman

- a) Adanya ancaman tuntutan hukum atas pelayanan kesehatan
- b) Meningkatnya kompleksitas regulasi kesehatan
- c) Undang-undang praktek kedokteran yang belum menjamin mono loyalitas.
- d) Birokrasi rumah sakit lain lebih fleksibel.

d. Sarana dan Prasarana

1) Peluang

- a) Meningkatnya aksesibilitas masyarakat dengan sistem transportasi yang semakin mudah
- b) Perkembangan teknologi komunikasi, informasi yang sangat pesat
- c) Adanya regulasi tentang sarana dan prasarana kesehatan
- d) Perkembangan teknologi alat kedokteran yang sangat pesat.

2) Ancaman

- a) Perubahan teknologi yang cepat, diikuti dengan biaya tinggi
- b) Kesulitan mendapatkan suku cadang untuk sarana prasarana yang produknya sudah *discontinued*
- c) Biaya penawaran dari vendor untuk kontrak service dengan agen tunggal masih tinggi dibandingkan dengan standar biaya masukan Kementerian Keuangan.
- d) Harga suku cadang peralatan semakin meningkat dan biaya pemeliharaan makin tinggi

B. Perbandingan antara Asumsi Makro dan Asumsi Mikro Tahun Berjalan dengan Realisasi Tahun Berjalan serta Dampak terhadap Pencapaian Kinerja Tahun Berjalan

1. Asumsi Makro

Rencana Bisnis dan Anggaran RSUP Sanglah tahun 2019 disusun dengan asumsi makro dibandingkan dengan realisasinya adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat inflasi diatas 2,5 - 4,5 % menyebabkan harga beli barang kebutuhan Rumah Sakit meningkat sehingga mengakibatkan meningkatnya biaya operasional.
- b. Tingkat Pertumbuhan Ekonomi sebesar 5,2 – 5,6%, akan meningkatkan daya beli dari masyarakat meningkat.
- c. Nilai tukar rupiah yang tinggi (Rp. 13.300 – Rp. 13.500) menyebabkan harga beli barang *import* kebutuhan Rumah Sakit meningkat sehingga mengakibatkan meningkatnya biaya operasional.
- d. Tingginya tingkat suku bunga bank (4,8 - 5,6%) yang akan mempengaruhi harga beli kebutuhan rumah sakit.

2. Asumsi Mikro

- a. Adanya kajian unit cost semua unit kerja untuk penyesuaian tarif.
- b. Adanya usulan penyesuaian tarif paket INA CBGs
- c. Tersedianya e-katalog yang mencakup semua kebutuhan obat dan alat kesehatan
- d. Pengajuan Klaim dan realisasi pembayaran BPJS tepat waktu
- e. Volume pelayanan meningkat, sehingga diharapkan mampu meningkatkan pendapatan hingga 2%.

C. Kesesuaian antara RSB dan RBA Tahun 2020

Dalam upaya memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna diperlukan suatu perencanaan strategis yang searah dengan perencanaan strategis Kementerian Kesehatan. Penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) bagi suatu organisasi pemerintah merupakan suatu kewajiban dalam upaya mewujudkan tatakelola system yang modern. RSB merupakan perangkat startegis bagi pimpinan organisasi dalam mengendalikan arah gerak serangkaian prioritas pengembangan organisasi, tuntunan bagi unit kerja dibawahnya, dan stakeholder yang terkait untuk bergerak bersama dan bersinergi untuk mencapai visi orgnaisasi. RSB organisasi merupakan perwujudan aspirasi yang bersumber dari seluruh stakeholder kunci dan juga sebagai pertanggungjawaban utama pimpinan organisasi terhadap pemenuhan kepentingan stakeholder kunci. Oleh karena itu RSB menjadi pedoman utama dan tolok ukur yang membantu pimpinan di berbagai tingkatan organisasi untuk mengetahui arah perjalanan organisasi dalam mencapai visinya dan target kinerja jangka pendek dan jangka panjang organisasi serta pengambilan keputusan strategis bila ada perubahan atas dinamika tuntutan stakeholder kunci organisasi. Dalam Rencana Strategik Bisnis RSUP Sanglah 2015– 2019 terdapat 3 layanan unggulan, yaitu:

- a. Pelayanan Jantung (Heart Care)
- b. Pelayanan Kanker (Cancer Care)
- c. Pelayanan Cangkok Ginjal (Kidney Tranplantation)

Untuk mendukung terwujudnya pelayanan unggulan, maka diperlukan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun fasilitas yang memadai serta regulasi yang mendukung agar pelayanan tersebut bisa menjadi unggul.

Selanjutnya RSB 2020 – 2024 setiap tahunnya diterjemahkan dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA) RSUP Sanglah. Oleh karenanya RBA RSUP Sanglah tahun 2020 akan menyesuaikan dengan arah program dan kegiatan di tahun 2020.

D. Proses Penilaian Kinerja BLU

RSUP Sanglah bercita-cita mewujudkan pelayanan kesehatan yang paripurna, bermutu dan berkeadilan untuk seluruh lapisan masyarakat dan menyelenggarakan pendidikan tenaga kesehatan untuk menghasilkan tenaga kesehatan yang profesional serta melaksanakan penelitian di bidang kesehatan dengan mengacu pada visi dan misi yang telah ditetapkan organisasi. Untuk mengetahui sejauh mana pelayanan itu sudah tercapai maka di buatlah Penilaian Kinerja BLU, sesuai dengan Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor Per 36/PB/2016 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan, dimana proses penilaian BLU Layanan Kesehatan sebagai berikut:

1. Aspek dan Indikator Penilaian Kinerja

Perhitungan kinerja meliputi aspek dan bobot sebagai berikut:

- a. Aspek Keuangan (bobot 30); dengan sub aspek dan bobot sebagai berikut:
 1. Subaspek Rasio Keuangan dengan skor 19
 2. Subaspek Kepatuhan Pengelolaan Keuangan BLU dengan skor 11
- b. Aspek Pelayanan (bobot 70), dengan sub aspek dan bobot sebagai berikut:
 - 1) Subaspek Layanan dengan bobot 35.
 - 2) Subaspek Mutu dan manfaat kepada masyarakat dengan bobot 35

Tabel 2.1
Indikator dan Bobot Aspek Keuangan

No.	Sub Aspek / Indikator	Bobot
1.	Rasio Keuangan	19
	a. Rasio Kas (<i>Cash Ratio</i>)	2
	b. Rasio Lancar (<i>Current Ratio</i>)	2,5
	c. Periode Panagihan Piutang (<i>Collection Period</i>)	2
	d. Perputaran Aset Tetap (<i>Fixed Asset Turnover</i>)	2
	e. Imbalan atas Aktiva Tetap (<i>Return on Asset</i>)	2
	f. Imbalan Ekuitas (<i>Return on Equity</i>)	2
	g. Perputaran Persediaan (<i>Inventory Turnover</i>)	2
	h. Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional	4
	i. Rasio Subsidi Biaya Pasien	2
2.	Kepatuhan Pengelolaan Keuangan BLU	11
	a. Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Definitif	2
	b. Laporan Keuangan Berdasarkan SAK	2
	c. Surat Perintah Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU (SP3B BLU)	2
	d. Tarif Layanan	1
	e. Sistem Akuntansi	1
	f. Persetujuan Rekening	0,5
	g. Standard Operating Procedure (SOP) Pengelolaan Kas	0,5
	h. SOP Pengelolaan Piutang	0,5
	i. SOP Pengelolaan Utang	0,5
	j. SOP Pengadaan Barang dan Jasa	0,5
	k. SOP Pengelolaan Barang Inventaris	0,5
TOTAL		30

Tabel 2.2
Indikator dan Bobot Aspek Pelayanan

No	Sub Aspek / Kelompok Indikator / Indikator / Sub Indikator	Bobot
1	Layanan	35
	a. Pertumbuhan Produktivitas	18
	1) Rata-rata Kunjungan Rawat Jalan / Hari	2
	2) Rata-rata Kunjungan Rawat Darurat / Hari	2
	3) Pertumbuhan Hari Perawatan Rawat Inap (HP)	2
	4) Pemeriksaan Radiologi / Hari	2
	5) Pemeriksaan Laboratorium / Hari	2
	6) Rata-rata Operasi / Hari	2
	7) Rata-rata Rehab Medik / Hari	2
	8) Pertumbuhan Peserta Didik Pendidikan Kedokteran	2
	9) Jumlah Penelitian yang Dipublikasikan	2
	b. Efektivitas Pelayanan	14
	1) Kelengkapan Rekam Medik 24 jam selesai pelayanan	2
	2) Pengembalian Rekam Medik	2
	3) Angka Pembatalan Operasi	2
	4) Angka Kegagalan Hasil Radiologi	2
	5) Persentase Penulisan Resep sesuai Formularium	2
	6) Angka Pengulangan Pemeriksaan Laboratorium	2
	7) BOR	2
	c. Pertumbuhan Pembelajaran	3
	1) Rata-rata Jam Pelatihan/Karyawan	1
	2) Persentase Dokdiknis yang Mendapat TOT	1
	3) Program Reward dan Punishment	1
2	Mutu dan Manfaat kepada Masyarakat	35
	a. Mutu Pelayanan	14
	1) Emergency Response Time	2
	2) Waktu Tunggu Rawat Jalan	2
	3) LOS (Length of Stay)	2
	4) Kecepatan Pelayanan Resep Obat Jadi	2
	5) Waktu Tunggu Sebelum Operasi	2
	6) Waktu Tunggu Hasil Laboratorium	2
	7) Waktu Tunggu Hasil Radiologi	2

No	Sub Aspek / Kelompok Indikator / Indikator / Sub Indikator	Bobot
	b. Mutu Klinik	12
1)	Angka Kematian di Gawat Darurat	2
2)	Angka Kematian/Kebutaan \geq 48 jam	2
3)	Post Operative Death Rate	2
4)	Angka Infeksi Nosokomial	4
5)	Jumlah Kematian Ibu di Rumah Sakit	2
	c. Kepedulian Kepada Masyarakat	4
1)	Pembinaan kepada Puskesmas dan Sarana Kesehatan Lain	1
2)	Penyuluhan Kesehatan	1
3)	Rasio Tempat Tidur Kelas III	2
	d. Kepuasan Pelanggan	2
1)	Penanganan Pengaduan/Persentase Pengaduan	1
2)	Kepuasan Pelanggan	1
	e. Kepedulian Terhadap Lingkungan	3
1)	Kebersihan Lingkungan (Hasil Penilaian Rumah Sakit Berseri)	2
2)	Proper Lingkungan (KLH)	1
TOTAL (1+2)		70

2. Hasil Penilaian Kinerja BLU

Hasil penilaian kinerja BLU ditentukan berdasarkan total skor (TS) yang diperoleh, yang dikelompokkan seperti dibawah ini:

1) **TINGGI**, yang terdiri atas :

Tingkat Kinerja	Total Skor
AAA	$TS > 95$
AA	$80 < TS \leq 95$
A	$68 < TS \leq 80$

2) **SEDANG**, yang terdiri atas :

Tingkat Kinerja	Total Skor
BBB	$56 < TS \leq 68$
BB	$45 < TS \leq 56$
B	$35 < TS \leq 45$

3) **RENDAH**, yang terdiri atas :

