

Rencana Strategis Bisnis (RSB)

Rumah Sakit Prof. Dr. I.G.N.G. Ngoerah Denpasar

Tahun 2025 - 2029



KATA PENGANTAR

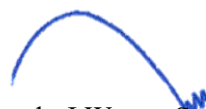
Perencanaan Pembangunan Nasional dibagi menjadi 3 (tiga) tahap, yaitu Rencana Pembangunan Jangka Panjang, Jangka Menengah dan Jangka Pendek. Perencanaan Pembangunan Jangka Menengah merupakan Perencanaan Strategis dalam periode 5 (lima) tahun. Dokumen Perencanaan Strategis yang sekarang disebut dengan Rencana Strategis Bisnis (RSB) RSUP Prof.dr. I.G.N.G.Ngoerah disusun untuk mengetahui kondisi dan posisi organisasi saat ini, tujuan yang akan dicapai di akhir periode RSB yaitu di tahun 2029, serta langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam Rencana Strategis Bisnis, dijabarkan Visi dan Misi organisasi serta langkah-langkah strategis dalam usaha mencapai harapan dan impian tersebut. di dalam RSB disampaikan pula rangkaian program kerja strategis yang merupakan upaya konkrit utama yang akan dilakukan untuk mewujudkan sasaran strategis dalam kurun waktu tahun 2025 – 2029.

Buku Rencana Strategis Bisnis Rumah Sakit Umum Pusat Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah Denpasar Tahun 2025-2029 ini diharapkan dapat menjadi acuan dan pedoman dalam mengimplementasikan seluruh kegiatan di Rumah Sakit, sehingga pada tahun 2029 RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah dapat mencapai Visi dan Misinya yang mampu mengangkat derajat kesehatan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan karyawan Rumah Sakit.

Om Shanti, Shanti, Shanti, Om

Denpasar, 03 Maret 2025



dr. I Wayan Sudana, M.Kes
NIP. 196504091995091001



HALAMAN PENGESAHAN

Rencana Strategis Bisnis (RSB) Th 2025-2029

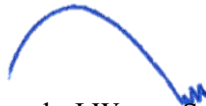
RSUP. Prof Dr. I.G.N.G Ngoerah

Disahkan : Denpasar-Bali

Pada Tanggal: 03 Maret 2025

Disiapkan / Disusun Oleh

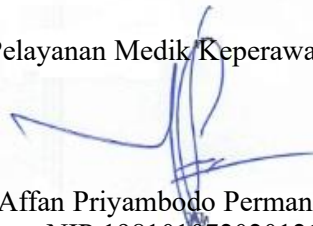
Direktur Utama



dr. I Wayan Sudana, M.Kes

NIP.196504091995091001

Direktur Pelayanan Medik Keperawatan dan Penunjang



dr. Affan Priyambodo Permana, Sp.BS(K)

NIP.198101072020121001

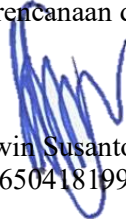
Direktur SDM, Pendidikan dan Penelitian



Ken Wirianti SE MRM

NIP. 19751031200032001

Direktur Perencanaan dan Keuangan



Erwin Susanto, SE

NIP.196504181994021001

Direktur Layanan Operasional



I Gusti Ngurah Ketut Sukadarma, S.Kp, M.Kes

NIP.196906041992031003



HALAMAN PENGESAHAN
Rencana Strategis Bisnis (RSB) Tahun 2025-2029
RSUP. Prof Dr. I.G.N.G Ngoerah

Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa
bersama ini kami setujui Rencana Strategis Bisnis (RSB) Tahun 2025-2029
untuk dipergunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan Rumah Sakit
Tanggal 03 Maret 2025

Mengetahui
DEWAN PENGAWAS

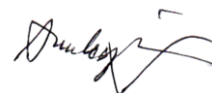
Ketua drg. Yuli Astuti Saripawan, M.Kes



Anggota: 1. Dr. Dra. Agusdini Banun Saptaningsih, Apt., M.A.R.S



2. Prof. dr. Amal Chalik Sjaaf, S.K.M., Dr.PH



3. Ratih Hapsari Kusumawardani, S.Si., M.A., M.T



4. Sudarsono,SH,LLM



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I - PENDAHULUAN	1
I. LATAR BELAKANG	1
III. ARAH KEBIJAKAN KEMENTERIAN KESEHATAN	1
IV. VISI, MISI DAN ARAHAN STRATEGIS RSUP PROF. DR I.G.N.G.NGOERAH	3
V. TARGET RENSTRA BISNIS RSUP PROF. DR I. G. N. G. NGOERAH	5
BAB II -ANALISIS DAN STRATEGI	6
I. EVALUASI KINERJA RSUP PROF. DR I.G.N.G.NGOERAH 5 TAHUN ANGGARAN SEBELUMNYA	6
a. Evaluasi Aspek Pelayanan	6
a. Evaluasi Aspek Keuangan	8
b. Evaluasi Aspek SDM.....	9
c. Evaluasi Aspek Sarana / Prasarana	10
d. Evaluasi Indikator Kinerja Utama (IKU) RSB 2020-2024.....	11
II. ANALISIS SWOT / TOWS	12
Untuk dapat memahami keadaan terkini sebagai dasar untuk menurunkan inisiatif strategis, RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah melakukan analisis SWOT dan TOWS	12
a. Analisis SWOT.....	12
b. Analisis TOWS.....	13
c. Pemetaan posisi Rumah Sakit di dalam diagram kartesius	13
d. Penurunan inisiatif strategis berdasarkan hasil analisis SWOT & TOWS	13
BAB III - RENSTRA BISNIS 5 TAHUN.....	15
IV. PROGRAM STRATEGIS RUMAH SAKIT	15
V. PRIORITISASI PROGRAM.....	15
BAB IV PENUTUP	20



BAB I - PENDAHULUAN

I. LATAR BELAKANG

Penyusunan Rencana Strategi Bisnis (RSB) di tingkat Rumah Sakit (RS) disusun berdasarkan visi dan misi pemerintah Republik Indonesia (RI) yang diuraikan dari visi dan misi presiden yang kemudian diterjemahkan oleh masing-masing kementerian. Dalam hal ini RSUP Prof. Dr. IG.N.G Ngoerah berada di bawah Kementerian Kesehatan sebagai salah satu RS vertikal milik Kementerian Kesehatan.

II. VISI, MISI ARAH KEBIJAKAN TINGKAT KEMENTERIAN DAN ESELON I

Arah kebijakan pembangunan di bidang kesehatan searah dengan tujuan pembangunan nasional maka setiap Rumah Sakit vertikal di Indonesia menyusun RSB yang selaras dengan kebijakan dari Kementerian Kesehatan. Dalam upaya memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna maka RSUP Prof. Dr. I.G.N.G Ngoerah Denpasar menyusun RSB berdasarkan visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden RI Tahun 2020-2024 yaitu "Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berdasarkan Gotong Royong". Kementerian Kesehatan menjabarkan visi tersebut di bidang kesehatan menjadi: Mewujudkan masyarakat yang sehat, produktif, mandiri dan berkeadilan dengan misi Kementerian Kesehatan RI :

1. Meningkatkan Kesehatan Reproduksi, Ibu, Anak, dan Remaja;
2. Perbaikan Gizi Masyarakat;
3. Meningkatkan Pencegahan dan Pengendalian Penyakit;
4. Pembudayaan GERMAS;
5. Memperkuat Sistem Kesehatan.

