

**BERITA DAERAH KABUPATEN WAY KANAN
TAHUN 2014 NOMOR 15**

**PERATURAN BUPATI WAY KANAN
NOMOR 15 TAHUN 2014**

TENTANG

**RENCANA STRATEGIS BISNIS
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH ZAINAL ABIDIN PAGARALAM
KABUPATEN WAY KANAN**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI WAY KANAN,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan Pasal 4 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Rencana Strategis Bisnis merupakan salah satu syarat administratif bagi Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang mengelola keuangan dengan PPK-BLUD;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Rencana Strategis Bisnis Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam, dengan Peraturan Bupati;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Daerah Tingkat II Way Kanan, Kabupaten Tingkat II Lampung Timur, dan Kotamadya Daerah Tingkat II Metro (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 46, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3825);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
4. Undang-....

4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
5. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana telah diubah sebanyak dua kali dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
6. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
7. Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 144, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5063);
8. Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 153, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5072);
9. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234);
10. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
11. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kinerja Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 45, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4385);
12. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 171, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5340);

13. Peraturan.....

13. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578);
14. Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 150, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4585);
15. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4593);
16. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
17. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
18. Peraturan Daerah Kabupaten Way Kanan Nomor 2 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten Way Kanan (Lembaran Daerah Kabupaten Way Kanan Tahun 2008 Nomor 2, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Way Kanan Nomor 123);
19. Peraturan Daerah Kabupaten Way Kanan Nomor 5 Tahun 2008 tentang Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Way Kanan (Lembaran Daerah Kabupaten Way Kanan Tahun 2008 Nomor 5, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Way Kanan Nomor 125), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Way Kanan Nomor 5 Tahun 2013 (Lembaran Daerah Kabupaten Way Kanan Tahun 2013 Nomor 5, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Way Kanan Nomor 151);

MEMUTUSKAN.....

masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.

11. Satuan Pengawas Internal yang selanjutnya disingkat SPI adalah Satuan Pengawas Internal RSUD Zainal Abidin Pagaram yang bertugas melakukan pengawasan dan pengendalian internal dalam rangka membantu Pimpinan RSUD Zainal Abidin Pagaram untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan dan pengaruh sosial sekitarnya (Social Responsibility) dalam menyelenggarakan bisnis sehat.
12. Komite Medik adalah Kelompok Tenaga Medik yang keanggotaannya dipilih dari Staf Medik Fungsional.
13. Staf Medik Fungsional yang selanjutnya disingkat SMF adalah Staf Medik Fungsional RSUD Zainal Abidin Pagaram yang terdiri dari kelompok dokter dan dokter gigi.
14. Rencana Strategis Bisnis BLUD yang selanjutnya disebut Renstra Bisnis BLUD adalah dokumen lima tahunan yang memuat visi, misi, program strategis, pengukuran pencapaian kinerja dan arah kebijakan operasional BLUD.
15. Rencana Bisnis dan Anggaran, yang selanjutnya disingkat RBA adalah Dokumen Perencanaan Bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja dan anggaran RSUD Zainal Abidin Pagaram.
16. *Medical Staf By Laws* adalah suatu peraturan organisasi staf medik dan komite medik di Rumah Sakit yang ditetapkan oleh pemilik Rumah Sakit (*Governing Body*).
17. Kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.
18. Fleksibilitas adalah keleluasaan pengelolaan keuangan/barang BLUD pada batas-batas tertentu yang dapat dikecualikan dari ketentuan yang berlaku umum.
19. Pejabat pengelola BLUD adalah pimpinan BLUD yang bertanggung jawab terhadap kinerja operasional BLUD yang terdiri atas pemimpin, pejabat keuangan dan pejabat teknis yang sebutannya disesuaikan dengan nomenklatur yang berlaku pada BLUD yang bersangkutan.

20. Pendapatan.....

BAB III
RENCANA STRATEGIS BISNIS

Pasal 3

Renstra Bisnis BLUD RSUD Zainal Abidin Pagaram mencakup visi-misi, program strategis pengukuran dan pencapaian kinerja, proyeksi keuangan, dan kinerja kegiatan lima tahunan PPK-BLUD RSUD Zainal Abidin Pagaram.