Tingkat Kinerja	Total Skor
CC	$15 \leq TS \leq 35$
C	Kinerja Keuangan $< 50\%$

3. Kinerja RSUP Sanglah Tahun Berjalan (Semester I Tahun 2019)

a. Indikator Kinerja Keuangan

Tabel 2.3
Capaian Indikator Kinerja Keuangan Semester I 2019 dan Prognosa 2019

NO	INDIKATOR	SEMESTER I 2019		PROGNOSA 2019	
		HAPER	BOBOT	HAPER	BOBOT
I	Rasio Keuangan		6,5		12,6
1	Rasio Kas (Cash Ratio)	18,78 %	0,5	150,00 %	1
2	Rasio Lancar (Current Ratio)	215,61 %	0,75	271,97 %	1,5
3	Periode Penagihan Piutang (Collection Period)	95,96 hr	0,5	13,33 hr	2
4	Perputaran Aset Tetap (Fixed Assets Turnover)	10,18 %	1,25	28,57 %	2
5	Imbalan atas Aset Tetap (Return on Assets)	-0,25 %	0	1,89 %	0,5
6	Imbalan Ekuitas (Return on Equity)	-0,31 %	0	1,33 %	0,6
7	Perputaran Persediaan (Inventory Turnover)	13,44 hr	0,75	15,67 hr	1
8	Rasio Pendapatan terhadap Biaya Operasional	76,52 %	2,75	81,18 %	4
II	Kepatuhan Pengelolaan Keuangan BLU		11		11
1	Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Definitif		2		2
2	Laporan Keuangan Berdasarkan SAK		2		2
3	Surat Perintah Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU (SP3B BLU)		2		2
4	Tarif Layanan		1		1
5	Sistem Akuntansi		1		1
6	Persetujuan Rekening		0,5		0,5
7	Standard Operating Procedure (SOP) Pengelolaan Kas		0,5		0,5
8	SOP Pengelolaan Piutang		0,5		0,5
9	SOP Pengelolaan Utang		0,5		0,5
10	SOP Pengadaan Barang dan Jasa		0,5		0,5
11	SOP Pengelolaan Barang Inventaris		0,5		0,5
	Total Indikator Kinerja keuangan		17,5		23,6

b. Indikator Kinerja Pelayanan Subaspek Layanan

Tabel 2.4
Capaian Indikator Kinerja Pelayanan Semester I 2019 dan Prognosa 2019

NO	INDIKATOR	SMT I 2019		PROGNOSA 2019	
		HAPER	BOBOT CAPAIAN	HAPER	BOBOT CAPAIAN
II.1	Layanan				
A	Pertumbuhan Produktivitas		9,5		18
1	Rata-rata kunjungan rawat jalan/hari	0,87	0,75	1,74	2
2	Rata-rata kunjungan rawat darurat/hari	1,04	1,5	2,08	2
3	Hari perawatan	0,79	0	1,58	2
4	Rata-rata Pemeriksaan radiologi/hari	0,92	1	1,84	2
5	Rata-rata Pemeriksaan laboratorium/hari	0,9	1	1,8	2
6	Rata-rata operasi/hari	1,06	1,5	2,12	2
7	Rata-rata rehab medik/hari	0,89	0,5	1,78	2
8	Pertumbuhan Peserta Didik Pendidikan Kedokteran	0,99	1,25	1,98	2
9	Angka Penelitian Yang Dipublikasikan	2,74	2	3,01	2
B	Efektivitas Pelayanan		9,5		10
1	Kelengkapan Rekam Medik 24 jam setelah selesai pelayanan	88,19	2	92,60	2
2	Pengembalian Rekam Medik	74	1,5	81	2
3	Angka Pembatalan Operasi	3,23	0,5	1,62	1
4	Angka Kegagalan hasil radiologi	2,84	1	2,56	1
5	Penulisan resep sesuai formularium	100	2	100	2
6	Angka Pengulangan Pemeriksaan Laboratorium	14,5	0,5	7,25	0
7	BOR	73	2	76,80	2
C	Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran		1,5		3
1	Rata-rata jam pelatihan / karyawan	0,48	0,5	0,96	2
2	Persentase Dokdiknis yang mendapat TOT		0	75	0
3	Ada/Tidaknya Reward dan Punishment	Ada dilaksanakan	1	Ada dilaksanakan	1
TOTAL INDIKATOR PELAYANAN			20,5		31

- c. Indikator Kinerja Layanan Subaspek Mutu Pelayanan Dan Manfaat Bagi Masyarakat

Tabel 2.5
Capaian Indikator Kinerja Mutu Pelayanan Dan Manfaat Bagi Masyarakat
Semester I 2019 dan Prognosa 2019

NO	INDIKATOR	SMT I 2019		PROGNOSA 2019	
		HAPER	BOBOT CAPAIAN	HAPER	BOBOT CAPAIAN
II.2	MUTU DAN MANFAAT KEPADA MASYARAKAT				
A	MUTU PELAYANAN		11		12,5
1	Emergency response time rate	57,47	0,5	29	1
2	Waktu tunggu rawat jalan	47	1,5	23,50	2
3	LOS (length of stay)	6	2	6	2
4	Kecepatan pelayanan resep obat jadi	24,42	1	12	1,5
5	Waktu tunggu sebelum operasi	1,12	2	1,01	2
6	Waktu tunggu hasil laboratorium	1,93	2	1,74	2
7	Waktu tunggu hasil radiologi (dalam jam)	1,22	2	1,10	2
B	MUTU KLINIK		12		12
1	Angka kematian di Gawat Darurat	1,24	2	0,62	2
2	Angka kematian > 48 jam	13,19	2	6,60	2
3	Post operative death rate	0	2	0,02	2
4	Angka infeksi nosokomial :				
	a. Infeksi Luka Operasi	0	1	0,00	1
	b. Infeksi Jarum Infus	0,19	1	0,10	1
	c. Decubitus	0,13	1	0,07	1
	d. ISK	0,1	1	0,05	1
5	Jumlah Kematian Ibu di Rumah Sakit	0,5	2	0,25	2
B	KEPEDULIAN PADA MASYARAKAT		4		4
1	Pembinaan kepada puskes dan sarkes lain	Ada, program dilaksanakan	1	Ada, program dilaksanakan	1
2	Penyuluhan kesehatan (PKMRS)	Ada, program dilaksanakan sepenuhnya	1	Ada, program dilaksanakan sepenuhnya	1
3	Ratio tempat tidur kelas III	40	2	44	2
C	KEPUASAN PELANGGAN		2,00		2
1	Penanganan komplain/persentase complain	100	1	100	1
2	Persentase kepuasan pelanggan (IKM : tingkat kepuasan 4)	81,5	1	0,8	1
D	KEPEDULIAN TERHADAP LINGKUNGAN		2,6		3
1	Hasil Penilaian RS berseri	9155	2	10000	2
2	Hasil Penilaian Proper lingkungan (KLH)	Biru	0,6	Kuning	1
	TOTAL INDIKATOR KINERJA MUTU PELAYANAN DAN MANFAAT BAGI MASYARAKAT		31,6		33,5

Dari ketiga indikator kinerja tersebut diatas jika dijumlahkan di peroleh hasil sebagai berikut :

NO	INDIKATOR	SKOR	SEMESTER I 2019	PROGNOSA 2019
1	Indikator Kinerja Keuangan	30	17.5	23.6
	1.1. Subaspek Rasio Keuangan	19	6.5	12.6
	1.2. Subaspek Kepatuhan Pengelolaan Keuangan BLU	11	11	11
2	Indikator Kinerja Pelayanan	70	52.1	64.5
	2.1. Subaspek Layanan	35	20.5	31
	2.2. Subaspek Mutu dan Manfaat kepada Masyarakat	35	31.6	33.5
	Total Skor Kinerja	100	69.6	88.1

Sesuai dengan penilaian tingkat kesehatan rumah sakit BLU, maka RSUP Sanglah pada Semester I Tahun 2019 berada dalam kondisi "TINGGI" dalam katagori A dengan skor: 69.6. Beberapa indikator kinerja belum optimal diantaranya:

- a. Terwujudnya sistem informasi yang terintegrasi; dikarenakan proses bisnis yg ada
- b. Sarana dan prasarana sedang dilakukan inventarisasi tapi belum dilakukan GAP analysis
- c. System IT belum optimal karena saat ini baru sebagian modul yang baru terealisasi.
- d. Cash Ratio capaiannya masih rendah dikarenakan piutang dan klaim yang belum terealisasi pembayarannya.

Sedangkan prognosa tahun 2019 menunjukkan capaian kinerja BLU yang lebih baik, dimana RSUP Sanglah berada dalam kondisi "TINGGI" dalam katagori AA dengan skor 88,1.

d. Indikator Kinerja BLU sesuai RSB

Tabel 2.6
Capaian Kinerja berdasarkan RSB 2019 Semester I 2019 dan Prognosa 2019

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Target 2019	Realisasi	Prognosa RSB
					SMT I	2019
1	Terwujudnya kehandalan sarana dan prasarana	Tingkat Keandalan sarana dan prasarana sesuai OEE (Overall Equipment Effectiveness)	%	73%	76,41%	77%
2	Terwujudnya peningkatan kompetensi SDM	Persentase SDM yang mempunyai kompetensi sesuai persyaratan	%	86%	99,9%	99,9%
3	Terwujudnya system informasi yang terintegrasi	Persentase Rata-rata Implementasi Modul SIRS	%	80%	89,95%	90%
4	Terwujudnya budaya kinerja	Indeks Budaya Kinerja	%	70%	N/A	70%
5	Terwujudnya tata kelola yang baik disetiap unit kerja	Persentase Unit Kerja yang mencapai Target Indikator Kinerja Unit	%	80%	N/A	80%
6	Terwujudnya pelayanan unggulan (jantung, intensif, kanker)	Jenis Pelayanan Unggulan	Unit	3	2	3
7	Terwujudnya integrasi pelayanan, pendidikan dan penelitian yang bermutu	Jumlah kerjasama Pelayanan Pendidikan dan Penelitian dalam dan luar negeri	Buah	2	1	2
		Jumlah Proses Bisnis Terintegrasi yang dikelola bersama antara RSUP Sanglah dan FK UNUD	Buah	3	1	3
		Jumlah Penelitian yang dapat diimplementasikan	Buah	2	1	2
		Jumlah Penelitian yang dipublikasikan	%	90	94	95
8	Terwujudnya system jaringan rujukan yang efektif	Persentase Rujukan dari Rumah Sakit yang tidak sesuai Severity Level III	%	20%	10,51 %	50%
		Jumlah Rumah Sakit Binaan yang mampu menjadi RS rujukan balik	Buah	5	1	5

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Target 2019	Realisasi	Prognosa RSB
					SMT I	2019
9	Terwujudnya pelayanan, pendidikan dan penelitian yang berkualitas	Akreditasi KARS dan JCI	level	-	JCI dan KARS	JCI dan KARS
10	Terwujudnya kepuasan stakeholders	Persentase Kepuasan Pasien	%	86%	78,71 %	86%
		Persentase Kepuasan Pegawai	%	80%	N/A	80%
		Persentase Kepuasan Peserta Didik	%	90%	N/A	90%
11	Terwujudnya efisiensi anggaran	Persentase Pendapatan terhadap Biaya Operasional	%	86%	85,26%	86%
12	Terwujudnya pertumbuhan pendapatan	Persentase Peningkatan Pendapatan	%	18%	20,62 %	25%

e. Capaian Indikator Kinerja Individu Dirut

Tabel 2.7
Capaian Indikator Kinerja Individu Dirut

Kategori	No	Bobot	Judul Indikator	Pencapaian Juni	Pencapaian terhadap bobot Juni	Total Skor Juni
Kepatuhan terhadap standar	1	0.05	Kepatuhan terhadap clinical pathway (%)	Ada 5 CP	100	5
	2	0.05	Kepatuhan penggunaan formularium nasional (Fornas) (%)	100	100	5
	3	0.05	Prosentase kejadian pasien jatuh (%)	0.05	100	5
	4	0.05	Penerapan Keselamatan Operasi	100	100	5
	5	0.075	Infeksi Daerah Operasi (IDO) (%)	0	100	7.5
	6	0.075	Ventilator associated pneumonia (VAP) (‰)	4.02	100	7.5
	7	0.05	Cuci Tangan (Hand Hygiene)	100	100	5
Capaian indikator medik	8	0.05	Waktu lapor hasil kritis laboratorium (%)	97	75	3.75
	9	0.05	Kematian pasien IGD (%)	2	100	5
	10	0.08	Ketepatan Identifikasi Pasien	100	100	8
Kepuasan pelanggan	11	0.08	Kecepatan respon terhadap komplain (%)	100	100	8
Ketepatan waktu pelayanan	12	0.02	Emergency respons time 2 (ERT) (menit)	30.27	100	2
	13	0.05	Waktu tunggu rawat jalan (menit)	43.35	100	5
	14	0.05	Waktu tunggu operasi elektif (jam)	70.08	75	3.75
	15	0.05	Waktu tunggu pelayanan radiologi (jam)	1.7	100	5
	16	0.05	Waktu tunggu pelayanan resep obat jadi (menit)	31	100	5
	17	0.02	Pengembalian rekam medik lengkap dalam waktu 24 jam (%)	96.72	100	2
Keuangan	18	0.1	Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional (%)	85.26	100	10
					Total Skor	97.5
					Nilai IKI	2