III. ARAH KEBIJAKAN KEMENTERIAN KESEHATAN

Untuk memastikan seluruh program sejalan dengan kebijakan Kementerian Kesehatan, maka RSB ini disusun dengan mengacu kepada beberapa arah kebijakan:

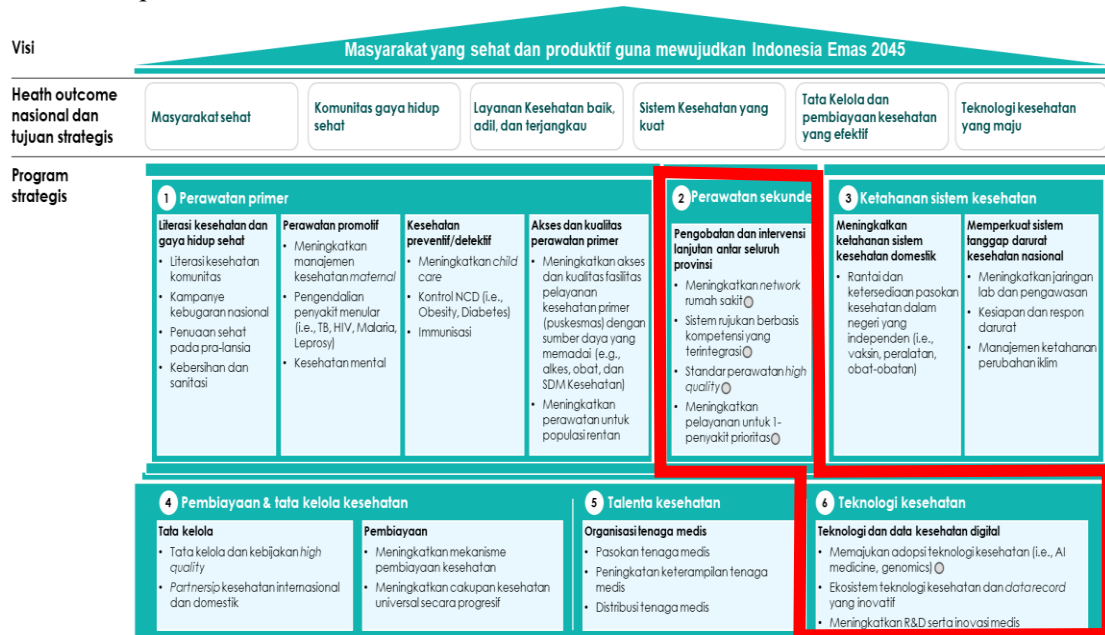
a. Arah Kebijakan RPJMN Kementerian Kesehatan RI

Meningkatkan akses dan mutu pelayanan kesehatan menuju cakupan kesehatan semesta dengan penekanan pada penguatan pelayanan kesehatan dasar (*Primary Health Care*) dan peningkatan upaya promotif dan preventif didukung oleh inovasi dan pemanfaatan teknologi



b. Arah Kebijakan Renstra

Kementerian Kesehatan RI berupaya untuk mencapai visi, misi dan arah kebijakan tersebut melalui 6 pilar transformasi kesehatan :



c. Arah dan Kebijakan Rumah Sakit Vertikal

3 (Tiga) Pilar Transformasi Kementerian Kesehatan RI sebagai dasar transformasi yang diharapkan dapat mencapai tujuan strategis diantaranya:

1. Pilar Layanan Terbaik di Level Asia

1. Perbaikan pengalaman pasien
2. Peningkatan kualitas pemberi layanan
3. Peningkatan mutu layanan klinis
4. Peningkatan tata kelola RS
5. Layanan unggulan

2. Pilar Pengampu Nasional

1. Pengampuan KJSU-KIA
2. Pengampuan non KJSU-KIA
(DM, respirasi dan TBC, PIE, gastrohepatologi, jiwa dll)

3. Pilar Pengembangan Riset

1. Pengembangan Clinical Research Unit (CRU)



d. Tugas dan fungsi BLU RSUP Prof. dr. I. G. N. G. Ngoerah

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI No.26/2022 tanggal 16 September 2022 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Rumah Sakit Di Lingkungan Kementerian Kesehatan, rumah sakit ini mempunyai tugas menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan secara serasi, terpadu, dan berkesinambungan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan dan pencegahan serta melaksanakan upaya rujukan. Dalam melaksanakan tugas RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan rencana, program, dan anggaran;
2. pengelolaan pelayanan medis dan penunjang medis;
3. Pengelolaan pelayanan non medis;
4. pengelolaan pelayanan keperawatan dan kebidanan;
5. pengelolaan pendidikan dan pelatihan di bidang pelayanan kesehatan;
6. pengelolaan penelitian, pengembangan, dan penapisan teknologi di bidang pelayanan kesehatan;
7. pengelolaan keuangan dan barang milik negara;
8. pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia;
9. pelaksanaan urusan hukum, kerja sama, dan hubungan masyarakat;
10. pengelolaan sistem informasi;
11. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan; dan
12. pelaksanaan urusan administrasi rumah sakit.

IV. VISI, MISI DAN ARAHAN STRATEGIS RSUP PROF. DR I.G.N.G.NGOERAH

RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah Sebagai UPT Kementerian Kesehatan menjabarkan Visi Presiden dengan tetap mengacu pada penjabaran Kementerian Kesehatan

a. Visi Rumah Sakit Tahun 2025 - 2029

Rumah Sakit layanan terbaik di Asia Pasifik dengan unggulan Medical Tourism yang tumbuh berkelanjutan

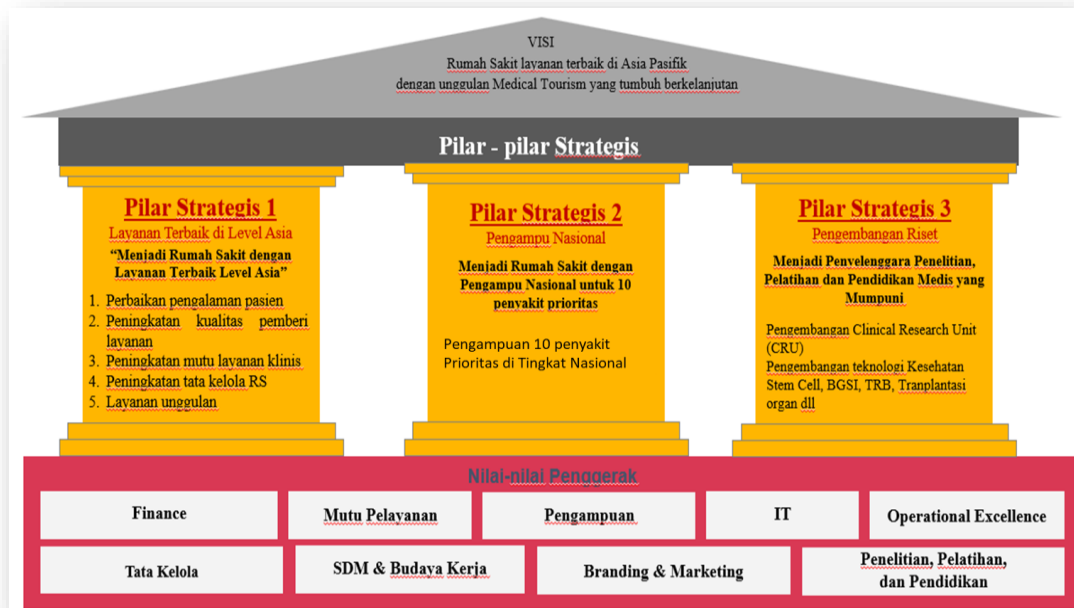
b. Misi Rumah Sakit Tahun 2025 - 2029

1. Memperbaiki fasilitas pendukung dan waktu tunggu pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pasien termasuk layanan wisata medis
2. Meningkatkan produktivitas kerja dengan melakukan perbaikan system remunerasi, pelatihan dan pengembangan karir yang berkeadilan
3. Standarisasi pelayanan dengan Panduan Praktik Klinis dan clinical pathway serta peningkatan riset medis
4. Memperbaiki system, proses, dan manajemen operasional rumah sakit secara efektif dan efisien melalui digitalisasi pelayanan
5. Mengampu rumah sakit daerah untuk turut serta dalam peningkatan kapabilitas jaringan rumah sakit dalam skala nasional secara merata
6. Menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan penelitian yang berkualitas, inovatif dan implikatif
7. Membangun layanan wisata medis yang terintegrasi

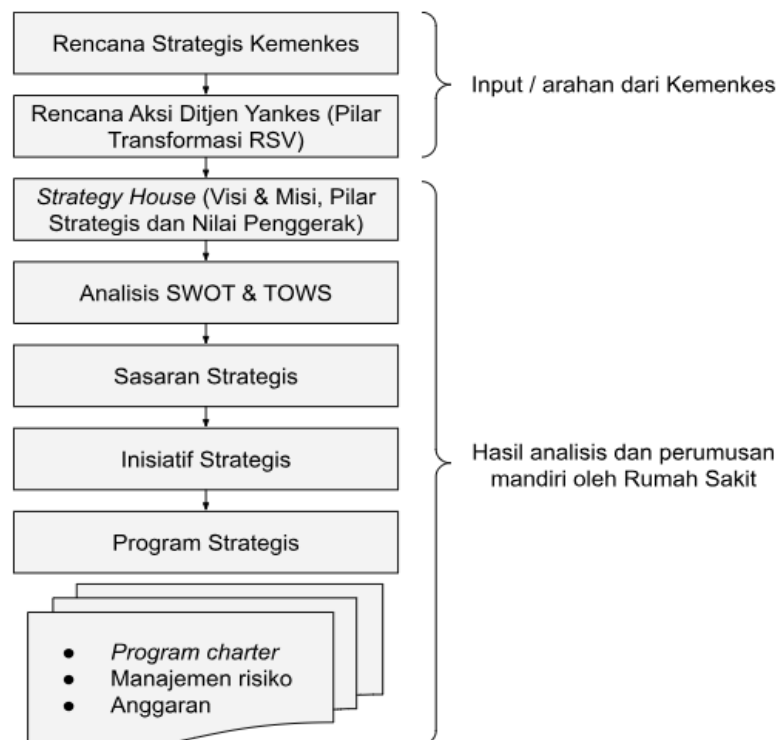


c. **Arahan Strategis RSUP Prof. dr. I. G. N. G. Ngoerah**

Arahan strategis RSUP Prof. dr. I. G. N. G. Ngoerah sebagai Rumah Sakit Vertikal Kemenkes terdiri dari pilar-pilar strategis dan nilai-nilai penggerak yang dirumuskan di dalam rumah strategis di bawah ini:



Dalam pengembangannya, RSUP Prof. dr. I. G. N. G. Ngoerah menggunakan struktur RSB berikut untuk menjabarkan analisis dan strategi yang diformulasikan:



V. TARGET RENSTRA BISNIS RSUP PROF. DR I. G. N. G. NGOERAH

Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Sanglah Denpasar yang sejak tanggal 7 Juli 2022 telah berganti nama menjadi RSUP Prof. Dr. I.G.N.G Ngoerah, merupakan satu-satunya rumah sakit vertikal yang berada di Bali yang melayani masyarakat Bali, Lombok, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur, saat ini memiliki tiga layanan unggulan yaitu kanker terpadu, jantung terpadu dan kesehatan ibu dan anak serta dalam proses pengembangan wisata medis bedah jantung terbuka (proses pengajuan Surat Keputusan dari Kementerian Kesehatan RI). Pada tahun 2022 ini, RSUP Prof Ngoerah Denpasar ditugaskan oleh Kementerian Kesehatan untuk mengembangkan layanan estetika sebagai layanan eksekutif (non-JKN) dalam mendukung pelayanan kesehatan kepada masyarakat serta memperkuat pelayanan medical tourism dengan diberikannya gedung estetika center dengan biaya rupiah murni. Gedung ini terdiri dari satu basement dan lima lantai layanan yang masing-masing lantai didedikasikan untuk layanan Beauty dan Wellness yang berbeda namun terintegrasi satu dengan lainnya. Dalam rangka mencapai tujuan strategis tersebut, RSUP Prof. Dr. I. G. N. G. Ngoerah telah merumuskan sasaran strategis 2025-2029 sebagai berikut:

Tabel 1 Tujuan Strategis

Pilar Strategis & Nilai Penggerak	Peta Strategis / Sasaran Strategis	Relevansi terhadap pilar/ nilai penggerak
Stakeholder	Terwujudnya layanan terbaik level Asia	Pilar 1: Layanan
	Terwujudnya penyelenggaraan pengampunan nasional untuk penyakit prioritas	Pilar 2: Pengampunan
	Terwujudnya pusat pendidikan, pelatihan, dan penelitian yang berkesinambungan	Pilar 3: Penelitian, Pelatihan, dan Pendidikan
Proses bisnis internal	Terwujudnya sistem IT dan teknologi kesehatan yang andal	IT
	Terwujudnya tata kelola yang bersih dan akuntabel	Tata Kelola
	Terwujudnya proses bisnis yang efektif dan efisien	Operational Excellence
	Terwujudnya mutu layanan klinis yang baik dan konsisten	Mutu Pelayanan (Q & S)
	Terwujudnya kegiatan pemasaran yang inovatif dan berfokus pada pelanggan	Branding & Marketing
<i>Learning & growth</i>	Terwujudnya SDM yang andal dan budaya organisasi yang ber-AKHLAK	SDM & Budaya Kerja
Finansial	Terwujudnya pengelolaan keuangan yang andal	Finance



BAB II -ANALISIS DAN STRATEGI

I. EVALUASI KINERJA RSUP PROF. DR I.G.N.G.NGOERAH 5 TAHUN ANGGARAN SEBELUMNYA

Rumah Sakit Umum Pusat Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah menyelenggarakan kegiatan pelayanan kesehatan, pendidikan dan penelitian, dengan mempertimbangkan sifat kegiatan jasa PPK-BLU dalam menjalankan fungsi sosial secara profesional dan etis dengan pengelolaan yang ekonomis.

Gambaran kinerja yang akan disampaikan di bawah ini meliputi pencapaian kinerja aspek pelayanan, kinerja aspek keuangan, kinerja aspek SDM, dan kinerja aspek sarana prasarana RSUP Prof. Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah selama 5 tahun terakhir (dari tahun 2020-2024 Semester I).

a. Evaluasi Aspek Pelayanan

1. Pertumbuhan produktivitas

Pertumbuhan kunjungan rawat jalan periode 2020-2023 sebesar 18,2 %, kunjungan rawat darurat cukup stabil dengan pertumbuhan 2020-2023 sebesar 1,3 %. Untuk pertumbuhan rawat inap RS periode 2020-2023 sebesar 5,7 %

Untuk kegiatan di kamar operasi, dengan penambahan jam operasional di bedah sentral 2 shift dicapai peningkatan pertumbuhan sebesar 17,4 % Layanan unggulan

a. Layanan Jantung Terpadu

Jumlah kunjungan pasien jantung rawat jalan mengalami peningkatan dalam 4 tahun terakhir baik kunjungan pasien jantung dewasa maupun anak. Tahun 2020 kunjungan pasien poli jantung sebesar 17657 kunjungan dan tahun 2023 jumlah kunjungan sebesar 32704 kunjungan. Rata-rata peningkatan kunjungan sebesar 22,7 %.

b. Layanan Kanker Terpadu

Kunjungan pasien kanker yang menjalani kemoterapi baik rawat jalan maupun rawat inap mengalami peningkatan dari tahun 2020-2023. Pada tahun 2020 jumlah pemberian kemoterapi sebanyak 6934, dan tahun 2023 sebanyak 11390, dengan peningkatan rata-rata pertahun 17,9 %.

c. Kesehatan Ibu dan Anak

Jumlah kunjungan rawat jalan pelayanan KIA mengalami peningkatan dari tahun 2020-2023 baik pada kebidanan maupun anak . Kunjungan rawat jalan anak tahun 2020 sebanyak 10763 dan di tahun 2023 sebanyak 24638 dengan rata-rata peningkatan 31.8 %. Kunjunga rawat jalan kebidanan juga mengalami peningkatan walaupun tidak sebesar kunjungan pasien anak. Kunjungan kebidanan tahun 2020 sebanyak 15438 dan kunjungan tahun 2023 sebanyak 22474 dengan rata-rata peningkatan 13,4 %.

Kunjungan peningkatan rawat jalan tidak diikuti dengan peningkatan persalinan, dengan rata – rata penurunan 13,6 %, hal ini dikarenakan system rujukan serta ketentuan fasilitas kesehatan tempat persalinan untuk peserta BPJS .

3. Efektivitas pelayanan

Efektivitas pelayanan mengalami peningkatan seperti Bed Occupancy rate (BOR) mengalami kenaikan dari tahun 2020 BOR 60,85 % di tahun 2023 BOR 80,96%. Untuk Average Length of Stay (AvLOS) mengalami penurunan dari 5,1 hari pada tahun 2020 , pada tahun 2023 rata-rata 4,4 hari.

Nilai NDR masih tinggi belum mencapai standar dikarenakan RS Ngoerah sebagai pusat rujukan menerima rujukan kasus kompleks dari fasilitas Kesehatan baik swasta maupun pemerintah.



Indikator Kinerja Rumah Sakit

1. Bed Occupancy Rate (BOR): meningkat dari 60,85% pada 2020 menjadi 80,96% pada Mei 2024.
2. Average Length Of Stay (LOS): Menurun dari 5,1 hari pada 2020 menjadi 4,4 jam pada Mei 2024.
3. Bed Turn Over Rate (BTO): Meningkat dari 39,20 pada 2020 menjadi 51,40 pada 2023, dengan penurunan hingga 24,60 pada Mei 2024.
4. Turn Over Interval (TOI): Menurun dari 3,56 jam pada 2020 menjadi 1,17 jam pada Mei 2024.
5. Gross Death Rate (GDR): Menurun dari 114,2‰ pada 2020 menjadi 88,3‰ pada Mei 2024.
6. Net Death Rate (NDR): Menurun dari 69,9‰ pada 2020 menjadi 60,3‰ pada Mei 2024.
7. Jumlah Tempat Tidur (TT): Meningkat dari 664 pada 2020 menjadi 727 pada 2023, dengan sedikit penurunan menjadi 721 pada Mei 2024.