Pasal 4

Rencana Strategis Bisnis PPK-BLUD RSUD Zainal Abidin Pagaram sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 tercantum dalam lampiran dan merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 5

Peraturan Bupati ini berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan menempatkannya dalam Berita Daerah Kabupaten Way Kanan.

Ditetapkan di Blambangan Umpu
pada tanggal 3 Maret 2014

BUPATI WAY KANAN,

Dto,

BUSTAMI ZAINUDIN

Diundangkan di Blambangan Umpu
pada tanggal 3 Maret 2014

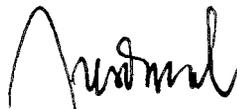
SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN WAY KANAN,

Dto,

BUSTAM HADORI

BERITA DAERAH KABUPATEN WAY KANAN TAHUN 2014 NOMOR 15

Disalin sesuai dengan aslinya
KEPALA BAGIAN HUKUM



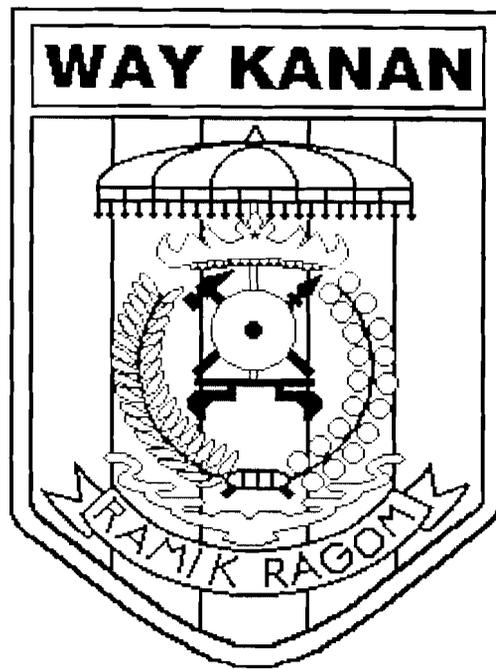
Drs. YUSDINAL, SH., MH.

Pembina / (IV/a)

NIP. 19630629 198303 1 001

RENCANA STRATEGIS BISNIS

TAHUN 2014 - 2019



PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN WAY KANAN

RSUD ZAINAL ABIDIN PAGARALAM

Jl. Raya Lintas Sumatera, Kamp. Negeri Baru. Kec. Blambangan Umpu

Email: rsudwaykanan@gmail.com

BLAMBANGAN UMPU 34764

KATA PENGANTAR

Atas berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa, RSUD Zainal Abidin Pagaralam Kabupaten Way Kanan telah menyusun Rencana Strategis Bisnis (RSB) tahun 2014-2019. RSB ini disusun berdasarkan potensi-potensi, tantangan dan hambatan yang mungkin ada dengan mempertimbangkan kebutuhan dan rencana pengembangan infrastruktur dengan tetap mengedepankan fungsi dan peran rumah sakit sebagai pusat rujukan dari pelayanan kesehatan yang ada di wilayah Kabupaten Way Kanan, dan wilayah terdekat dari Kabupaten Way Kanan.

Undang-undang dan Peraturan Pemerintah mengamanatkan bahwa, semua rumah sakit pemerintah di Indonesia diwajibkan menerapkan PPK-BLUD. PPK-BLUD adalah Pola Pengelolaan Keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.

RSUD yang sudah menerapkan PPK-BLUD dalam pelaksanaan kegiatan harus mengutamakan fleksibilitas dan efisiensi serta kualitas pelayanan umum kepada masyarakat tanpa mengutamakan pencarian keuntungan.

PPK-BLUD merupakan bagian dari perangkat pemerintah daerah dengan status hukum tidak terpisah dari pemerintah daerah. Walaupun, diamanatkan oleh undang-undang, tetapi RSUD Zainal Abidin Pagaralam untuk menjadi PPK-BLUD tidak secara otomatis melainkan harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagaimana diatur oleh PP 61 Tahun 2007. Persyaratan tersebut meliputi persyaratan *Substantif, Teknis, dan Administratif*.