E. Pencapaian Kinerja BLU Pada Tahun Berjalan dan Target Kinerja BLU

1. Capaian Kinerja Pelayanan

Tabel 2.8
Capaian Kinerja Pelayanan Semester I 2019 dan Tahun 2019

NO	URAIAN	TAHUN 2019			
		TARGET	S/D JUNI	%	PROGNOSA
1	2	3	4	5	6
1	Kunjungan Rawat Jalan	344.813	164.130	48%	328.260
2	Kunjungan Rawat Darurat	20.000	9.538	48%	19.076
3	Rawat Inap	25.000	14.604	58%	29.208
4	Jml Resep (Inst Farmasi)	300.000	159.555	53%	319.110
5	Kunj. Rehab Medik	6.573	6.354	97%	12.708
6	Rawat Intensif	14.000	14.160	101%	28.320
7	Kunjungan Wing Amerta	33.714	5.971	18%	11.942
8	Instalasi Bedah Sentral	7.539	6.506	86%	13.012
9	Instalasi Penunjang (RO dan Lab)	250.000	174.438	70%	348.876
10	Instalasi Radiotherapy	8.393	8.771	105%	17.542
11	Instalasi Forensik	6.435	5.243	81%	10.486
12	Instalasi PJT	1.200	746	62%	1.492

3. Capaian Kinerja Keuangan

3.1. Pendapatan per Unit Kerja

Tabel 2.10
Rincian Pendapatan Unit Kerja Semester I Tahun 2019

TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
MANAJEMEN ADMINISTRASI			
A Pendapatan BLU	8.841.936.484	10.093.303.365	9.824.373.871
1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	-	-	-
- Pasien BPJS			
- Pasien Umum & Non BPJS			
2 Pendapatan Hibah		903.200.000	
3 Pendapatan Kerjasama BLU	1.050.543.743	1.167.270.826	1.167.270.826
4 Pendapatan BLU Lainnya	7.791.392.741	8.022.832.539	8.657.103.045
B Penerimaan Rupiah Murni	45.818.730.921	23.337.242.685	50.909.701.023
1 Belanja Pegawai	32.914.856.080	17.166.725.914	36.572.062.311
2 Belanja Barang	12.903.874.840	6.170.516.771	14.337.638.711
Total Pendapatan	54.660.667.404	33.430.546.050	60.734.074.894

TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
INSTALASI WING AMERTA			
A Pendapatan BLU	10.195.566.565	6.301.890.154	11.328.407.295
1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	10.195.566.565	6.301.890.154	11.328.407.295
- Pasien BPJS	8.156.453.252	5.041.512.123	9.062.725.836
- Pasien Umum & Non BPJS	2.039.113.313	1.260.378.031	2.265.681.459
2 Pendapatan Hibah BLU			
3 Pendapatan Kerjasama BLU			
4 Pendapatan BLU Lainnya			
B Penerimaan Rupiah Murni	6.281.694.995	3.199.508.970	6.979.661.105
1 Belanja Pegawai	4.512.588.684	2.353.538.260	5.013.987.427
2 Belanja Barang	1.769.106.310	845.970.710	1.965.673.678
Total Pendapatan	16.477.261.560	9.501.399.123	18.308.068.400

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
3				
	IRNA A			
	A Pendapatan BLU	10.262.313.922	6.343.146.763	11.402.571.025
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	10.262.313.922	6.343.146.763	11.402.571.025
	- Pasien BPJS	8.209.851.138	5.074.517.411	9.122.056.820
	- Pasien Umum & Non BPJS	2.052.462.784	1.268.629.353	2.280.514.205
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	7.221.422.782	3.678.148.491	8.023.803.092
	1 Belanja Pegawai	5.187.662.050	2.705.622.420	5.764.068.944
	2 Belanja Barang	2.033.760.732	972.526.072	2.259.734.147
	Total Pendapatan	17.483.736.705	10.021.295.255	19.426.374.116

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
4				
	IRNA B			
	A Pendapatan BLU	37.513.120.856	23.186.898.486	41.681.245.396
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	37.513.120.856	23.186.898.486	41.681.245.396
	- Pasien BPJS	30.010.496.685	18.549.518.789	33.344.996.316
	- Pasien Umum & Non BPJS	7.502.624.171	4.637.379.697	8.336.249.079
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	11.480.088.905	5.847.251.014	12.755.654.339
	1 Belanja Pegawai	8.246.965.084	4.301.200.311	9.163.294.538
	2 Belanja Barang	3.233.123.821	1.546.050.702	3.592.359.801
	Total Pendapatan	48.993.209.761	29.034.149.499	54.436.899.734

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
5				
	IRNA C			
	A Pendapatan BLU	18.450.297.003	11.404.147.506	20.500.330.004
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	18.450.297.003	11.404.147.506	20.500.330.004
	- Pasien BPJS	14.760.237.603	9.123.318.005	16.400.264.003
	- Pasien Umum & Non BPJS	3.690.059.401	2.280.829.501	4.100.066.001
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	6.353.189.861	3.235.924.056	7.059.099.845
	1 Belanja Pegawai	4.563.948.536	2.380.324.964	5.071.053.929
	2 Belanja Barang	1.789.241.325	855.599.092	1.988.045.916
	Total Pendapatan	24.803.486.864	14.640.071.562	27.559.429.849

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
6				
	IRNA D			
	A Pendapatan BLU	11.125.051.167	6.876.405.540	12.361.167.964
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	11.125.051.167	6.876.405.540	12.361.167.964
	- Pasien BPJS	8.900.040.934	5.501.124.432	9.888.934.371
	- Pasien Umum & Non BPJS	2.225.010.233	1.375.281.108	2.472.233.593
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	5.396.194.676	2.748.489.585	5.995.771.863
	1 Belanja Pegawai	3.876.470.771	2.021.771.296	4.307.189.745
	2 Belanja Barang	1.519.723.906	726.718.289	1.688.582.118
	Total Pendapatan	16.521.245.844	9.624.895.125	18.356.939.826

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
7				
	INSTALASI ANESTESI DAN TERAPI INTENSIF			
A	Pendapatan BLU	15.946.533.582	9.856.568.766	17.718.370.647
1	Pendapatan Jasa Layanan BLU	15.946.533.582	9.856.568.766	17.718.370.647
	- Pasien BPJS	12.757.226.866	7.885.255.013	14.174.696.517
	- Pasien Umum & Non BPJS	3.189.306.716	1.971.313.753	3.543.674.129
2	Pendapatan Hibah BLU			
3	Pendapatan Kerjasama BLU			
4	Pendapatan BLU Lainnya			
B	Penerimaan Rupiah Murni	4.680.022.242	2.383.715.407	5.200.024.713
1	Belanja Pegawai	3.361.993.129	1.753.445.752	3.735.547.921
2	Belanja Barang	1.318.029.113	630.269.655	1.464.476.792
	Total Pendapatan	20.626.555.824	12.240.284.174	22.918.395.360

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
8				
	INSTALASI GERIATRI			
A	Pendapatan BLU	2.149.559.906	1.328.645.183	2.388.399.896
1	Pendapatan Jasa Layanan BLU	2.149.559.906	1.328.645.183	2.388.399.896
	- Pasien BPJS	1.719.647.925	1.062.916.147	1.910.719.917
	- Pasien Umum & Non BPJS	429.911.981	265.729.037	477.679.979
2	Pendapatan Hibah BLU			
3	Pendapatan Kerjasama BLU			
4	Pendapatan BLU Lainnya			
B	Penerimaan Rupiah Murni	862.151.283	439.126.823	957.945.870
1	Belanja Pegawai	619.344.640	323.018.872	688.160.711
2	Belanja Barang	242.806.643	116.107.951	269.785.159
	Total Pendapatan	3.011.711.189	1.767.772.006	3.346.345.766

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
9				
	INSTALASI KANKER			
	A Pendapatan BLU	645.347.373	398.889.873	717.052.636
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	645.347.373	398.889.873	717.052.636
	- Pasien BPJS	516.277.898	319.111.899	573.642.109
	- Pasien Umum & Non BPJS	129.069.475	79.777.975	143.410.527
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	1.227.184.594	625.052.334	1.363.538.438
	1 Belanja Pegawai	881.574.053	459.784.484	979.526.725
	2 Belanja Barang	345.610.542	165.267.849	384.011.713
	Total Pendapatan	1.872.531.967	1.023.942.207	2.080.591.074

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
10				
	IRD			
	A Pendapatan BLU	35.254.405.051	21.790.783.930	39.171.561.168
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	35.254.405.051	21.790.783.930	39.171.561.168
	- Pasien BPJS	28.203.524.041	17.432.627.144	31.337.248.934
	- Pasien Umum & Non BPJS	7.050.881.010	4.358.156.786	7.834.312.234
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	12.552.502.135	6.393.472.336	13.947.224.595
	1 Belanja Pegawai	9.017.355.848	4.702.997.210	10.019.284.276
	2 Belanja Barang	3.535.146.287	1.690.475.126	3.927.940.319
	Total Pendapatan	47.806.907.186	28.184.256.266	53.118.785.763

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
11				
	INSTALASI BEDAH SENTRAL			
	A Pendapatan BLU	617.505.243	381.680.624	686.116.937
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	617.505.243	381.680.624	686.116.937
	- Pasien BPJS	494.004.195	305.344.499	548.893.550
	- Pasien Umum & Non BPJS	123.501.049	76.336.125	137.223.387
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	2.119.175.268	1.079.377.506	2.354.639.187
	1 Belanja Pegawai	1.522.354.451	793.983.165	1.691.504.946
	2 Belanja Barang	596.820.817	285.394.341	663.134.241
	Total Pendapatan	2.736.680.511	1.461.058.131	3.040.756.124

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
12				
	INSTALASI RAWAT JALAN			
	A Pendapatan BLU	126.062.340.188	77.919.261.797	140.069.266.875
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	126.062.340.188	77.919.261.797	140.069.266.875
	- Pasien BPJS	100.849.872.150	62.335.409.438	112.055.413.500
	- Pasien Umum & Non BPJS	25.212.468.038	15.583.852.359	28.013.853.375
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	16.567.811.853	8.438.624.078	18.408.679.837
	1 Belanja Pegawai	11.901.838.653	6.207.397.703	13.224.265.171
	2 Belanja Barang	4.665.973.200	2.231.226.375	5.184.414.667
	Total Pendapatan	142.630.152.041	86.357.885.875	158.477.946.712

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
13				
	INSTALASI PJT			
	A Pendapatan BLU	15.135.977.282	9.355.563.086	16.817.752.535
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	15.135.977.282	9.355.563.086	16.817.752.535
	- Pasien BPJS	12.108.781.825	7.484.450.469	13.454.202.028
	- Pasien Umum & Non BPJS	3.027.195.456	1.871.112.617	3.363.550.507
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	4.370.883.311	2.226.259.055	4.856.537.013
	1 Belanja Pegawai	3.139.916.629	1.637.621.870	3.488.796.255
	2 Belanja Barang	1.230.966.682	588.637.185	1.367.740.758
	Total Pendapatan	19.506.860.593	11.581.822.140	21.674.289.548

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
14				
	INSTALASI REHAB MEDIK			
	A Pendapatan BLU	9.528.277.382	5.889.438.025	10.586.974.869
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	9.528.277.382	5.889.438.025	10.586.974.869
	- Pasien BPJS	7.622.621.906	4.711.550.420	8.469.579.895
	- Pasien Umum & Non BPJS	1.905.655.476	1.177.887.605	2.117.394.974
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	2.407.575.091	1.226.270.633	2.675.083.435
	1 Belanja Pegawai	1.729.532.574	902.036.806	1.921.702.860
	2 Belanja Barang	678.042.517	324.233.827	753.380.575
	Total Pendapatan	11.935.852.473	7.115.708.658	13.262.058.303

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
15				
	LAB MIKROBIOLOGI			
	A Pendapatan BLU	8.772.852.186	5.422.508.936	9.747.613.540
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	8.772.852.186	5.422.508.936	9.747.613.540
	- Pasien BPJS	7.018.281.749	4.338.007.149	7.798.090.832
	- Pasien Umum & Non BPJS	1.754.570.437	1.084.501.787	1.949.522.708
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	1.364.577.754	695.031.957	1.516.197.504
	1 Belanja Pegawai	980.273.340	511.261.046	1.089.192.600
	2 Belanja Barang	384.304.414	183.770.911	427.004.905
	Total Pendapatan	10.137.429.940	6.117.540.893	11.263.811.044