Hasil pencapaian indikator dari Aspek Layanan dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2 Capaian Aspek Pelayanan 2020-2024

LAYANAN	KET	2020	2021	2022	2023	Mei 2024
Kunjungan Rawat Jalan	Kunjungan	234.058	271.038	346.630	385.294	172.155
Kunjungan Rawat Darurat	Kunjungan	25.642	24.572	26.621	26.684	12.957
Rawat Inap	Pasien	31.247	34.355	33.601	37.351	17.547
Jml Resep (Inst Farmasi)	Resep Terbit	461.666	593.682	674.052	746.359	340.516
Kunjungan Rehab Medik	Kunjungan	4.676	8.713	15.559	21.278	9.752
Rawat Intensif	Pasien	1.418	1.988	1.552	1.923	785
Kunjungan Wing Amerta	Kunjungan	15.352	18.898	24.077	29.056	13.733
Instalasi Bedah Sentral (jumlah OK)	Tindakan	9.698	12.572	14.814	15.590	6.971
Jumlah pemeriksaan Lab	Tindakan	779.060	901.319	879.469	1.043.575	569.979
Jumlah Pemeriksaan di Radiologi	Tindakan	50.285	44.703	65.393	91.431	40.900
Jumlah pasien Radiotherapy	Tindakan	12.691	21.669	24.075	27.795	11.668
Jumlah Penanganan Jenazah di Instalasi Forensik	Jenazah	4.263	4.912	3.055	3.255	1.412
Jumlah pasien Instalasi PJT	Pasien	1.786	1.824	2.270	2.561	1.136
Jumlah Kunjungan Pasien Asing	Kunjungan	4.281	3.675	4.875	6.462	3.156
Indikator	Standar	2020	2021	2022	2023	Mei 2024
Bed Occupancy Rate (BOR)	70-80 %	60,85	70,94	69,80	71,85	80,96
Average Length Of Stay (LOS)	6-9 Hr	5,1	5,0	4,6	4,5	4,4
Bed Turn Over Rate (BTO)	40-60 Kl	39,20	41,49	50,59	51,40	24,60
Turn Over Interval (TOI)	≤ 3 Hr	3,56	0,25	2,14	2,00	1,17
Gross Death Rate (GDR)	45 ‰	114,2	131,9	97,9	90,4	88,3
Net Death Rate (NDR)	25 ‰	69,9	72,7	66,6	72,5	60,3
Jumlah Tempat Tidur (TT)		664	714	714	727	721



a. Evaluasi Aspek Keuangan

Berikut beberapa informasi terkait penilaian kinerja keuangan rumah sakit dari tahun 2020 sampai dengan 2024 triwulan I.

1. **Cash rasio dan current ratio** mengalami penurunan di tahun 2023, hal ini karena kemampuan kas satker dalam membayar utang meningkat, hal ini disebabkan turunnya nilai utang RS dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
2. Periode penagihan piutang dari tahun ke tahun semakin cepat, hal ini membuktikan piutang RS telah melakukan perbaikan /upaya dalam hal penagihan piutang
Imbalan atas aset tetap dan imbalan atas ekuitas mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari tahun 2020 ke 2021 rata - rata sebesar 6 % disebabkan oleh tingginya pendapatan klaim covid di tahun 2021. Sama halnya dengan rasio POBO yang meningkat di tahun 2021. pendapatan tmeningkat di tahun 2021 karena tingginya klaim covid, tren meningkat lagi di tahun 2023, adanya penambahan jadwal oprasi menjadi 2 (dua) shift di ruangan IBS

Tabel 3 Capaian Aspek Keuangan (Rasio Keuangan) 2021-2024

HAPER		CAPAIAN							
No	Sub Aspek / Indikator	2020		2021		2022		2023	TW1 2024
1	Rasio Keuangan								
	a. Rasio Kas (Cash Ratio)	508,52%		985,86%		603,20%		244,72%	357,41%
	b. Rasio Lancar (Current Ratio)	1052,92%		1451,66%		929,49%		712,22%	734,95%
	c. Periode Penagihan Piutang (Collection Period)	104,45 hr		56,15 hr		61,05 hr		54,82 hr	22,61 hr
	d. Perputaran Aset Tetap (Fixed Asset Turnover)	24,95%		32,89%		26,49%		47,66%	8,54%
	e. Imbalan atas Aset Tetap (Return on Fixed Asset)	4,90%		11,08%		13,10%		12,00%	0,87%
	f. Imbalan Ekuitas (Return on Equity)	6,01%		12,92%		15,15%		8,50%	0,60%
	g. Perputaran Persediaan (Inventory Turnover)	22,59 hr		19,26 hr	-	-		-	-
	h. Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional	89,10%		117,43%		96,48%		100,01%	77,73%

Tabel 4. Realisasi Pendapatan 2020 – 2024 TW 1

TAHUN	TARGET PENDAPATAN	REALISASI PENDAPATAN	% DARI REALISASI PENDAPATAN
2020	866.952.413.000	767.618.065.085	88,54
2021	1.100.000.002.000	881.884.913.310	80,17
2022	1.000.000.000.000	767.152.511.321	76,72
2023	888.000.000.000	911.853.591.436	102,69
2024	976.342.780.000	1.078.680.903.845	110,48



Tabel 5 Pendapatan dari BPJS dan Non BPJS

Pelayanan	2020	2021	2022	2023	2024 Semester 1
Rawat Jalan	146.132.029.967,00	173.008.583.874,00	218.063.510.022,50	277.802.199.898,44	155.338.640.228,00
BPJS	132.655.135.268,00	152.071.547.572,00	190.337.299.543,00	236.548.937.334,00	130.731.088.541,00
Non-BPJS	13.476.894.699,00	20.937.036.302,00	27.726.210.479,50	41.253.262.564,44	24.607.551.687,00
Rawat Inap	368.002.028.101,00	384.719.248.091,00	481.379.392.673,50	600.735.388.987,56	353.334.745.545,00
BPJS	282.213.244.640,00	328.232.379.875,00	437.874.522.140,00	545.865.654.149,19	314.773.424.475,00
Non-BPJS	85.788.783.461,00	56.486.868.216,00	43.504.870.533,50	54.869.734.838,37	38.561.321.070,00
Total BPJS	414.868.379.908,00	460.887.515.143,00	570.529.657.408,00	678.520.789.417,19	447.428.559.743,00
Total Non BPJS	99.265.678.160,00	69.963.762.915,00	56.981.765.232,50	68.346.629.537,37	52.038.215.769,00

b. Evaluasi Aspek SDM

Berdasarkan data ketenagaan RSUP Prof. Dr. I.G.N.G. Ngoerah dari periode 2019 - 2023 menunjukkan adanya penurunan jumlah total SDM, dengan peningkatan yang signifikan dalam kualitas dan kompetensi, mencerminkan fokus RSUP Prof. Dr. I.G.N.G. Ngoerah pada pengembangan SDM yang lebih efektif.

1. Jumlah Total dan Komposisi SDM

Secara keseluruhan, jumlah total SDM di RSUP Prof. Dr. I.G.N.G. Ngoerah menunjukkan penurunan pada tahun 2023, dibandingkan dengan 5 (lima) tahun sebelumnya.

Jumlah SDM di RSUP Prof Ngoerah terdiri dari 60% PNS (BLU), sudah termasuk tambahan SDM dari CPNS (BLU) pada tahun 2019, 2021 dan 2022. Pada tahun 2019-2022 jumlah tenaga yang ada konsisten tidak ada perubahan, pada tahun 2023 jumlah Tenaga Tetap (BLU) berkurang sebanyak 100 orang. Pada tahun 2023 terdapat peynambahan tenaga PPPK (BLU) sebanyak 113 orang, sehingga tidak terjadi perubahan jumlah tenaga secara signifikan.