Kita sama-sama maklum bahwa PPK-BLUD khusus RSUD Zainal Abidin Pagaralam adalah suatu hal yang baru. Perubahan-perubahan terhadap

pelaksanaan aturan khususnya dalam hal keuangan setelah menjadi PPK-BLUD bukan hanya dialami oleh RSUD Zainal Abidin Pagaram tetapi mungkin juga terjadi perubahan dalam hal pengelolaan keuangan ke Dinas P2KA Kabupaten Way Kanan. Untuk itu dimohon kepada kita semua terutama lintas sektor terkait dapat memberikan kontribusi positif, berupa masukan-masukan, saran agar pelaksanaan PPK BLUD di RSUD Zainal Abidin Pagaram kelak dapat berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku dan manfaatnya benar-benar dirasakan oleh masyarakat pengguna layanan, pegawai rumah sakit dan pemerintah Kabupaten Way Kanan.

Blambang Umpu, April 2014

Penyusun

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GRAFIK.....	ix
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Profil RSUD Zainal Abidin Pagaralam.....	2
C. Kondisi RSUD Zainal Abidin Pagaralam saat ini.....	3
D. Demografi.....	4
E. Data Kepegawaian.....	4
F. Visi Misi.....	6
G. Tujuan dan Sasaran Strategis.....	6
H. Sarana Fisik.....	8
I. Peralatan Penunjang.....	8
BAB II KEGIATAN PELAYANAN RSUD.....	10
A. Kegiatan.....	10
B. Sasaran.....	10
BAB III PROGRAM TAHUN 2014-2019.....	24
A. Kebijakan dan Program.....	24
B. Sasaran Target Kinerja.....	25
BAB IV ANALISIS SWOT.....	34
A. Internal Rumah Sakit.....	34
B. Kelemahan.....	34
C. Eksternal Rumah Sakit.....	35

D. Ancaman.....	35
E. Matrik Faktor Internal dan Eksternal.....	35
F. Analisis Demand.....	39
G. Program dan Kegiatan.....	41
BAB V KINERJA TAHUN 2013.....	44
A. Kinerja Pencapaian Sasaran.....	44
B. Kinerja Keuangan.....	49
BAB VI PROYEKSI KEUANGAN.....	57
A. Proyeksi Pendapatan.....	57
B. Proyeksi Belanja.....	61
C. Tren Pendapatan dan Belanja.....	62
D. Proyeksi Surplus / Defisit.....	62
E. Proyeksi Laporan Operasional.....	63
F. Proyeksi Neraca.....	66
G. Proyeksi Arus Kas.....	66
BAB VII Penutup.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Peta Kabupaten Way Kanan.....	34
--	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Gambaran Tenaga Medis	56
Tabel 1.2 Gambaran Tenaga Paramedis Perawatan	57
Tabel 2.1 Data Kunjungan Pasien	11
Tabel 2.2 Data Kunjungan Pasien	12
Tabel 2.3 Kecenderungan Pelayanan Pada Rawat Jalan.....	13
Tabel 2.4. Kecenderungan Produksi Pelayanan Pada Bedah	14
Tabel 2.5 Indikator Penilaian Kinerja	16
Tabel 2.6. Target Kinerja Pelayanan Variabel Proyeksi.....	16
Tabel 2.7. Kebutuhan Tenaga.....	20
Tabel 2.9. Proyeksi Kebutuhan Dokter Dan Dokter Spesialis.....	21
Tabel 2.10. Proyeksi Kebutuhan Pengembangan Sub System	22
Tabel 3.1. Sasaran Target Kinerja	26
Tabel 4.1 Matrik Faktor Internal Dan Eksternal	36
Tabel 5.1. Akuntabilitas Keuangan	45
Tabel 5.2. Belanja langsung dan Belanja Tidak langsung	51
Tabel 6.1 Proyeksi Pendapatan Pasien Umum	58
Tabel 6.2. Proyeksi Pendapatan Pasien BPJS	66
Tabel 6.3. Proyeksi Penerimaan Restribusi Pelayanan Kesehatan	67
Tabel 6.4. Proyeksi Penerimaan Hibah/Donasi/Kerjasama.....	60
Tabel 6.5 Proyeksi Belanja	61
Tabel 6.6. Proyeksi Pendapatn dan Belanja	62
Tabel 6.7. Proyeksi Surplus/ Defisit.....	63
Tabel 6.8. Proyeksi Pendapatan dan Belanja, Surplus/ Defisit	64
Tabel 6.9. Proyeksi Neraca Keuangan RSUD.....	65
Tabel 6.10 Proyeksi Kas	67