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
16				
	LAB PATOLOGI ANATOMI (PA)			
	A Pendapatan BLU	1.971.628.416	1.218.665.547	2.190.698.240
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	1.971.628.416	1.218.665.547	2.190.698.240
	- Pasien BPJS	1.577.302.733	974.932.437	1.752.558.592
	- Pasien Umum & Non BPJS	394.325.683	243.733.109	438.139.648
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	612.146.985	311.790.014	680.163.317
	1 Belanja Pegawai	439.748.756	229.350.733	488.609.729
	2 Belanja Barang	172.398.229	82.439.281	191.553.588
	Total Pendapatan	2.583.775.402	1.530.455.561	2.870.861.557

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
17				
	LAB PATOLOGI KLINIK			
	A Pendapatan BLU	185.220.411.927	114.484.926.630	205.800.457.697
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	185.220.411.927	114.484.926.630	205.800.457.697
	- Pasien BPJS	148.176.329.542	91.587.941.304	164.640.366.158
	- Pasien Umum & Non BPJS	37.044.082.385	22.896.985.326	41.160.091.539
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	20.386.219.541	10.383.486.039	22.651.355.045
	1 Belanja Pegawai	14.644.872.713	7.638.025.677	16.272.080.792
	2 Belanja Barang	5.741.346.828	2.745.460.362	6.379.274.253
	Total Pendapatan	205.606.631.468	124.868.412.669	228.451.812.743

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
18				
	INSTALASI RADIOLOGI			
	A Pendapatan BLU	16.049.420.392	9.920.163.209	17.832.689.324
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	16.049.420.392	9.920.163.209	17.832.689.324
	- Pasien BPJS	12.839.536.313	7.936.130.567	14.266.151.459
	- Pasien Umum & Non BPJS	3.209.884.078	1.984.032.642	3.566.537.865
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	3.367.197.442	1.715.043.221	3.741.330.491
	1 Belanja Pegawai	2.418.897.621	1.261.574.785	2.687.664.023
	2 Belanja Barang	948.299.822	453.468.437	1.053.666.468
	Total Pendapatan	19.416.617.834	11.635.206.431	21.574.019.815

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
19				
	INSTALASI RADIOTERAPI			
	A Pendapatan BLU	1.770.464.421	1.094.325.875	1.967.182.690
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	1.770.464.421	1.094.325.875	1.967.182.690
	- Pasien BPJS	1.416.371.537	875.460.700	1.573.746.152
	- Pasien Umum & Non BPJS	354.092.884	218.865.175	393.436.538
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	710.029.244	361.645.214	788.921.382
	1 Belanja Pegawai	510.064.550	266.023.898	566.738.389
	2 Belanja Barang	199.964.694	95.621.316	222.182.993
	Total Pendapatan	2.480.493.665	1.455.971.089	2.756.104.072

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
20				
	INSTALASI HEMODIALISA			
	A Pendapatan BLU	5.668.731.323	3.503.848.646	6.298.590.359
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	5.668.731.323	3.503.848.646	6.298.590.359
	- Pasien BPJS	4.534.985.058	2.803.078.917	5.038.872.287
	- Pasien Umum & Non BPJS	1.133.746.265	700.769.729	1.259.718.072
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	2.474.652.781	1.260.435.882	2.749.614.201
	1 Belanja Pegawai	1.777.719.253	927.168.544	1.975.243.615
	2 Belanja Barang	696.933.527	333.267.338	774.370.586
	Total Pendapatan	8.143.384.103	4.764.284.528	9.048.204.559

KODE	TEMPAT/RUANGAN	PROYEKSI 2019	REALISASI SMT 1	PROGNOSA 2019
21				
	INSTALASI FARMASI			
	A Pendapatan BLU	-	-	-
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	-	-	-
	- Pasien BPJS			
	- Pasien Umum & Non BPJS			
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	3.772.849.660	1.921.657.505	4.192.055.178
	1 Belanja Pegawai	2.710.306.485	1.413.558.925	3.011.451.650
	2 Belanja Barang	1.062.543.174	508.098.580	1.180.603.527
	Total Pendapatan	3.772.849.660	1.921.657.505	4.192.055.178

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
22				
	INSTALASI FORENSIK			
	A Pendapatan BLU	4.283.262.706	2.647.489.073	4.759.180.784
	1 Pendapatan Jasa Layanan BLU	4.283.262.706	2.647.489.073	4.759.180.784
	- Pasien BPJS	3.426.610.165	2.117.991.258	3.807.344.627
	- Pasien Umum & Non BPJS	856.652.541	529.497.815	951.836.157
	2 Pendapatan Hibah BLU			
	3 Pendapatan Kerjasama BLU			
	4 Pendapatan BLU Lainnya			
	B Penerimaan Rupiah Murni	944.913.176	481.280.639	1.049.903.529
	1 Belanja Pegawai	678.798.399	354.026.949	754.220.443
	2 Belanja Barang	266.114.777	127.253.690	295.683.085
	Total Pendapatan	5.228.175.882	3.128.769.712	5.809.084.313

3.2. Belanja Per Unit Kerja Tahun Berjalan

Tabel 2.11
Rincian Belanja Per Unit Kerja Semester I 2019 dan Prognosa 2019

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
1				
	MANAJEMEN ADMINISTRASI			
	1 Beban Pegawai	50.155.364.700	10.891.488.869	53.415.471.400
	2 Beban Administrasi Perkantoran	24.787.410.000	389.623.504	2.174.797.000
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	4.736.186.560	1.101.692.345	5.624.518.000
	4 Beban Pemeliharaan	8.425.106.000	5.787.823.356	14.686.127.000
	5 Beban Diklat	23.814.571.000	2.628.266.892	23.120.943.000
	6 Beban Layanan Lainnya		24.453.326.534	28.528.880.956
	7 Beban Umum dan Administrasi Lainnya	4.695.143.000	8.669.974.886	10.114.970.700
	TOTAL	116.613.781.260	53.922.196.386	137.665.708.057

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
2				
	INSTALASI WING AMERTA			
	1 Beban Pegawai	16.750.410.727	14.974.627.693	17.028.317.817
	2 Beban Pemakaian Persediaan	16.815.364.648	8.923.519.687	18.452.362.994
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	1.897.918.567	338.865.796	1.803.117.678
	4 Beban Pemeliharaan	2.781.147.843	150.616.244	2.163.197.936
	TOTAL	38.244.841.785	24.387.629.420	39.446.996.425

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
3				
	IRNA A			
	1 Beban Pegawai	19.684.789.248	17.597.920.136	20.011.380.792
	2 Beban Pemakaian Persediaan	15.069.057.180	7.996.795.266	16.536.050.147
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	1.871.885.071	334.217.619	1.778.384.554
	4 Beban Pemeliharaan	2.492.320.371	134.974.462	1.938.545.733
	TOTAL	39.118.051.871	26.063.907.483	40.264.361.226

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
4				
	IRNA B			
	1 Beban Pegawai	25.064.483.204	22.407.289.614	25.480.329.580
	2 Beban Pemakaian Persediaan	21.777.911.614	11.557.026.987	23.898.020.575
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	2.648.521.797	472.883.011	2.516.228.333
	4 Beban Pemeliharaan	3.601.919.623	195.066.079	2.801.600.467
	TOTAL	53.092.836.238	34.632.265.691	54.696.178.956

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
5				
	IRNA C			
	1 Beban Pegawai	14.549.626.836	13.007.158.361	14.791.020.585
	2 Beban Pemakaian Persediaan	12.845.865.221	6.816.999.429	14.096.427.463
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	1.605.851.499	286.718.385	1.525.639.338
	4 Beban Pemeliharaan	2.124.619.423	115.061.196	1.652.545.140
	TOTAL	31.125.962.978	20.225.937.371	32.065.632.526

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
6				
	IRNA D			
	1 Beban Pegawai	13.693.766.434	12.242.031.399	13.920.960.551
	2 Beban Pemakaian Persediaan	10.688.794.355	5.672.292.505	11.729.362.850
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	1.329.852.337	237.439.834	1.263.426.313
	4 Beban Pemeliharaan	1.767.854.458	95.740.181	1.375.050.638
	TOTAL	27.480.267.584	18.247.503.920	28.288.800.352

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGETI 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
7				
	IATI			
	1 Beban Pegawai	10.025.793.282	8.962.915.846	10.192.131.832
	2 Beban Pemakaian Persediaan	6.773.049.734	3.594.298.661	7.432.415.227
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	822.476.617	146.849.922	781.393.972
	4 Beban Pemeliharaan	1.120.216.721	60.666.618	871.313.082
	TOTAL	18.741.536.354	12.764.731.047	19.277.254.114

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGETI 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
8				
	INSTALASI GERIATRI			
	1 Beban Pegawai	2.078.518.119	1.858.165.480	2.113.002.941
	2 Beban Pemakaian Persediaan	1.696.142.706	900.103.158	1.861.264.478
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	210.535.540	37.590.282	200.019.306
	4 Beban Pemeliharaan	280.530.558	15.192.453	218.198.801
	TOTAL	4.265.726.924	2.811.051.374	4.392.485.525

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGETI 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
9				
	INSTALASI KANKER			
	1 Beban Pegawai	3.667.973.152	3.279.115.553	3.728.828.719
	2 Beban Pemakaian Persediaan	2.764.829.000	1.467.229.913	3.033.988.819
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	341.826.121	61.031.692	324.751.933
	4 Beban Pemeliharaan	457.284.060	24.764.742	355.679.018
	TOTAL	7.231.912.333	4.832.141.900	7.443.248.488

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
10				
	IRD			
	1 Beban Pegawai	29.099.253.671	26.014.316.723	29.582.041.171
	2 Beban Pemakaian Persediaan	20.951.892.307	11.118.677.912	22.991.587.179
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	2.507.848.617	447.766.375	2.382.581.768
	4 Beban Pemeliharaan	3.465.301.604	187.667.374	2.695.337.933
	TOTAL	56.024.296.199	37.768.428.383	57.651.548.051

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
11				
	IBS			
	1 Beban Pegawai	6.480.085.902	5.793.104.144	6.587.597.404
	2 Beban Pemakaian Persediaan	4.530.682.054	2.404.326.719	4.971.750.041
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	522.234.631	93.242.912	496.149.051
	4 Beban Pemeliharaan	749.344.239	40.581.595	582.845.646
	TOTAL	12.282.346.826	8.331.255.369	12.638.342.141

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
12				
	IRJ			
	1 Beban Pegawai	15.038.689.923	13.444.373.768	15.288.197.748
	2 Beban Pemakaian Persediaan	26.407.972.587	14.014.091.768	28.978.824.206
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	2.553.808.247	455.972.284	2.426.245.719
	4 Beban Pemeliharaan	4.367.700.465	236.537.817	3.397.230.627
	TOTAL	48.368.171.222	28.150.975.637	50.090.498.301

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
13				
	INSTALASI PJT			
	1 Beban Pegawai	9.292.198.651	8.307.092.735	9.446.366.088
	2 Beban Pemakaian Persediaan	5.979.280.257	3.173.063.815	6.561.371.226
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	716.699.839	127.963.900	680.900.736
	4 Beban Pemeliharaan	988.932.606	53.556.777	769.199.300
	TOTAL	16.977.111.354	11.661.677.226	17.457.837.350

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
14				
	INSTALASI REHAB MEDIK			
	1 Beban Pegawai	4.768.365.097	4.262.850.219	4.847.477.335
	2 Beban Pemakaian Persediaan	3.710.958.972	1.969.318.902	4.072.225.815
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	404.975.809	72.306.817	384.747.298
	4 Beban Pemeliharaan	613.767.572	33.239.285	477.393.084
	TOTAL	9.498.067.451	6.337.715.223	9.781.843.532

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
15				
	LAB MIKROBIOLOGI			
	1 Beban Pegawai	1.711.720.804	1.530.253.925	1.740.120.069
	2 Beban Pemakaian Persediaan	2.718.875.021	1.442.843.214	2.983.561.157
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	272.513.434	48.656.188	258.901.409
	4 Beban Pemeliharaan	449.683.581	24.353.129	349.767.308
	TOTAL	5.152.792.841	3.046.106.455	5.332.349.944

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
16				
	LAB PA			
	1 Beban Pegawai	1.344.923.489	1.202.342.370	1.367.237.197
	2 Beban Pemakaian Persediaan	1.909.431.106	1.013.290.311	2.095.316.790
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	200.692.549	35.832.855	190.667.971
	4 Beban Pemeliharaan	315.807.020	17.102.891	245.637.101
	TOTAL	3.770.854.164	2.268.568.425	3.898.859.060