Tabel 7 Jumlah SDM

Tahun	PNS (BLU)	CPNS (BLU)	PPPK (BLU)	Tenaga Tetap (BLU)	Tenaga Tidak Tetap (BLU)	Mitra (BLU)	PNS (Diknas)	Tetap (Diknas)	PA (Diknas)	Total
2019	1697	40	0	776	224	0	79	1	5	2822
2020	1689	0	0	794	307	0	78	1	5	2874
2021	1630	49	0	786	282	0	75	0	6	2828
2022	1622	104	1	755	221	0	71	1	5	2780
2023	1662	0	113	660	238	1	67	1	5	2747
TWI 2024	1619	0	331	520	161	4	66	1	5	2708



2. Kualitas dan Kompetensi SDM

Meskipun jumlah SDM menunjukkan tren menurun, kualitas dan kompetensi SDM menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2019, gap kompetensi tercatat sebesar 15%, namun pada tahun 2023, gap ini berhasil dikurangi menjadi hanya 5%. Ini berarti bahwa kesesuaian kompetensi SDM kini mencapai 95%, naik dari 85% pada tahun 2019. Peningkatan ini mencerminkan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan oleh RSUP Prof. Dr. I.G.N.G. Ngoerah.

Tabel 8 JUMLAH SDM TAHUN 2019 sd 2024

No	Jenis Tenaga	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	DOKTER	363	359	366	351	346	350
2	PERAWAT	1142	1185	1171	1153	1143	1128
3	PENUNJANG	381	411	370	368	372	371
4	TENAGA STRUKTURAL	38	37	4	5		
5	UMUM/ADM/DLL	898	882	916	903	886	859
	TOTAL	2822	2874	2827	2780	2747	2708

Analisis tren sumber daya manusia secara umum terjadi penurunan dari 2.822 orang pada tahun 2019 menjadi 2.708 orang pada tahun 2024. Hal ini mencerminkan penurunan bertahap dalam personel RS di semua bidang, penurunan ini secara keseluruhan menunjukkan adanya kecenderungan ke arah optimalisasi operasional atau kendala finansial yang menyebabkan tidak terlaksana secara efektif peningkatan jumlah SDM yang dibutuhkan.

c. Evaluasi Aspek Sarana / Prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana dapat dilaporkan dalam bentuk intrakomptabel, ekstrakomptabel, gabungan intrakomptabel dan ekstrakomptabel, aset tak terwujud. Adapun laporan perkembangan masing-masing Barang Milik Negara dari tahun 2022, dapat dilaporkan sebagai berikut (Laporan TW 1 2024)

Peningkatan Aset Tetap:

Secara keseluruhan, baik kuantitas maupun nilai aset tetap intrakomptabel dan ekstrakomptabel menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, meskipun ada sedikit fluktuasi.

Nilai aset tetap gabungan meningkat signifikan, dari sekitar 2,823 triliun pada 2022 menjadi sekitar 3,078 triliun pada TW I 2024.

Peningkatan nilai dan jumlah aset tetap mencerminkan penambahan investasi dan pembelian aset baru, yang diimbangi dengan penyusutan dan penghentian penggunaan aset lama. Peningkatan nilai aset tetap intrakomptabel dan ekstrakomptabel menunjukkan adanya investasi dan penambahan aset yang signifikan setiap tahunnya.

Penyusutan dan penghentian penggunaan aset mencerminkan pengurangan nilai aset tetap setiap tahun. Total nilai aset tetap gabungan menunjukkan pertumbuhan yang konsisten, mencerminkan manajemen aset yang baik.

Penambahan sarana dan prasarana dari tahun 2022 s.d 2023 didapatkan dari beberapa sumber diantaranya: berupa pembelian, hibah dari pemerintah pusat (TMTK) dan hibah dari CSR,



Perolehan Lainnya. Adapun sarana dan prasarana diantaranya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

d. Evaluasi Indikator Kinerja Utama (IKU) RSB 2020-2024

RSUP Prof. Dr. I.G.N.G Ngoerah telah melaksanakan kewajiban untuk menyelenggarakan kegiatan organisasi mulai dari Perencanaan sampai dengan Evaluasi Program secara berkala selama 5 tahun (2020-2024, berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021 Tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, secara umum hasil evaluasi program strategis pada TW I akhir periode 5 tahun (2024) tersebut adalah sebagai berikut :

1. Keseluruhan sasaran program yang dipantau adalah 22 sasaran, dengan 70 indikator kinerja utama. Dari 70 Indikator Kinerja Utama, Pada Triwulan 1 Tahun 2024 terdapat 49 Indikator sudah mencapai Target (70,0%), 8 Indikator yang belum mencapai target (11,43%) dan 13 indikator belum saatnya dilakukan pengukuran (18,5%).
2. Indikator yang belum mencapai target adalah :
 - a. Peningkatan kunjungan pasien rawat jalan (pasien non-BPJS) dimana berdasarkan hasil evaluasi program, capaian Indikator kinerja peningkatan kunjungan pasien rawat jalan (pasien non-BPS) belum mencapai target yang telah ditetapkan pada triwulan 1 tahun 2024, bahkan cenderung mengalami penurunan capaian apabila dibandingkan dengan capaian tahun 2023.
 - b. Waktu pelayanan rawat jalan tanpa pemeriksaan penunjang, dimana berdasarkan hasil evaluasi, capaian Indikator kinerja peningkatan kunjungan pasien rawat jalan non BPJS pada triwulan 1 tahun 2024 fluktuatif setiap bulannya, namun belum mencapai target yang telah ditetapkan (capaian 60,48% dari target >82%).
 - c. Persentase peningkatan kunjungan pasien Non JKN, dimana berdasarkan hasil evaluasi, capaian Indikator kinerja peningkatan kunjungan pasien non JKN pada triwulan 1 tahun 2024 blm mencapai target yang ditetapkan (-8,83% dari target 10%). Pada bulan Januari 2024 tampak telah mencapai target, namun terjadi penurunan kunjungan pada bulan Februari dan Maret 2024.
 - d. Persentase capaian perbaikan pengalaman pasien, dimana berdasarkan hasil evaluasi, capaian Indikator kinerja persentase capaian perbaikan pengalaman pasien masih berada dibawah target di tetapkan (70,74% dari target 80%). Indikator perbaikan pengalaman pasien terdiri dari dua indikator utama yaitu persentase fasilitas pendukung yang memenuhi standar dan persentase waktu layanan end-to-end tanpa pemeriksaan penunjang kurang dari 120 menit.
 - e. Persentase Indikator Nasional Mutu (INM) yang mencapai target, Dimana Berdasarkan hasil evaluasi, capaian indikator kinerja persentase Indikator Nasional Mutu (INM) yang mencapai target pada triwulan 1 tahun 2024 belum mencapai target yang ditetapkan yaitu 83,33% dari target 100%.
 - f. Persentase realisasi Anggaran bersumber Rupiah BLU, Dimana berdasarkan hasil evaluasi, capaian Indikator Persentase realisasi Anggaran bersumber Rupiah BLU pada tahun triwulan 1 tahun 2024 belum mencapai target yang ditetapkan (51,50% dari target >90%).
 - g. Rasio Beban Persediaan thd. Pendapatan, dimana berdasarkan hasil evaluasi, capaian Indikator Rasio Beban Persediaan Terhadap Pendapatan pada triwulan 1 Tahun 2024 belum mencapai target yang ditetapkan (36% dari target <25%).
 - h. Rasio Beban Farmasi terhadap Pendapatan, Dimana berdasarkan hasil evaluasi, capaian Indikator Rasio Beban Farmasi terhadap Pendapatan pada triwulan 1 Tahun 2024 belum mencapai target yang ditetapkan (33% dari target <20%).



II. ANALISIS SWOT / TOWS

Untuk dapat memahami keadaan terkini sebagai dasar untuk menurunkan inisiatif strategis, RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah melakukan analisis SWOT dan TOWS

a. Analisis SWOT

Pada tahapan awal, dilakukan pendataan dan skoring Kekuatan (Strength), Kelemahan (Weakness), Peluang (Opportunity) dan Ancaman (Threat) dari Rumah Sakit.