DAFTAR GRAFIK

Grafik 2.1. Kecenderungan Produksi Pelayanan Pada Ra Jal.....	13
Grafik 2.2 Produksi Pelayanan Pada Bedah Sentral.....	14
Grafik 5.1 Pendapatan Asli RSUD	50
Grafik 6.1. Target Pendapatan.....	60

RINGKASAN EKSEKUTIF

Sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan PP nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah, RSUD Zainal Abidin Pagaralam tahun 2014 merencanakan akan menjadi PPK BLUD.

Mengingat berbagai keterbatasan yang ada di RSUD Zainal Abidin Pagaralam pelaksanaan PPK-BLU mungkin belum dapat berjalan ideal salah satu, misalnya pada tahun 2014 masih menggunakan DPA SKPD biasa belum menggunakan RBA BLU sebagai pengganti DPA SKPD. Namun demikian untuk tahun-tahun berikutnya diharapkan sudah menggunakan RBA PPK-BLU.

Berdasarkan hasil analisis SWOT RSUD Zainal Abidin Pagaralam termasuk dalam kategori Agresif sehingga layak untuk dijadikan PPK-BLUD. Namun demikian masih banyak kelemahan yang harus disempurnakan. Kontribusi positif lintas sektor sangat diharapkan, berupa masukan-masukan, saran agar pelaksanaan PPK BLUD di RSUD Zainal Abidin Pagaralam kelak dapat berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku dan manfaatnya benar-benar dirasakan oleh masyarakat pengguna layanan, pegawai rumah sakit dan pemerintah Kabupaten Way Kanan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kesehatan merupakan faktor fundamental yang harus dibangun oleh setiap negara. Indonesia bahkan menetapkan kesehatan sebagai hak azasi manusia seperti yang tercantum dalam Pasal 8 Undang-Undang Dasar 1945 yang telah diamandemen yang berbunyi setiap penduduk berhak atas pelayanan kesehatan. Rumah sakit adalah bagian yang amat penting dari suatu sistem kesehatan.

Bagi dunia kesehatan, perubahan politik, ekonomi, sosial, budaya, ilmu kedokteran, dan teknologi merupakan tantangan yang amat kompleks dan saling berkaitan. Paradigma jasa pelayanan kesehatan rumah sakit pun sudah mengalami perubahan yang mendasar dan merupakan sebuah badan usaha yang mempunyai banyak unit bisnis strategis, sehingga membutuhkan penanganan dengan konsep manajemen yang tepat. Dalam menghadapi tantangan global, tugas Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Zainal Abidin Pagaralam semakin berat karena selain memberikan pelayanan kesehatan dan pelayanan administrasi, juga harus tetap menjaga dan meningkatkan kualitas jasa pelayanan agar tetap *survive* di tengah-tengah perkembangan rumah sakit swasta. Oleh karena itu, pelayanan kesehatan di RSUD Zainal Abidin Pagaralam, selain harus mampu memberikan pelayanan kesehatan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, juga harus memperhatikan pasar dan memperhitungkan perubahan yang terjadi pada lingkungan kesehatan eksternalnya ketika menyusun strateginya.

Dengan diterbitkannya Undang-Undang Keuangan Negara diantaranya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, dan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, serta Peraturan Menteri Dalam negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah merupakan dukungan payung hukum agar RSUD Zainal Abidin Pagaralam dapat menjadikan dirinya sebagai Instansi Pemerintah

yang memiliki otonomi dalam pengelolaan keuangan sehingga dapat meningkatkan tingkat kesehatan organisasi, yang pada akhirnya mampu menjadi suatu institusi kesehatan yang memiliki daya saing yang tinggi. Dengan penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah, Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam diharapkan akan mampu mewujudkan visi “Terwujudnya Pelayanan Kesehatan Prima yang Maju dan Mandiri”.