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
17				
	LAB PK			
	1 Beban Pegawai	9.658.995.966	8.635.004.290	9.819.248.960
	2 Beban Pemakaian Persediaan	32.834.896.812	17.424.709.738	36.031.418.141
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	3.017.257.146	538.719.238	2.866.545.380
	4 Beban Pemeliharaan	5.430.670.362	294.104.168	4.224.016.695
	TOTAL	50.941.820.286	26.892.537.434	52.941.229.176

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
18				
	RADIOLOGI			
	1 Beban Pegawai	5.868.757.043	5.246.584.885	5.966.125.950
	2 Beban Pemakaian Persediaan	5.002.113.340	2.654.504.247	5.489.075.795
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	533.475.664	95.249.954	506.828.595
	4 Beban Pemeliharaan	827.315.792	44.804.233	643.492.513
	TOTAL	12.231.661.839	8.041.143.319	12.605.522.854

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
19				
	RADIOTERAPI			
	1 Beban Pegawai	1.711.720.804	1.530.253.925	1.740.120.069
	2 Beban Pemakaian Persediaan	1.819.388.398	965.506.757	1.996.508.304
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	196.479.529	35.080.637	186.665.392
	4 Beban Pemeliharaan	300.914.564	16.296.373	234.053.635
	TOTAL	4.028.503.295	2.547.137.691	4.157.347.400

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
20				
	HEMODIALISA			
	1 Beban Pegawai	6.113.288.586	5.465.192.589	6.214.714.532
	2 Beban Pemakaian Persediaan	3.493.228.426	1.853.774.407	3.833.298.908
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	406.313.510	72.545.658	386.018.181
	4 Beban Pemeliharaan	577.756.409	31.289.059	449.383.328
	TOTAL	10.590.586.932	7.422.801.713	10.883.414.948

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
21				
	FARMASI			
	1 Beban Pegawai	11.859.779.858	10.602.473.622	12.056.546.192
	2 Beban Pemakaian Persediaan	4.254.143.562	2.257.574.226	4.668.290.154
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	564.599.114	100.806.921	536.397.431
	4 Beban Pemeliharaan	703.606.638	38.104.623	547.270.592
	TOTAL	17.382.129.171	12.998.959.392	17.808.504.369

KODE	TEMPAT/RUANGAN	TARGET 2019	REALISASI SMT 1 2019	PROGNOSA 2019
22				
	FORENSIK			
	1 Beban Pegawai	1.711.720.804	1.530.253.925	1.740.120.069
	2 Beban Pemakaian Persediaan	1.715.487.700	910.369.093	1.882.492.733
	3 Beban Langganan Daya dan Jasa	1.055.167.161	188.395.891	1.002.461.641
	4 Beban Pemeliharaan	283.730.089	15.365.728	220.687.421
	TOTAL	4.766.105.754	2.644.384.637	4.845.761.863

F. Gambaran Umum Kondisi Eksternal dan Internal Tahun Yang Akan Datang (Tahun 2020)

1. Analisa SWOT

RSUP Sanglah menyadari bahwa lingkungan rumah sakit telah mengalami perubahan yang sangat cepat. Sehingga dalam mencapai visi dan misi tersebut rumah sakit harus melakukan analisa terhadap faktor-faktor yang berpengaruh dalam pencapaian visi tersebut baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

Dalam melakukan identifikasi terhadap lingkungan eksternal, rumah sakit mengidentifikasi berbagai macam peluang (Opportunity) dan ancaman (Threat) dalam perjalanan mencapai visi. Sedangkan dalam melakukan identifikasi terhadap lingkungan internal, rumah sakit mengidentifikasi kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness) yang dimiliki rumah sakit dalam rangka mencapai visi.

Beberapa faktor Peluang (Opportunity) dan Ancaman (Threat) di lingkungan eksternal RS yang teridentifikasi dalam kurun waktu RSB dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.15
Faktor-Faktor yang membentuk Peluang dan Ancaman RSUP Sanglah

No	FAKTOR PELUANG (O)	No	FAKTOR ANCAMAN (T)
1	Meningkatnya rujukan dari RS Jejaring	1	Tuntutan Regulasi yang ketat dan kompleks
2	JKN dan asuransi kesehatan lainnya	2	Munculnya kompetitor dari RS Asing
3	Meningkatnya status ekonomi masyarakat	3	Perubahan paradigma masyarakat akan mutu layanan kesehatan (tuntutan)
4	Meningkatnya kesadaran Masyarakat untuk berobat	4	Citra masyarakat atas RS pendidikan yang negatif
5	Kerjasama Dalam dan Luar Negeri	5	Subsidi pemerintah berkurang
6	Kemajuan Teknologi Kedokteran dan peluang KSO	6	Tuntutan hukum terhadap pelayanan kesehatan
7	Adanya Regulasi Sistem Rujukan Nasional dan Undang undang pendidikan Kedokteran (Integrasi RS Pendidikan dan FK)	7	Kenaikan Harga Alat dan Bahan Medis

Selanjutnya, berdasarkan hasil peluang dan ancaman yang teridentifikasi dilakukan identifikasi hal-hal apa saja faktor-faktor yang merupakan kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness) dalam memenuhi visinya. Hasil identifikasi terhadap faktor kekuatan dan kelemahan rumah sakit dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 2.16
Faktor-Faktor yang membentuk Kekuatan dan Kelemahan RSUP Sanglah

No	FAKTOR KEKUATAN (S)	No	KELEMAHAN (W)
1	Rumah Sakit Rujukan Wilayah Bali, NTB, NTT, Timor Leste	1	Sistem informasi RS yang terintegrasi belum Optimal
2	Rumah Sakit Kelas A Pendidikan/RS Pendidikan Utama	2	Kompetensi SDM belum memadai
3	RS Sudah terakreditasi Internasional (JCI)	3	Sarana dan Prasarana belum memadai
4	Sudah memiliki pelayanan memadai untuk menjadi rujukan nasional	4	Integrasi Pelayanan, Pendidikan dan Penelitian belum optimal
5	Sudah memiliki pelayanan unggulan	5	Tata kelola belum optimal
6	Rumah sakit di wilayah daerah wisata	6	Dana yang tersedia belum mampu memenuhi kebutuhan operasional RS
7	Sudah menjadi Sister Hospital dgn RDH dipanjangkan	7	Budaya kinerja belum terbangun

Setelah dilakukan identifikasi terhadap faktor Peluang (Opportunity), Ancaman (Threat), Kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness), maka dilakukan analisis untuk menentukan posisi daya saing rumah sakit dalam mencapai visinya pada diagram kartesius.

2. Diagram Kartesius Pilihan Prioritas Strategis

Untuk menentukan posisi daya saing rumah sakit dalam mencapai visinya, dilakukan penentuan "**Bobot**" dan "**Rating**" dari faktor-faktor Peluang (Opportunity), Ancaman (Threat), Kekuatan (Strength) dan (Weakness). Tujuan dari pembobotan dan rating ini adalah untuk menentukan "**Total Nilai Terbobot**" yang akan dipakai sebagai dasar dalam penentuan posisi rumah sakit pada diagram kartesius.

Nilai bobot yang digunakan adalah berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu) dimana nilai yang mendekati 1 (satu) dianggap mempunyai bobot (besarnya pengaruh suatu faktor dari keseluruhan faktor) yang besar.

Sedangkan nilai rating yang digunakan berkisar antar 0 (nol) sampai dengan 100 (seratus), dimana nilai mendekati 100 (seratus) dianggap mewakili situasi atau keadaan yang paling sesuai dengan situasi rumah sakit saat ini.

Nilai terbobot dari faktor-faktor Peluang (Opportunity), Ancaman (Threat), Kekuatan (Strength) dan (Weakness), dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.17
Identifikasi Dan Penentuan Total Nilai Terbobot Peluang

No	FAKTOR PELUANG	BOBOT	RATING	NILAI
1	Meningkatnya rujukan dari RS Jejaring	0,15	80	12
2	JKN dan asuransi kesehatan lainnya	0,20	100	20
3	Meningkatnya status ekonomi masyarakat	0,10	80	8
4	Meningkatnya kesadaran Masyarakat untuk berobat	0,10	60	6
5	Kerjasama Dalam dan Luar Negeri	0,15	60	9
6	Kemajuan Teknologi Kedokteran dan peluang KSO	0,15	80	12
7	Adanya Regulasi Sistem Rujukan Nasional dan Undang undang pendidikan Kedokteran (Integrasi RS Pendidikan dan FK)	0,15	80	12
		1,00		79

Tabel 2.18
Identifikasi Dan Penentuan Total Nilai Terbobot Ancaman

No	FAKTOR ANCAMAN	BOBOT	RATING	NILAI
1	Tuntutan Regulasi yang ketat dan kompleks	0,20	80	16
2	Munculnya kompetitor dari RS Asing	0,15	60	9
3	Perubahan paradigma masyarakat akan mutu layanan kesehatan (tuntutan)	0,15	60	9
4	Citra masyarakat atas RS pendidikan yang negative	0,10	40	4
5	Subsidi pemerintah berkurang	0,15	80	12
6	Tuntutan hukum terhadap pelayanan kesehatan	0,15	60	9
7	Kenaikan Harga Alat dan Bahan Medis	0,10	40	4
		1,00		63

Tabel 2.19
Identifikasi Dan Penentuan Total Nilai Terbobot Kekuatan

No	FAKTOR KEKUATAN	BOBOT	RATING	NILAI
1	Rumah Sakit Rujukan Wilayah Bali, NTB, NTT, Timor Leste	0,15	60	9
2	Rumah Sakit Kelas A Pendidikan/RS Pendidikan Utama	0,15	80	12
3	RS Sudah terakreditasi Internasional (JCI)	0,20	60	12
4	Sudah memiliki jenis pelayanan memadai untuk menjadi rujukan nasional	0,15	59	8,85
5	Sudah memiliki 4 layanan unggulan (PJT, Trauma, PONEK, Intensive Care)	0,15	46	6,9
6	Rumah sakit di wilayah daerah wisata	0,10	60	6
7	Sudah menjadi Sister Hospital dgn RDH	0,10	44	4,4
		1,00		59,15

Tabel 2.20
Identifikasi Dan Penentuan Total Nilai Terbobot Kelemahan

No	FAKTOR KELEMAHAN	BOBOT	RATING	NILAI
1	Sistem informasi RS belum Optimal	0,15	80	12
2	Kompetensi SDM belum memadai	0,15	60	9
3	Sarana dan Prasarana belum memadai	0,15	80	12
4	Integrasi Pelayanan, Pendidikan dan Penelitian belum optimal	0,15	84	12,6
5	Tata kelola belum optimal	0,15	80	12
6	Dana tersedia belum memenuhi kebutuhan operasional RS	0,10	80	8
7	Budaya kinerja belum terbangun	0,15	82	12,3
		1,00		77,9

Berdasarkan tabel nilai terbobot di atas, untuk menentukan posisi rumah sakit dalam diagram kartesius dilakukan perhitungan sebagai berikut:

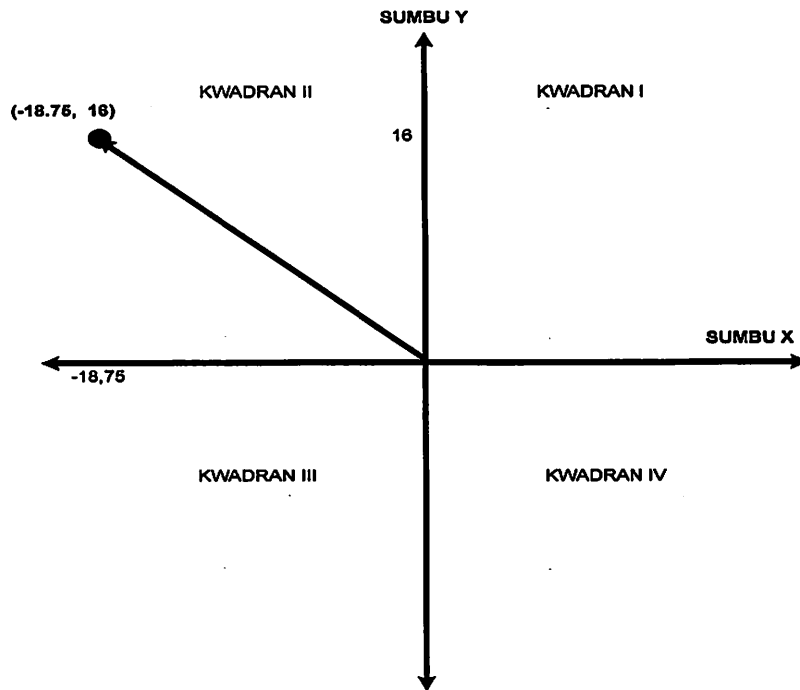
Nilai Sumbu Y = total nilai terbobot **Peluang** dikurangi total nilai terbobot **Ancaman**

Nilai Sumbu Y = 79 (Tabel 4) – 63 (Tabel 5) = **16**

Nilai Sumbu X = total nilai terbobot **Kekuatan** dikurangi total nilai terbobot **Kelemahan**

Nilai Sumbu X = 59,15 (Tabel 6) – 77,90 (Tabel 7) = minus 18,75 atau **-18,75**

Sehingga dari perhitungan di atas posisi Rumah Sakit Umum Pusat Sanglah dapat dilihat pada Gambar di bawah ini.