Penentuan skoring dilakukan berdasarkan:

1. Pembobotan dilakukan dengan mempertimbangkan dampak terhadap pencapaian visi dan misi Rumah Sakit. Semakin besar bobotnya, berarti semakin tinggi kontribusi/pengaruhnya terhadap pencapaian visi dan misi tersebut.
2. Rating ditentukan dengan membandingkan posisi setiap faktor terhadap pesaing utama. Rating yang tinggi menandakan faktor tersebut lebih baik posisinya apabila dibandingkan pesaing utama
3. Skor dihitung dengan mengalikan bobot dengan rating yang sudah ditentukan. Skor ini digunakan untuk menentukan posisi Rumah Sakit di dalam diagram kartesius analisis SWOT

Tantangan strategis yang dihadapi ke depan oleh RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah adalah:

1. Berdasarkan analisis data SDM, beberapa strategi perlu diimplementasikan untuk mencapai visi RSUP Prof. Dr. I.G.N.G. Ngoerah sebagai rumah sakit wisata medis unggulan di kawasan Asia Pasifik:
2. Optimalisasi penggunaan SDM: Mengatur ulang beban kerja dan memastikan bahwa karyawan bekerja secara efisien dengan tingkat keterlibatan (engagement) yang tinggi dan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki.
3. Peningkatan kompetensi dan branding berkelanjutan: Mempertahankan dan meningkatkan program pelatihan yang fokus pada peningkatan kompetensi sesuai standar-standar nasional dan internasional disertai dengan penguatan branding keberhasilan penanganan kasus-kasus dan jumlah kasus yang ditangani terkait pelayanan wisata medis
4. Rekrutmen selektif: Merekrut talenta terbaik dan memastikan mereka mendapatkan pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan.
5. Digitalisasi proses SDM: Mengimplementasikan teknologi digital untuk mengelola data karyawan dan proses manajemen SDM secara lebih efisien termasuk pengelolaan remunerasi secara digital bagi seluruh karyawan untuk mewujudkan sistem remunerasi yang transparan, akuntabel dan berkeadilan.
6. Manajemen kinerja: Menggunakan Indikator Kinerja Utama/ Key Performance Indicator (KPI) untuk menilai dan meningkatkan kinerja secara individu dan tim.
7. Perkembangan era digital menjadikan integrasi data rutin dan berkualitas menjadi suatu komponen penting dalam mewujudkan transformasi digital dengan keselamatan dan kenyamanan pasien tetap menjadi prioritas utama dalam pelayanan Kesehatan
8. Meningkatnya Kasus Penyakit Kronis yang merupakan penyebab angka kematian terus mengalami peningkatan.
9. Membangun jejaring kerjasama pelayanan (pengampunan nasional), pendidikan dan pengkajian/penelitian dalam dan luar negeri
10. Menyelenggarakan pendidikan dan penelitian di bidang penyakit yang dapat diimplementasikan ke dalam pelayanan

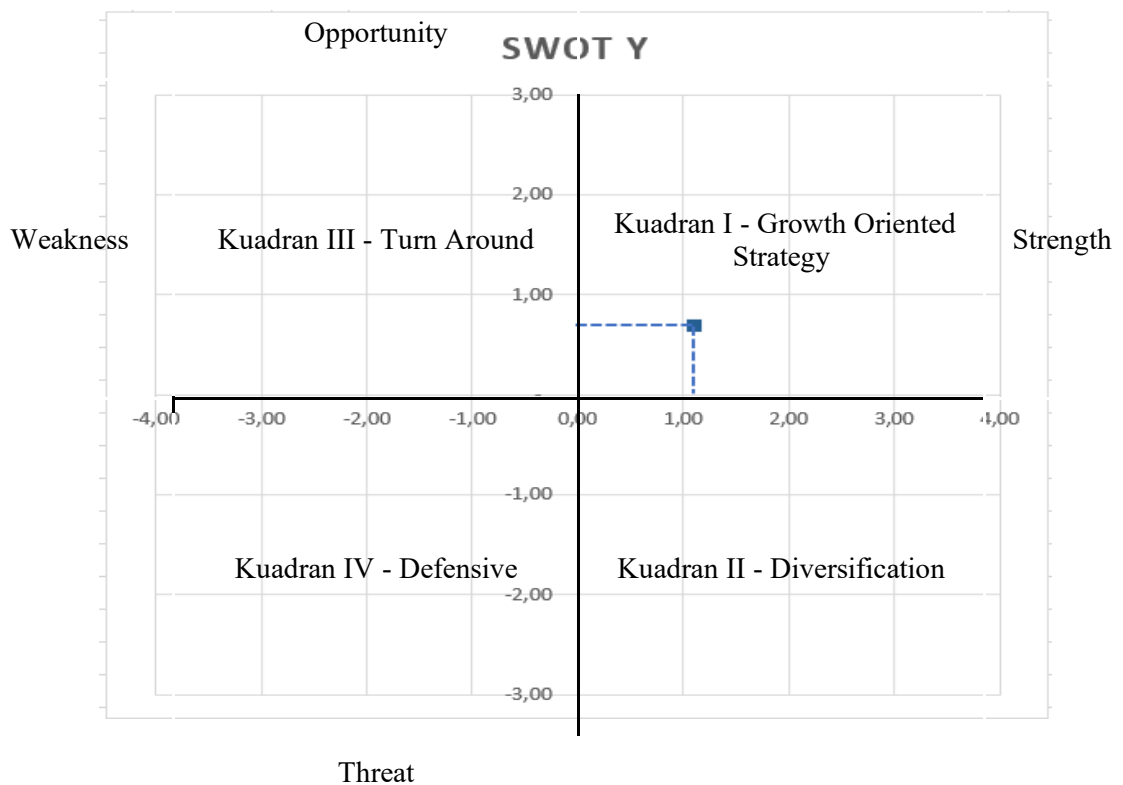


11. Pemenuhan harapan pasien sejak pra kunjungan sampai pasca kunjungan dengan melakukan inovasi untuk meningkatkan pelayanan
12. Menciptakan iklim kerja yang kondusif serta dilengkapi dengan sarana dan prasarana sesuai dengan best practice
13. Mewujudkan sistem manajemen RS yang akuntabel

b. Analisis TOWS

Berdasarkan analisis SWOT dilakukan analisis TOWS untuk menemukan strategi yang sesuai yang akan menjadi inisiatif strategis (terlampir)

c. Pemetaan posisi Rumah Sakit di dalam diagram kartesius



Berdasarkan pemetaan SWOT di dalam diagram kartesius, disimpulkan bahwa strategi yang harus diambil oleh Rumah Sakit adalah strategi Growth Oriented (Kuadran I). Dalam strategi ini, Rumah Sakit akan fokus untuk memprioritaskan inisiatif-inisiatif S-O (Strength-Opportunity) dimana Rumah Sakit akan fokus untuk memprioritaskan inisiatif-inisiatif S-O/T-O/S-T/W-T

d. Penurunan inisiatif strategis berdasarkan hasil analisis SWOT & TOWS

Dalam menurunkan inisiatif strategis, ada dua pendekatan yang Rumah Sakit lakukan:

- Penurunan inisiatif strategis dari inisiatif-inisiatif Kemenkes untuk RS Kemenkes
- Penurunan inisiatif strategis dari analisis TOWS (apabila ada aspek TOWS yang belum tercakup pada inisiatif-inisiatif Kemenkes). Berikut adalah daftar inisiatif strategis yang sudah diformulasikan oleh Rumah Sakit (**terlampir Tabel 13**).

Inisiatif nomor 1-16 merupakan inisiatif turunan dari Kemenkes, sedangkan inisiatif nomor 17 - 22 merupakan inisiatif tambahan yang dikembangkan oleh Rumah Sakit sesuai dengan hasil analisis SWOT / TOWS yang sudah dilakukan.



1. Perlu ditambahkan inisiatif yang secara spesifik mendukung visi dan value proposition RSUP Prof. Dr. I.G.N.G. Ngoerah sebagai medical tourism yang unggul di Asia. Sebagai berikut:
Membangun ekosistem medical tourism yang terintegrasi, misal:
 - i. Membangun kerjasama dengan hotel, wellness centres, pusat perbelanjaan, restoran, tempat wisata, dan layanan transportasi
 - ii. Sentralisasi sistem reservasi / booking antara RS, klinik, dan hotel sehingga pasien dan pendamping dapat membuat reservasi hotel dan dokter melalui single gateway
 - iii. Membangun sistem referral dari rumah sakit dan klinik domestik maupun internasional
 - iv. Mengidentifikasi peluang cross-selling antara pasien RS dengan tamu hotel melalui shared advertising placement
 - v. Membangun customer/ patient journey/ experience yang seamless dari kedatangan sampai keberangkatan pulang untuk pasien dan pendamping, misal. airport pick up, shuttle dari/ke hotel dan RS
2. Membangun sistem pembayaran digital yang mudah dan terintegrasi yang mendukung pembayaran multi-currency



BAB III - RENSTRA BISNIS 5 TAHUN

III. PROGRAM STRATEGIS DARI KEMENTERIAN KESEHATAN

Program RSB RS Ngoerah 2025-2029 telah mengambil program strategis Kementerian Kesehatan RI, terlampir pada Tabel 14 Renstra Bisnis.