Untuk mewujudkan visi dan menghadapi tantangan global, RSUD Zainal Abidin Pagaralam harus mampu mengembangkan rencana strategisnya untuk jangka waktu lima tahun (2014-2019). Rencana tersebut disusun dengan memperhatikan hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan tahun-tahun sebelumnya dan hasil-hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Selanjutnya, dikembangkan kebijakan, sasaran, strategi, program kerja, dan indikator kinerjanya dengan standar mutu nasional tanpa mengabaikan kemungkinan penerapan standar internasional. Keseluruhan upaya pengembangan RSUD Zainal Abidin Pagaralam itu bertumpu pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diantaranya adalah peningkatan derajat kesehatan masyarakat dan pencapaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM) 80 Tahun 2010.

B. Profil Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam

Rumah Sakit Daerah Zainal Abidin Pagaralam adalah salah satu rumah sakit pemerintah yang berada di wilayah Kabupaten Way Kanan yang mulai dibangun pada tahun 2003 dan mulai beroperasi melalui SK Bupati Nomor 800/52/III.03-WK/VIII/2005 Tentang Ujicoba Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Way Kanan kemudian dan melalui SK Menkes No.731/MENKES/SK/VI/2007 RSUD Zainal Abidin Pagaralam ditetapkan sebagai rumah sakit kelas “C” dengan 4 spesialisasi pelayanan dasar, yakni Pelayanan Penyakit Dalam, Bedah, Kebidanan, dan Anak.

Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam dipimpin oleh Direktur yang membawahi satu orang Kepala Bagian Tata Usaha, tiga orang Kepala Bidang, dua orang Kepala Sub.Bagian dan enam orang Kepala Seksi.

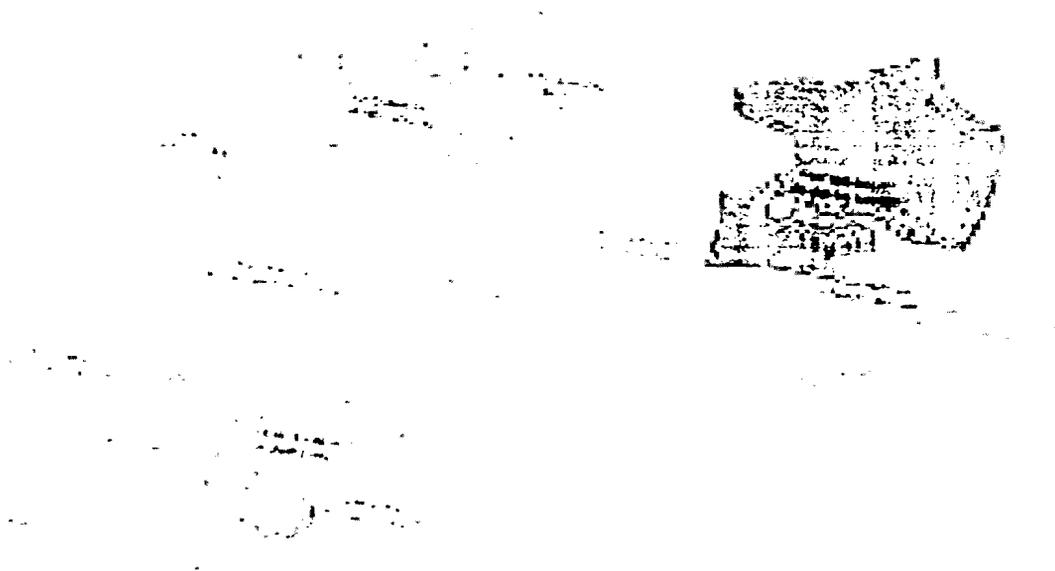
C. Gambaran Kondisi Umum RSUD Zainal Abidin Pagaralam