Gambar 1. Posisi RSUP Sanglah dalam Diagram Kartesius

Berdasarkan gambar di atas, posisi RSUP Sanglah jatuh di kwadran II (difersifikasi) yang menggambarkan posisi total nilai kelemahan melebihi total nilai kekuatan dan total nilai peluang melebihi total nilai ancaman. Artinya meminimalkan kelemahan untuk menangkap peluang yang ada.

Oleh karena itu, maka RSUP Sanglah akan memfokuskan arah pengembangannya di masa mendatang untuk *menjaga kestabilan organisasi* atau *penguatan mutu kelembagaan (stability)*. Artinya, akan melakukan program strategis diantaranya dengan kegiatan yang diarahkan pada peningkatan kompetensi SDM, pembaharuan sarana dan prasarana RS dan mengoptimalkan SIMRS.

F. Asumsi Makro dan Mikro

Rencana Bisnis dan Anggaran Rumah Sakit Sanglah tahun 2020 disusun dengan menggunakan asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Asumsi Makro

Asumsi Makro yang digunakan pada penyusunan RBA Tahun Anggaran 2020 ini adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat inflasi sebesar 2,5 – 4,5% berdampak positif terhadap perekonomian karena harga beli barang kebutuhan operasional rumah sakit masih terjangkau sehingga mendorong untuk melakukan investasi.
- b. Tingkat Pertumbuhan Ekonomi sebesar 5,2 - 5,6 %, akan meningkatkan daya beli dari masyarakat.
- c. Nilai tukar rupiah yang cukup tinggi (Rp. 13.300 – Rp. 13.500) menyebabkan harga beli barang *import* kebutuhan Rumah Sakit meningkat sehingga mengakibatkan meningkatnya biaya operasional
- d. Tingginya tingkat suku bunga bank (4,8 – 5,6%) yang mempengaruhi harga beli kebutuhan rumah sakit.

2. Asumsi Mikro

Asumsi mikro yang dipergunakan pada penyusunan RBA tahun 2020 terdiri dari :

- a. Adanya kajian unit cost semua unit kerja untuk penyesuaian tarif.
- b. Adanya usulan penyesuaian tarif paket INA CBGs
- c. Tersedianya e-katalog yang mencakup semua kebutuhan obat dan alat kesehatan
- d. Pengajuan Klaim dan realisasi pembayaran BPJS tepat waktu
- e. Volume pelayanan meningkat, sehingga diharapkan mampu meningkatkan pendapatan hingga 2%.

G. Target Pelayanan TA 2020

Tabel 2.21
Perbandingan Kinerja Pelayanan Prognosa 2019 dan Proyeksi TA 2020

NO	URAIAN	TARGET 2019	PROGNOSA 2019	PROYEKSI 2020
1	2	3	3	4
1	Kunjungan Rawat Jalan	237.432	316.342	344.813
2	Kunjungan Rawat Darurat	5.132	43.002	46.872
3	Rawat Inap	60.209	61.778	67.338
4	Jml Resep (Inst Farmasi)	10.827.722	11.900.450	12.971.491
5	Kunj. Rehab Medik	3.384	6.030	6.573
6	Rawat Intensif	2.901	12.844	14.000
7	Kunjungan Wing Amerta	44.603	30.930	33.714
8	Instalasi Bedah Sentral	6.485	6.917	7.539
9	Instalasi Penunjang (RO dan Lab)	72.334	1.078.832	1.175.927
10	Instalasi Radiotherapy	4.497	7.700	8.393
11	Instalasi Forensik	14.413	5.904	6.435
12	Instalasi PJT	12.801	33.820	36.864

H. Target Keuangan TA 2020

Tabel 2.22
Target pendapatan menurut Program dan Kegiatan TA 2020

Kode	Program/kegiatan/Sumber Pendapatan	TARGET 2019	PROGNOSA 2019	PROYEKSI 2020
024.04.07	Program Pembinaan Pelayanan Kesehatan			
2094	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya pada Program pembinaan Pelayanan Kesehatan			
	Sumber Pendapatan:			
	Pendapatan jasa layanan Umum			
424111	Pendapatan jasa Pelayanan Rumah Sakit	591.290.709.000	627.686.372.948	900.000.184.000
	Pendapatan Hibah BLU			
424242	Hibah Tidak Terikat---Barang			
	Pendapatan Hasil kerjasama BLU			
424312	Pendapatan hasil Kerjasama Lembaga/Badan Usaha			
	Pendapatan BLU Lainnya			
424911	Pendapatan Jasa Layanan Perbankan BLU			
424919	Pendapatan lain-lain BLU			
	Jumlah Pendapatan	591.290.709.000	627.686.372.948	900.000.184.000

Tabel 2.23
Belanja/Pembiayaan Per Program dan Kegiatan TA 2020

Kode	Uraian Program/IKU Program/Kegiatan IKK/Output/Sumber Dana	Alokasi*)					Target/Volume Satuan	Unit Penanggung Jawab
		Belanja Pegawai	Belanja Barang	Belanja Modal	Bantuan Sosial	Pengeluaran Pembiayaan		
024.04.07	Program Pembinaan Pelayanan Kesehatan IKU Program:							
2094	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya pada Program pembinaan Pelayanan Kesehatan IKK:							
2094.506	Output I: Gedung Layanan RM BLU			8.084.001.000			2.383,30M2	Direktorat Umum
2094.508	Output II: Alat Kesehatan RM BLU			140.750.690.000			16 Paket 1 Paket	Direktorat Pelayanan Medis
2094.509	Output III: Layanan Operasional UPT BLU RM BLU		429.686.652.000	10.044.243.000			12 Bulan	Direktorat Umum, Direktorat Keuangan dan Direktorat SDM
2094.512	Output IV: Obat-Obatan dan Bahan Medis habis Pakai RM BLU		10.000.000.000 311.434.598.000				12 Bulan	Direktorat Pelayanan Medis
2094.994	Output V: Layanan Perkantoran RM BLU	134.742.430.000	7.129.909.000					Direktorat Umum, Direktorat Keuangan dan Direktorat SDM
JUMLAH		134.742.430.000	758.251.159.000	158.878.934.000				
SUMBER DANA		134.742.430.000	17.129.909.000					
	RM							
	BLU		741.121.250.000	158.878.934.000				
	A. TA Berjalan							
	B. Saldo Kas							

Tabel 2.24
Pendapatan dan Belanja Agregat Prognosa Tahun 2019 dan Proyeksi Tahun 2020

NO	URAIAN	TARGET 2019	PROGNOSA TA 2019	PROYEKSI TA 2020
I	Pendapatan BLU	591.290.709.000	627.686.372.948	900.000.184.000
	1 Pendapatan jasa layanan umum	581.197.405.635	616.971.797.387	890.175.810.129
	2 Pendapatan hibah BLU	903.200.000	958.794.589	-
	3 Pendapatan kerjasama BLU	1.167.270.826	1.239.119.742	1.167.270.826
	4 Pendapatan BLU lainnya	8.022.832.539	8.516.661.230	8.657.103.045
II	BELANJA OPERASIONAL	679.854.656.000	679.854.656.000	892.993.589.000
	A. BELANJA BARANG BLU	542.507.329.000	542.507.329.000	741.121.250.000
	1 Belanja Gaji dan Tunjangan BLU	231.289.300.019	231.289.300.019	270.000.000.000
	2 Belanja Jasa	28.122.590.000	28.122.590.000	19.881.751.000
	3 Belanja Perjalanan BLU	3.000.000.000	3.000.000.000	2.500.000.000
	4 Belanja Administrasi BLU	24.139.323.000	24.139.323.000	27.620.240.000
	5 Belanja Pemeliharaan BLU	41.824.697.999	41.824.697.999	66.289.890.000
	6 Belanja Pendidikan dan Pelatihan	6.000.000.000	6.000.000.000	12.994.999.000
	7 Belanja Bahan Makanan Pasien	5.329.631.000	5.329.631.000	13.116.172.000
	8 Belanja Pakaian Dinas	1.558.391.000	1.558.391.000	1.614.611.000
	9 Belanja Sistem Informasi	616.406.000	616.406.000	909.385.000
	10 Belanja Obat-obatan	200.626.989.982	200.626.989.982	326.194.202.000
	B. BELANJA RUPIAH MURNI (RM)	137.347.327.000	137.347.327.000	151.872.339.000
	1 Belanja pegawai	119.985.647.000	119.985.647.000	134.742.430.000
	2 Belanja Barang	17.361.680.000	17.361.680.000	17.129.909.000
III	BELANJA MODAL	90.534.413.000	90.534.413.000	158.878.934.000
	A. Belanja Modal BLU	48.783.380.000	48.783.380.000	158.878.934.000
	B. Belanja Modal Rupiah Murni	41.751.033.000	41.751.033.000	
IV	Surplus / Defisit (I-II)	(88.563.947.000)	(52.168.283.052)	7.006.595.000
V	Penggunaan Saldo Kas BLU	51.015.240.000		73.500.000.000
VI	Surplus / Defisit sebelum penerimaan RM (IV+V)	(37.548.707.000)	(52.168.283.052)	80.506.595.000
VII	Penerimaan Rupiah Murni (IIB+IIIB)	179.098.360.000	179.098.360.000	151.872.339.000
VIII	Surplus/Defisit setelah penerimaan dari RM (VI+VII)	141.549.653.000	126.930.076.948	232.378.934.000
IX	Total Anggaran Pendapatan (I+VII)	770.389.069.000	806.784.732.948	1.051.872.523.000
X	Total Anggaran Belanja (II+III)	770.389.069.000	770.389.069.000	1.051.872.523.000

Tabel 2.25
Prakiraan Maju Belanja BLU

Kode	Program/Kegiatan/Sumber pendapatan/Kode Akun	TA 2020	TA 2021	TA 2022	TA 2023	TA 2024
024.04.07	Program Pembinaan Pelayanan Kesehatan					
2094	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya pada Program pembinaan Pelayanan Kesehatan.					
	Output:					
2094.506	Output I: Gedung Layanan	8.084.001.000	8.973.241.110	9.861.591.980	10.749.135.258	10.964.117.963
2094.508	Output II: Alat Kesehatan	140.750.690.000	156.233.265.900	171.700.359.224	187.153.391.554	190.896.459.385
2094.509	Output III: Layanan Operasional UPT BLU	424.971.291.000	471.718.133.010	518.418.228.178	565.075.868.714	576.377.386.088
2094.512	Output IV: Obat-Obatan dan Bahan Medis habis Pakai	336.194.202.000	373.175.564.220	410.119.945.078	447.030.740.135	455.971.354.937
2094.994	Output V: Layanan Perkantoran	141.872.339.000	157.478.296.290	173.068.647.623	188.644.825.909	192.417.722.427

Pagu	Belanja RM	Target Pendapatan	Total
TA 2017	228,323,328,000	444,484,368,000	672,807,696,000
TA 2018	211,473,905,000	579,696,773,000	791,170,678,000
TA 2019	179,098,360,000	591,290,709,000	770,389,069,000
TA 2020	151,872,339,000	900,000,184,000	1,051,872,523,000
TA 2021	154,909,785,780	1,000,000,000,000	1,154,909,785,780

Tabel 2.26
Ambang batas Belanja BLU

Uraian	Tahun	Target Penerimaan	Realisasi	%Naik(turun)
Pelayanan Operasional BLU	2016	435.768.988.000	533.896.650.871	123%
	2017	444.484.368.000	614.590.908.696	138%
	2018	579.696.773.000	609.858.832.168	105%
	2019	591.290.709.000	627.686.372.948	106%
			Total%	472%
			Rata-rata%	118%