IV. PROGRAM STRATEGIS RUMAH SAKIT

Berdasarkan hasil TOWS yang dilakukan, ada beberapa penambahan inisiatif strategis, terlampir Tabel 15 Penambahan Inisiatif Strategis

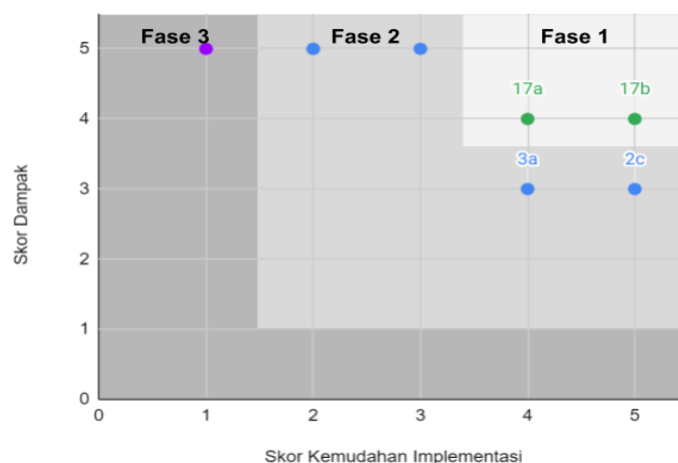
V. PRIORITISASI PROGRAM

Untuk menentukan program yang harus diprioritaskan, Rumah Sakit melakukan analisis dampak dan kemudahan implementasi. Setiap program dinilai berdasarkan dua aspek :
Dampak terhadap pencapaian arahan strategis Kemenkes dan Rumah Sakit

- 5: Program berdampak pada pencapaian keseluruhan inisiatif Kemenkes dan sejalan dengan pencapaian visi dan misi rumah sakit
- 4: Program berdampak pada pencapaian inisiatif yang mendukung perkembangan bisnis (Growth)
- 3: Program berdampak pada pencapaian inisiatif yang mendukung diversifikasi produk dan layanan (Diversifikasi)
- 2: Program berdampak pada pencapaian inisiatif yang mendukung perbaikan internal (Turnaround)
- 1: Program berdampak pada pencapaian inisiatif yang berfungsi sebagai mitigasi risiko (Defensive)

Skor kemudahan implementasi:

- 5: Tidak ada hambatan dari sisi sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan regulasi
- 4: Ada salah satu aspek yang menghambat
- 3: Ada dua aspek yang menghambat
- 2: Ada tiga aspek yang menghambat
- 1: Ada hambatan dari keseluruhan empat aspek sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan regulasi



Roadmap

- A. Fase 1 - Strengthen Position in Asia
- B. Fase 2 - Grow Business Capabilities (Diversification)
- C. Fase 3 - Capture Asia Pacific Market



Tabel 17 Pemetaan Lini Masa Pelaksanaan Program Strategis

No. Inisiatif	Nama Inisiatif	No. Program	Nama program	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
				2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Memperbaiki fasilitas pendukung: parkir, taman, toilet, dan ruang tunggu untuk meningkatkan kenyamanan pengunjung	1.1a	Memperbaiki fasilitas parkir						
		1.1b	Memperbaiki fasilitas taman						
		1.1c	Memperbaiki fasilitas toilet						
		1.1d	Memperbaiki fasilitas ruang tunggu						
	Memperbaiki waktu pelayanan pasien secara end-to-end: antrian pasien RJ, RI, OK dan IGD	1.2a	Memperbaiki waktu pelayanan rawat inap						
		1.2b	Memperbaiki waktu pelayanan rawat jalan						
		1.2c	Memperbaiki waktu pelayanan operasi elektif						
		1.2d	Memperbaiki waktu pelayanan lab dan radiologi						
		1.2e	Memperbaiki waktu pelayanan IGD						
	Mengurangi jumlah dan mempercepat penanganan keluhan pasien	1.3a	Melaksanakan program <i>customer service</i> yang berfokus pada <i>hospitality</i> dan <i>patient experience</i>						
		1.3b	Membentuk berbagai saluran komunikasi untuk menampung keluhan pasien						
		1.3c	Mempercepat penyelesaian keluhan kategori non-medis						

Penetapan Strategi Bisnis Rumah Sakit

Sasaran Strategis yang akan dilakukan antara lain yang berkaitan dengan Layanan, Keuangan, SDM, Sarana dan Prasarana, Inovasi dan Investasi sebagai berikut:

Tabel 18
Strategis Bisnis dan Inisiatif Strategis / Sasaran Strategis

No	Strategis Bisnis	No	Inisiatif Strategis
1	Terwujudnya layanan terbaik level Asia	1	Memperbaiki fasilitas pendukung: parkir, taman, toilet, dan ruang tunggu untuk meningkatkan kenyamanan pengunjung
		2	Memperbaiki waktu pelayanan pasien secara end-to-end: antrian pasien RJ, RI, OK dan IGD
		3	Mengurangi jumlah dan mempercepat penanganan keluhan pasien
	Terwujudnya penyelenggaraan pengampunan nasional untuk penyakit prioritas	4	Menguatkan kapabilitas pelayanan untuk RS jejaring
	Terwujudnya pusat pendidikan, pelatihan, dan penelitian yang berkesinambungan	5	Mengembangkan pelayanan unggulan berdasarkan hasil riset
		6	Meningkatkan jumlah publikasi di jurnal internasional melalui penelitian translasional
		7	Mengembangkan program BGSi



2	Terwujudnya sistem IT dan teknologi kesehatan yang andal	8	Menerapkan digitalisasi sistem dan administrasi yang terintegrasi data antrian pendaftaran, dan <i>medical record</i> yang terintegrasi
		9	Menerapkan digitalisasi sistem <i>inventory</i> RSV yang terintegrasi
		10	Menguatkan fungsi pengadaan barang dan jasa menggunakan e-catalogue
	Terwujudnya tata kelola yang bersih dan akuntabel	11	Meningkatkan kualitas aspek finansial, pelayanan dan Total Quality Management (TQM)
	Terwujudnya proses bisnis yang efektif dan efisien	12	Meningkatkan utilisasi <i>bed</i> rawat inap
		13	Meningkatkan produktivitas rawat jalan RSV
		14	Meningkatkan produktivitas ruang OK RSV
		15	Melakukan pengadaan barang dan jasa secara konsolidasi untuk efisiensi biaya
	Terwujudnya mutu layanan klinis yang baik dan konsisten	16	Penerapan standar klinis menggunakan PPK dan <i>clinical pathway</i>
	Terwujudnya kegiatan pemasaran yang inovatif dan berfokus pada pelanggan	17	Meningkatkan mutu layanan unggulan
3	Terwujudnya SDM yang andal dan budaya organisasi yang ber-AKHLAK	18	Meningkatkan pendapatan layanan non-JKN
		19	Meningkatkan kepatuhan pada jam kerja ditunjang dengan remunerasi yang berkeadilan
4	Terwujudnya pengelolaan keuangan yang andal	20	Meningkatkan kualitas Nakes dan Named melalui peningkatan kompetensi yang tersertifikasi
		21	Meningkatkan efisiensi keuangan RSV
		22	Memperkuat cadangan modal strategis
		23	Meningkatkan pengelolaan dan pelaporan keuangan

Aspek Monitoring dan Evaluasi Kegiatan dengan Indikator Ukurannya

Indikator Kinerja Utama (IKU) atau Key Performance Indikator (KPI) yang ditetapkan di RSB 2025 – 2029 ini dipergunakan untuk mengukur perwujudan sasaran strategis, baik dari segi masukan (input), proses, keluaran (out put), dan hasil (outcome) sebagai berikut (terlampir Tabel 19) Indikator Kinerja Utama (IKU) / Key Performance Indicator (KPI) RSB 2025-2029).



Roadmap Pengembangan Layanan

1. Layanan Terbaik Level Asia: Wisata Medis Unggul dan Tumbuh Berkelanjutan di Asia Pasifik

Berdasarkan RENSTRA Kementerian Kesehatan dan Arahan dari Menteri Kesehatan bahwa sebagai RS Vertikal harus mampu menjadi Rumah Sakit Vertikal Berkelas Internasional level ASIA, dimana RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah Denpasar akan mengembangkan Pelayanan Wisata Medis terunggul di Asia Pasifik. Salah satu Upaya yang sedang dilakukan saat ini sedang dibangunnya layanan *Wellness and Aesthetic Center* yang akan menjadi Ngoerah *Sun Wellness and Aesthetic Center* Bali, unit Usaha di bawah RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah Denpasar yang berkerja sama dengan salah satu pusat kesehatan terbesar di Korea Selatan yaitu Sun Medical Center, dengan mengembangkan 4 layanan utama yaitu Medical Check Up, Aesthetic Dentistry, Plastic Surgery dan Dermaesthetic yang didukung dengan tenaga medis profesional, tempat yang nyaman dan eksklusif serta didukung peralatan yang canggih.