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata peningkatan pendapatan dari tahun 2016 – 2018 adalah sebesar 118%, dengan demikian ambang batas tahun 2020 dapat ditetapkan sebesar 18%. Pertimbangan penetapan ambang batas 2020 juga dengan melihat kondisi kinerja di tahun 2019. Berdasarkan keadaan di tahun 2019, dimana realisasi belanja /penyerapan anggaran sampai dengan Semester I Tahun 2019 beberapa kegiatan tercapai tidak sesuai target yaitu:

- 1) Proses pengadaan obat melalui e-katalog belum lancar (belum semua penyedia yang sudah meng "approve") segera mengirimkan obat yang dipesan;
- 2) Pengadaan alat kesehatan belum mencapai target karena masih dalam proses kontrak
- 3) Adanya proses tender/ lelang ulang atas belanja operasional rumah sakit oleh karena proses tender/ lelang sebelumnya gagal
- 4) Dokumen tagihan dari penyedia sering terlambat dikirim ke rumah sakit

Tabel 2.27
Prakiraan Maju Pendapatan

Kode	Programi/Kegiatani/Sumber pendapatan/Kode Akun	TA 2020	TA 2021	TA 2022	TA 2023	TA 2024
024.04.07	Program Pembinaan Pelayanan Kesehatan					
2094	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya pada Program pembinaan Pelayanan Kesehatan					
	Sumber Pendapatan:					
	Pendapatan jasa layanan Umum					
424111	Pendapatan jasa Pelayanan Rumah Sakit	900.000.184.000	1.100.000.000.000	1.200.000.000.000	1.250.000.000.000	1.300.000.000.000
	Pendapatan Hibah BLU					
424242	Hibah Tidak Terikat.—Barang					
	Pendapatan Hasil kerjasama BLU					
424312	Pendapatan hasil Kerjasama Lembaga/Badan Usaha					
	Pendapatan BLU Lainnya					
424911	Pendapatan Jasa Layanan Perbankan BLU					
424919	Pendapatan lain-lain BLU					

Tabel 2.28
Biaya Layanan Per Unit kerja

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
1	Instalasi Rawat jalan		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	12.323.114.727
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	11.798.645.458
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	853.550.398
	Beban Pemeliharaan	1 paket	1.481.707.051
	Jumlah Biaya langsung		26.457.017.635
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	8.215.409.818
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	7.865.763.639
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	569.033.599
	Beban Pemeliharaan	1 paket	987.804.701
	Jumlah Biaya Tidak langsung		17.638.011.756
	Total Biaya Instalasi Rawat jalan		44.095.029.391

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
2	Instalasi Rawat Darurat		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	23.844.726.057
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	9.360.959.013
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	838.189.472
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	1.175.575.537
	Jumlah Biaya langsung		35.219.450.079
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	15.896.484.038
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	6.240.639.342
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	558.792.981
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	783.717.025
	Jumlah Biaya Tidak langsung		23.479.633.386
	Total Biaya Instalasi Rawat Darurat		58.699.083.465

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
3	Instalasi Rawat Inap		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	59.812.190.991
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	26.977.513.059
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	2.492.029.802
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	3.387.911.897
	Jumlah Biaya langsung		92.669.645.749
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	39.874.793.994
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	17.985.008.706
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	1.661.353.201
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	2.258.607.932
	Jumlah Biaya Tidak langsung		61.779.763.833
	Total Biaya Instalasi Rawat Inap		154.449.409.581

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
4	Instalasi Wing/Paviliun Amerta		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	13.725.745.671
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	7.512.826.859
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	634.334.685
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	943.481.908
	Jumlah Biaya langsung		22.816.389.123
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	9.150.497.114
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	5.008.551.239
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	422.889.790
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	628.987.939
	Jumlah Biaya Tidak langsung		15.210.926.082
	Total Biaya Instalasi Wing/Paviliun Amerta		38.027.315.204

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
5	Instalasi Rawat Darurat		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	8.215.409.818
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	3.026.086.619
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	274.893.483
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	380.024.461
	Jumlah Biaya langsung		11.896.414.381
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	5.476.939.879
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	2.017.391.079
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	183.262.322
	Beban Pemeliharaan		253.349.641
	Jumlah Biaya Tidak langsung		7.930.942.920
	Total Biaya Instalasi Anastesi dan Terapi Intensif		19.827.357.301

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
6	Instalasi Kanker Terpadu		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	3.005.637.738
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	1.235.279.877
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	114.247.349
	Beban Pemeliharaan		155.129.918
	Jumlah Biaya langsung		4.510.294.882
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	2.003.758.492
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	823.519.918
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	76.164.899
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	103.419.945
	Jumlah Biaya Tidak langsung		3.006.863.255
	Total Biaya Instalasi Kanker terpadu		7.517.158.137

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
7	Instalasi Pelayanan Jantung terpadu		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	7.614.282.270
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	2.671.443.543
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	239.540.080
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	335.487.387
	Jumlah Biaya langsung		10.860.753.281
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	5.076.188.180
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	1.780.962.362
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	159.693.387
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	223.658.258
	Jumlah Biaya Tidak langsung		7.240.502.187
	Total Biaya Instalasi pelayanan Jantung Terpadu		18.101.255.468

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
8	Instalasi Geriatri		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	1.703.194.718
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	757.808.513
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	70.366.557
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	95.167.723
	Jumlah Biaya langsung		2.626.537.511
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	1.135.463.146
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	505.205.675
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	46.911.038
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	63.445.148
	Jumlah Biaya Tidak langsung		1.751.025.007
	Total Biaya Instalasi Geriatri		4.377.562.518

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
9	Instalasi Bedah Sentral		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	5.309.960.004
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	2.024.233.820
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	174.544.654
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	254.208.971
	Jumlah Biaya langsung		7.762.947.450
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	3.539.973.336
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	1.349.489.214
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	116.363.103
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	169.472.648
	Jumlah Biaya Tidak langsung		5.175.298.300
	Total Biaya Instalasi Bedah Sentral		12.938.245.750

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
10	Instalasi Pelayanan Penunjang		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	36.668.780.406
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	25.671.518.068
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	2.223.098.863
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	3.223.901.376
	Jumlah Biaya langsung		67.787.298.713
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	24.445.853.604
	Beban Pemakaian Persediaan	12 bulan	17.114.345.379
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	1.482.065.909
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	2.149.267.584
	Jumlah Biaya Tidak langsung		45.191.532.476
	Total Biaya Instalasi Pelayanan Penunjang		112.978.831.189

No	Uraian	Volume Layanan	Jumlah
11	Manajemen dan Administrasi		
	Biaya Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	43.055.760.600
	Beban Administrasi Perkantoran	12 bulan	1.267.959.376
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	2.638.265.114
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	7.621.730.820
	Beban Diklat	12 bulan	5.414.593.800
	Beban Layanan Lainnya	12 bulan	13.693.862.859
	Beban Umum dan Administrasi Lainnya	12 bulan	4.855.185.936
	Jumlah Biaya langsung		78.547.358.506
	Biaya Tidak Langsung		
	Beban Pegawai	12 bulan	28.703.840.400
	Beban Administrasi Perkantoran	12 bulan	845.306.251
	Beban Langganan Daya dan Jasa	12 bulan	1.758.843.410
	Beban Pemeliharaan	12 bulan	5.081.153.880
	Beban Diklat	12 bulan	3.609.729.200
	Beban Layanan Lainnya	12 bulan	9.129.241.906
	Beban Umum dan Administrasi Lainnya	12 bulan	3.236.790.624
	Jumlah Biaya Tidak langsung		52.364.905.671
	Total Biaya Manajemen & Administrasi		130.912.264.177

Tabel 2.29

Lima Program Prioritas Tahun 2019 dan 2020

No	5 Program Prioritas	RSUP Sanglah Denpasar		
		2019	2020	Keterangan
1	Standar Life Saving (IGD, ICU, Isolasi, dll)	204.048.889.000	336.194.202.000	
2	Revenue Center	259.213.925.000	500.553.740.000	
3	Infrastruktur	42.262.532.000	74.373.891.000	
4	Unggulan	41.751.033.000	27.511.335.000	
5	Canggih	44.014.330.000	113.239.355.000	
	JUMLAH	591.290.709.000	1.051.872.523.000	

K. Indikator Kinerja Tahun Yang Akan Datang

Tabel.2.33

Indikator RSB Progosa 2019 Proyeksi Tahun 2020

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	PROGNOSA	PROYEKSI
			2019	2020
1	Terwujudnya kehandalan sarana dan prasarana	Tingkat Kehandalan sarana dan prasarana sesuai OEE (Overall Equipment Effectiveness)	70%	70%
2	Terwujudnya peningkatan kompetensi SDM	Persentase SDM yang mempunyai kompetensi sesuai persyaratan	65%	65%
3	Terwujudnya system informasi yang terintegrasi	Persentase Rata-rata Implementasi Modul SIRS	70%	70%
4	Terwujudnya budaya kinerja	Indeks Budaya Kinerja	70%	70%
5	Terwujudnya tata kelola yang baik disetiap unit kerja	Persentase Unit Kerja yang mencapai Target Indikator Kinerja Unit	75%	75%
6	Terwujudnya pelayanan unggulan (jantung, intensif, kanker)	Jenis Pelayanan Unggulan	3	3
7	Terwujudnya integrasi pelayanan, pendidikan dan penelitian yang bermutu	Jumlah kerjasama Pelayanan Pendidikan dan Penelitian dalam dan luar negeri	2	2
		Jumlah Proses Bisnis Terintegrasi yang dikelola bersama antara RSUP Sanglah dan FK UNUD	2	2
		Jumlah Penelitian yang dapat diimplementasikan	1	1
		Jumlah Penelitian yang dipublikasikan	85	85
8	Terwujudnya system jaringan rujukan yang efektif	Persentase Rujukan dari Rumah Sakit yang tidak sesuai Severity Level III	30%	35%
		Jumlah Rumah Sakit Binaan yang mampu menjadi RS rujukan balik	4	4
9	Terwujudnya pelayanan, pendidikan dan penelitian yang berkualitas	Akreditasi KARS dan JCI	JCI	JCI dan KARS
10	Terwujudnya kepuasan stakeholders	Persentase Kepuasan Pasien	84%	90%
		Persentase Kepuasan Pegawai	82%	82%
		Persentase Kepuasan Peserta Didik	81%	97%
11	Terwujudnya efisiensi anggaran	Persentase Pendapatan terhadap Biaya Operasional	76,95%	80%
12	Terwujudnya pertumbuhan pendapatan	Persentase Peningkatan Pendapatan	14%	34%

Tabel. 2.34
Indikator Kinerja Keuangan
Prognosa Tahun 2019 dan Proyeksi Tahun 2020

NO	INDIKATOR	PROGNOSA 2019		PROYEKSI 2020	
		HAPER	BOBOT	HAPER	BOBOT
I	Rasio Keuangan		12,6		14,1
1	Rasio Kas (Cash Ratio)	150,00 %	1	183,00 %	1,5
2	Rasio Lancar (Current Ratio)	271,97 %	1,5	327,70 %	2
3	Periode Penagihan Piutang (Collection Period)	13,65 hr	2	12,68 hr	2
4	Perputaran Aset Tetap (Fixed Assets Turnover)	27,89 %	2	31,53 %	2
5	Imbalan atas Aset Tetap (Return on Assets)	1,37 %	0,5	2,25 %	0,8
6	Imbalan Ekuitas (Return on Equity)	1,33 %	0,6	2,20 %	0,8
7	Perputaran Persediaan (Inventory Turnover)	16,15 hr	1	15,61 hr	1
8	Rasio Pendapatan terhadap Biaya Operasional	80,74 %	4	91,91 %	4
II	Kepatuhan Pengelolaan Keuangan BLU		11		11
1	Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Definitif		2		2
2	Laporan Keuangan Berdasarkan SAK		2		2
3	Surat Perintah Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU (SP3B BLU)		2		2
4	Tarif Layanan		1		1
5	Sistem Akuntansi		1		1
6	Persetujuan Rekening		0,5		0,5
7	Standard Operating Procedure (SOP) Pengelolaan Kas		0,5		0,5
8	SOP Pengelolaan Piutang		0,5		0,5
9	SOP Pengelolaan Utang		0,5		0,5
10	SOP Pengadaan Barang dan Jasa		0,5		0,5
11	SOP Pengelolaan Barang Inventaris		0,5		0,5
	Total Indikator Kinerja keuangan		23,6		25,1

Tabel. 2.35
Indikator Kinerja Sub Pelayanan
Prognosa Tahun 2019 dan Proyeksi Tahun 2020

NO	INDIKATOR	PROGNOSA 2019		PROYEKSI 2020	
		HAPER	BOBOT CAPAIAN	HAPER	BOBOT CAPAIAN
II.1	Layanan				
A	Pertumbuhan Produktivitas		18		18
1	Rata-rata kunjungan rawat jalan/hari	1,74	2	1,91	2
2	Rata-rata kunjungan rawat darurat/hari	2,08	2	2,29	2
3	Hari perawatan	1,58	2	1,74	2
4	Rata-rata Pemeriksaan radiologi/hari	1,84	2	2,02	2
5	Rata-rata Pemeriksaan laboratorium/hari	1,8	2	1,05	2
6	Rata-rata operasi/hari	2,12	2	1,15	2
7	Rata-rata rehab medik/hari	1,78	2	1,55	2
8	Pertumbuhan Peserta Didik Pendidikan Kedokteran	1,98	2	1,00	2
9	Angka Penelitian Yang Dipublikasikan	3,01	2	1,02	2
B	Efektivitas Pelayanan		10		10
1	Kelengkapan Rekam Medik 24 jam setelah selesai pelayanan	92,60	2	97,23	2
2	Pengembalian Rekam Medik	81	2	89	2
3	Angka Pembatalan Operasi	1,62	1	1045,00	1
4	Angka Kegagalan hasil radiologi	2,56	1	2,30	1
5	Penulisan resep sesuai formularium	100	2	100	2
6	Angka Pengulangan Pemeriksaan Laboratorium	7,25	0	6,53	0
7	BOR	76,80	2	77	2
C	Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran		3		3
1	Rata-rata jam pelatihan / karyawan	0,96	2	1,06	2
2	Persentase Dokdiknis yang mendapat TOT				
3	Ada/Tidaknya Reward dan Punishment	Ada dilaksanakan	1	Ada dilaksanakan	1
	TOTAL INDIKATOR PELAYANAN		31		31

Tabel. 2.36
Indikator Kinerja Mutu Pelayanan Dan Manfaat Bagi Masyarakat
Prognosa Tahun 2019 Tahun 2020

NO	INDIKATOR	PROGNOSA 2019		PROYEKSI 2020	
		HAPER	BOBOT CAPAIAN	HAPER	BOBOT CAPAIAN
II.2	MUTU DAN MANFAAT KEPADA MASYARAKAT				
A	MUTU PELAYANAN		12,5		12,5
1	Emergency response time rate	29	1	25,86	1
2	Waktu tunggu rawat jalan	23,50	2	21	2
3	LOS (length of stay)	6	2	7	2
4	Kecepatan pelayanan resep obat jadi	12	1,5	10,99	1,5
5	Waktu tunggu sebelum operasi	1,01	2	0,91	2
6	Waktu tunggu hasil laboratorium	1,74	2	1,56	2
7	Waktu tunggu hasil radiologi (dalam jam)	1,10	2	0,99	2
B	MUTU KLINIK		12		12
1	Angka kematian di Gawat Darurat	0,62	2	0,56	2
2	Angka kematian > 48 jam	6,60	2	5,94	2
3	Post operative death rate	0,02	2	0,00	2
4	Angka infeksi nosokomial :				
	a. Infeksi Luka Operasi	0,00	1	0,00	1
	b. Infeksi Jarum Infus	0,10	1	0,09	1
	c. Decubitus	0,07	1	0,06	1
	d. ISK	0,05	1	0,05	1
5	Jumlah Kematian Ibu di Rumah Sakit	0,25	2	0,23	2
B	KEPEDULIAN PADA MASYARAKAT		4		4
1	Pembinaan kepada puskes dan sarkes lain	Ada, program dilaksanakan	1	ada program dilaksanakan sepenuhnya	1
2	Penyuluhan kesehatan (PKMRS)	Ada, program dilaksanakan sepenuhnya	1	ada program dilaksanakan sepenuhnya	1
3	Ratio tempat tidur kelas III	30	2	33	2
C	KEPUASAN PELANGGAN		2		2
1	Penanganan komplain/persentase complain	100	1	100	1
2	Persentase kepuasan pelanggan (IKM : tingkat kepuasan 4)	81,5	1	81,5	1
D	KEPEDULIAN TERHADAP LINGKUNGAN		3		3
1	Hasil Penilaian RS berseri	10000	2	10000	2
2	Hasil Penilaian Proper lingkungan (KLH)	Kuning	1	Kuning	1
	TOTAL INDIKATOR KINERJA MUTU PELAYANAN DAN MANFAAT BAGI MASYARAKAT		33,5		33,5

Dari ketiga indikator proyeksi kinerja tahun 2020 tersebut diatas jika dijumlahkan di peroleh hasil sebagai berikut :

Tabel. 2.37
Rekapitulasi Indikator Kinerja BLU
Prognosa Tahun 2019 dan Proyeksi Tahun 2020

NO	INDIKATOR	SKOR	PROGNOSA 2019	PROYEKSI 2020
1	Indikator Kinerja Keuangan	30	23,6	25,1
	1.1. Subaspek Rasio Keuangan	19	12,6	14,1
	1.2. Subaspek Kepatuhan Pengelolaan Keuangan BLU	11	11	11
2	Indikator Kinerja Pelayanan	70	64,5	64,5
	2.1. Subaspek Layanan	35	31	31
	2.2. Subaspek Mutu dan Manfaat kepada Masyarakat	35	33,5	33,5
	Total Skor Kinerja	100	88,1	89,6

Sesuai dengan penilaian tingkat kesehatan rumah sakit BLU, maka RSUP Sanglah pada tahun 2020 diproyeksikan berada dalam kondisi "TINGGI" dalam katagori AA dengan skor 89,6.

Upaya-upaya dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan diantaranya:

1. Membuka pelayanan private baik dalam jam kerja maupun diluar jam kerja
2. Operasi 24 jam
3. Pembelian bahan habis pakai (persediaan) *just in time*
4. Saat berkontrak menggunakan unit price
5. Alokasi belanja modal untuk mengadakan alat medis yang menghasilkan pendapatan
6. Mengurangi belanja investasi alat non medis
7. Meningkatkan pendapatan dan menekan biaya (efisiensi)

L. Sasaran, Strategi dan Kebijakan dan Program Kerja BLU

1. Sasaran Strategis

- a. Pengembangan Personil dan Organisasi
 - 1) Terwujudnya kehandalan sarana dan prasarana
 - 2) Terwujudnya peningkatan kompetensi SDM
 - 3) Terwujudnya sistem informasi yang terintegrasi
 - 4) Terwujudnya budaya kinerja
- b. Proses Bisnis Internal
 - 1) Terwujudnya tata kelola yang baik di setiap unit kerja
 - 2) Terwujudnya pelayanan unggulan (Jantung, Intensif, Kanker)
 - 3) Terwujudnya integrasi pelayanan, pendidikan dan penelitian yang bermutu
 - 4) Terwujudnya sistem jaringan rujukan yang efektif
 - 5) Terwujudnya pelayanan, pendidikan dan penelitian yang berkualitas
- c. Stakeholders
 - 1) Terwujudnya kepuasan stakeholders
- d. Finansial
 - 1) Terwujudnya efisiensi anggaran
 - 2) Terwujudnya pertumbuhan pendapatan

2. Kebijakan BLU

- a. Mewujudkan "*Good Corporate and Clinical Governance*"
- b. Membangun budaya mutu dan *patient safety*
- c. Mengutamakan pelayanan berbasis kendali mutu dan kendali biaya
- d. Melaksanakan kegiatan pelayanan, pendidikan dan penelitian yang terintegrasi

3. Program Kerja Strategis

Sebagai penjabaran dari Sasaran strategis yang pencapaian kemajuannya diukur melalui Indikator Kinerja Utama (IKU), maka disusunlah Program Kerja Strategis tahunan rumah sakit yang akan dilaksanakan untuk mencapai masing-masing Sasaran Strategis yang telah ditetapkan dalam, kurun waktu 2020-2024

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pencapaian Indikator Kinerja BLU tahun 2019 realisasi Semester I sebesar 79,6 dengan katagori **SEHAT "A"** dan Prognosa tahun 2019 sebesar **89,9** dengan katagori **SEHAT "AA"**, dengan pencapaian sebagai berikut :
 - a. Pencapaian Prognosa Indikator kinerja Keuangan tahun 2019 akan tercapai 25,1
 - b. Pencapaian Prognosa Indikator Kinerja Pelayanan tahun 2019 akan tercapai 32
 - c. Pencapaian Prognosa Indikator Mutu Pelayanan dan Manfaat bagi masyarakat tahun 2019 akan tercapai 32,8
2. Hambatan dalam melaksanakan kegiatan :
 - a. Belum seluruh obat masuk dalam daftar e-katalog dan terkadang menghilang dan tidak merespon dan belum tersusunnya formularium alat kesehatan
 - b. Lahan parkir pasien dan karyawan yang belum memadai
 - c. Belum efisiensinya operasional RS
 - d. Peran team work belum optimal
3. Upaya memecahkan masalah / hambatan :
 - a. Mengusulkan adanya formularium alkes kepada Kemenkes
 - b. Mengusulkan obat dan alkes yang belum masuk daftar e- katalog melalui kemenkes
 - c. Menata dan Menyediakan fasilitas parkir
 - d. Meningkatkan efisiensi operasional RS dan usulan penyesuaian tarif INA CBG'S
 - e. Mengoptimalkan peran Team work
4. Upaya yang dilakukan untuk mencapai target tahun 2019:
 - a. Pemenuhan sarana prasarana dan SDM untuk pengembangan Program unggulan
 - b. Mengoptimalkan Pelayanan obat dan alkes pada Instalasi Farmasi
 - c. Mengoptimalkan Pelayanan kamar operasi
 - d. Mengoptimalkan pelayanan rawat jalan
 - e. Mengoptimalkan pelayanan Jantung Terpadu, pelayanan Intensif dan pelayanan Kanker

5. Pada tahun 2020 diproyeksikan pencapaian indikator kinerja BLU sebesar **92,75** dengan kategori **SEHAT "AA"**. dengan proyeksi capaian masing-masing indicator sebagai berikut :
 - a) Pencapaian Proyeksi Indikator kinerja Keuangan tahun 2020 akan tercapai 26,6
 - b) Pencapaian Proyeksi Indikator Kinerja Pelayanan tahun 2020 akan tercapai 32,25
 - c) Pencapaian Proyeksi Indikator Mutu Pelayanan dan Manfaat bagi masyarakat tahun 2020 akan tercapai 33,9

6. Total Anggaran yang diperlukan untuk kegiatan tahun 2020 sebesar Rp. 1.051.872.523.000,-, dimana sebesar Rp. 151.872.339.000,- bersumber dari rupiah murni (RM) dan Rp. 900.000.184.000,- bersumber dari BLU.

7. Secara spesifik kegiatan investasi yang disiapkan untuk tahun 2020 adalah :
 - a. Investasi alat medis/kesehatan Rp. 140.750.690.000
 - b. Investasi gedung Rp. 8.084.001.000
 - c. Investasi alat penunjang non medis dan IT Rp. 10.044.243.000

8. Upaya untuk mencapai target 2020 :
 - a. Pemenuhan sarana prasarana dan SDM untuk pengembangan Program unggulan
 - b. Mengoptimalkan Pelayanan obat dan alkes pada Instalasi Farmasi
 - c. Mengoptimalkan Pelayanan kamar operasi
 - d. Mengoptimalkan pelayanan rawat jalan
 - e. Mengoptimalkan pelayanan Jantung Terpadu, pelayanan Intensif dan pelayanan Kanker

B. Hal-Hal Yang Perlu Diperhatikan Pemilik (Potensi Riil)

- a. Pengadaan/ rekrutment SDM dengan kompetensi tertentu dalam rangka meningkatkan pelayanan RS
- b. Memperhatikan kondisi keuangan yang BPJS yang defisit, maka diperlukan kebijakan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek rumah sakit menggunakan pinjaman bank dengan jaminan klaim BPJS (FPK)

C. Hal-Hal Yang Perlu Rapat Pembahasan Bersama

- a. Pengembangan lahan parkir pasien dan karyawan RSUP Sanglah
- b. Kelancaran pembayaran klaim BPJS
- c. Pembangunan Gedung Pelayanan dengan sumber dana perbankan