1. Layanan Medical Check Up diantaranya melayani: Comprehensive Medical Check Up, Organ-Precise Check Up, Prestige Medical Check Up (Medi-Tel/Medicine Hotel) dan Genetic Test
2. Layanan Aesthetic Dentistry diantaranya melayani: Holistic Digital Dental Check Up, Painless Scaling, Dental Implants, Veneers, Whitening & One Day Service Smile Make Over.
3. Layanan Plastic Surgery diantaranya melayani: Face and Neck Surgery, Breast Surgery, Body Contouring, Genitalia Surgery dan Hair Transplant
4. Layanan Dermaesthetic diantaranya melayani: Laser Treatment, Hydrafacial, Microneedling, Chemical Peeling, Skin Injection, Threadlift, Skin Surgery dan Hair Treatment dll.

Adapun pertimbangan layanan Wisata Medis pada RSB 2025-2029 sebagai berikut:

1. Bali sebagai salah satu tujuan wisata paling populer Dunia
2. Industri kesehatan dan kebugaran di Bali telah menjadi bagian penting dari sektor pariwisata.
3. Korea adalah negara yang memiliki reputasi baik dalam bidang Estetik dan Bedah Plastik untuk kita ajak Joint Venture dalam pengembangan pelayanan Estetik dan Bedah Plastik
4. Melalui kemitraan/ kerjasama dengan pihak luar maka standar fasilitas dan SDM akan sesuai dengan standar yang dipersyaratkan untuk memenuhi standar layanan wisata medis pada wisatawan internasional yang datang tidak hanya untuk liburan tetapi juga untuk dalam upaya meningkatkan kualitas hidup mereka, khususnya dalam aspek Kesehatan.
5. Pengembangan layanan Eksekutif (Non-JKN) sebagai upaya pengembangan layanan premium yang merupakan unggulan wisata medis.

2. Layanan unggulan RS

Selain menjadi RS Berkelas Internasional, RS Vertikal juga harus mampu menjadi RS Pengampu Jejaring Nasional yaitu dengan mengembangkan Layanan Prioritas Kementerian Kesehatan yang akan menjadi layanan unggulan RS sebagai berikut:

- a. **Layanan Kanker Terpadu.** Layanan unggulan RS berupa layanan Kanker Terpadu akan mengemas seluruh elemen Rumah Sakit agar dapat mewujudkan RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah Denpasar sebagai Rumah Sakit yang unggul dalam pelayanan Kanker. Hal ini mengingat terjadinya peningkatan kasus kanker yang sangat pesat di Indonesia khususnya di Pulau Bali dan Indonesia Timur, namun untuk pelayanan



kanker di Bali masih terbatas dan antrian terapi yang panjang sehingga perlu dikembangkan pelayanan kanker secara paripurna guna memenuhi kebutuhan masyarakat.

- b. Layanan Jantung Terpadu.** Rumah Sakit juga akan menjadi pengampu bagi layanan jantung di Rumah Sakit Jejaring yang ada di sekitar Rumah Sakit/ Indonesia Timur.
- c. Layanan Kesehatan Ibu dan Anak.** Dengan telah rampungnya pembangunan gedung Ibu Dan Anak serta Ketersediaan SDM yang cukup lengkap dalam pelayanan kesehatan ibu dan anak didukung dengan sarana prasarana yang memadai menjadi modal utama pengembangan layanan kesehatan ibu dan anak menjadi layanan unggulan RS. Layanan Kesehatan Ibu dan Anak secara tidak langsung berkontribusi dalam mewujudkan tujuan Kementerian Kesehatan yaitu menurunkan Angka Kematian Ibu (AKI) dan Angka Kematian Bayi (AKB) serta menjadi salah satu indikator meningkatnya status derajat kesehatan masyarakat. Dimana Angka Kematian Bayi (AKB) di bali dan indonesia timur masih sangat tinggi sehingga RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah Denpasar mengembangkan layanan Kesehatan Ibu dan Anak dijadikan sebagai layanan unggulan RS agar lebih optimal dalam menurunkan Angka Kematian Ibu (AKI) dan Angka Kematian Bayi (AKB).

3. Layanan Eksekutif

Sebagai bagian dari Transformasi Kesehatan yang dicanangkan dalam Rencana Strategis Kementerian Kesehatan, terkait dengan peningkatan mutu rumah sakit, meningkatnya kepuasan pelanggan, dan pengembangan layanan yang bisa bersaing di level internasional, maka RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah Denpasar telah pengembangan Layanan Eksekutif, khususnya untuk Pasien Non-JKN. Mulai tahun 2023 dilakukan revitalisasi Layanan Rawat Jalan Eksekutif. beserta Layanan Rawat Inap Eksekutif yang sudah ada dengan melakukan revitalisasi Ruang Rawat Inap Wing Amerta yang dengan segala fasilitas unggulan diantaranya : Hiperbaric Chamber, Kamar Operasi untuk operasi jantung terbuka dilengkapi dengan MOT, serta Terapi Batu Ginja yang telah dilengkapi dengan alat ESWL guna menarik minat pasien.

Seluruh kegiatan Roadmap Pengembangan Layanan dan Rencana Strategis berbasis IKU, telah dilaksanakan mitigasi risiko (terlampir tabel 22)

4. Potensi Pembiayaan Pengembangan Layanan

Sesuai dengan pengalaman terdahulu pembiayaan pengembangan layanan dapat didanai melalui pembiayaan Pinjaman atau Hibah Luar Negeri (PHLN), juga dimungkinkan dengan mekanisme Fasilitator Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 29/PMK.05/2022 tentang Penyediaan Aset Pada Badan Layanan Umum Dengan Mekanisme Pembelian Melalui Fasilitator dan Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/1830/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengusulan Kerja Sama Penyediaan Aset Pada Unit Pelaksana Teknis Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dengan Mekanisme Pembelian Melalui Fasilitator di Lingkungan Kementerian Kesehatan.



BAB IV PENUTUP

a. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa Rencana Strategis Bisnis (RSB) RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah Denpasar merupakan dokumen perencanaan yang menjabarkan visi dan misi serta langkah-langkah strategis yang akan dilaksanakan oleh RSUP Prof. dr. I.G.N.G.Ngoerah Denpasar dalam kurun waktu tahun 2025 – 2029 sebagai berikut :

1. Rumah Sakit layanan terbaik di Asia Pasifik dengan unggulan Medical Tourism yang tumbuh berkelanjutan
2. Sasaran Strategis dijabarkan menjadi 11 Sasaran
3. Roadmap pengembangan layanan terdiri dari:
 - 1) Medical Tourism terunggul di Asia Pasifik
 - 2) Layanan unggulan RS:
 - a. Layanan Kanker
 - b. Layanan Jantung
 - c. Layanan Kesehatan Ibu dan Anak
4. Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah dirumuskan dalam RSB 2025-2029 terdiri dari 19 Indikator berdasarkan inisiatif strategis / sasaran Strategis Kementerian kesehatan

b. Hal-hal yang perlu diperhatikan

1. Penerapan Kelas Rawat Inap Standar (KRIS) oleh BPJS Kesehatan
2. Pelaksanaan Masterplan Rumah Sakit dan pentahapan Block Plan Rumah Sakit, dengan mekanisme pembiayaan pengembangan layanan dapat didanai melalui pembiayaan Pinjaman atau Hibah Luar Negeri (PHLN), juga dimungkinkan dengan mekanisme Fasilitator.
3. Percepatan Transformasi Kesehatan yang meliputi peningkatan akses dan mutu layanan rumah sakit, serta layanan laboratorium, transformasi SDM kesehatan, teknologi kesehatan, dan sistem ketahanan kesehatan
4. Implementasi Rekam Medik Elektronik
5. Pentingnya ketersediaan BANK DATA sebagai bahan evaluasi dan monitoring dalam upaya strategis menentukan indikator, oleh karena itu kedepan diharapkan :
 - a. Adanya sistem yang memastikan kesinambungan pengumpulan dan update data di masing-masing unit kerja
 - b. Integrasi sistem penilaian mutu atas penetapan indikator kinerja rumah sakit
 - c. Memberikan feedback kepada unit utama untuk indikator yang sudah tercapai dan yang belum tercapai