Lokasi RSUD Zainal Abidin Pagaralam terletak di Kabupaten Way Kanan, merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Lampung yang Luas wilayahnya 3.921,63 Km². Secara geografis Kabupaten Way Kanan terletak diantara 6⁰ 45 – 3⁰ 45 ' Lintang Selatan dan 103⁰ 40–105⁰ 50' Bujur Timur yang terletak pada bagian utara Provinsi Lampung yang berbatasan dengan:

- Sebelah Utara dengan Provinsi Sumatera Selatan
- Sebelah Selatan dengan Kabupaten Lampung Utara
- Sebelah Timur dengan Kabupaten Tulang Bawang
- Sebelah Barat dengan Kabupaten Lampung Barat

Secara administratif RSUD terletak di ibu kota Kabupaten Way Kanan, kota Blambangan Umpu. Cakupan pelayanan yang dilayani 14 Kecamatan dan 222 Kelurahan/Kampung.

Gambar 1.1. Peta Kabupaten Way Kanan



D. Demografi

Wilayah cakupan Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaram meliputi 14 Kecamatan yaitu Kecamatan Blambangan Umpu, Baradatu, Banjit, Kasui, Rabang Tangkas, Gunung Labuhan, Way Tuba, Bahuga, Buay Bahuga, Bumi Agung Pakuan Ratu, Negara Batin, Negeri Besar, dan Kecamatan Negeri Agung, dan terdiri dari 222 Kampung/Kelurahan.

E. Data Kepegawaian

Ketenagaan di RSUD ZA Pagaram hingga Desember 2013 sebanyak 237 orang yang terdiri dari medis, paramedis dan umum dengan rincian PNS 123 orang, CPNS 2 orang, PTHLS 72 orang, TKS 28 orang, PTT 1 orang, Tenaga Kontrak 1 orang dan Dokter Internship 10 orang.

**Tabel 1.1. Gambaran Tenaga Medis
RSUD Zainal Abidin Pagaram Kabupaten Way Kanan Tahun 2013**

NO	PENDIDIKAN	PNS	NON PNS	JUMLAH
1	dr. Spesialis Penyakit Dalam	2	-	2
2	dr. Spesialis Bedah	1	-	1
3	dr. Spesialis Obstetri & Ginekologi	2	-	2
4	dr. Spesialis Radiologi	2	-	2
5	dr. Spesialis Anaesthesia	-	1	1
6	dr. Umum	7	11	18
7	dr. Gigi	1	-	1
	TOTAL	15	12	27

Sumber data: Bidang Kepegawaian tahun 2013

**Tabel.1.2. Gambaran Tenaga Paramedis Perawatan
RSUD Zainal Abidin Pagaralam Kabupaten Way Kanan Tahun 2013**

NO	PENDIDIKAN	PNS	NON PNS	JUMLAH
1	SI Sarjana Keperawatan / Ners	12	3	15
2	DIII Ahli Madya Keperawatan	17	33	50
3	Sekolah Perawat Kesehatan	5	1	6
4	DIV Kebidanan	7	-	7
5	DI Perawat Bidan	2	-	2
6	DIII Akademi Kebidanan	10	5	15
7	DIII Perawat Gigi	4	1	5
8	Tenaga Keperawatan Lain	-	3	3
	TOTAL	57	46	103

Sumber data: Bidang Kepegawaian tahun 2013

Dari data tabel diatas dapat dilihat jumlah tenaga medis yang dimiliki RSUD Zainal Abidin Pagaralam sebanyak 15 orang, adapun rasio jumlah tenaga medis terhadap 10.000 penduduk adalah 35. Tenaga keperawatan 103 orang, tenaga penunjang medis 3 orang. Hal ini sudah cukup untuk menjamin pelayanan yang bermutu setara RS tipe C. Karena disamping kuantitas cukup, rumah sakit senantiasa berupaya untuk meningkatkan kualitas, kemampuan, dan keterampilan bagi SDM, disamping adanya usaha untuk meningkatkan kesejahteraan bagi pegawai, sehingga hal ini akan menjadi aset dan modal yang masih mampu terus bertahan dan berkembang.

Jumlah tenaga saat ini sudah cukup untuk mengembangkan RSUD Zainal Abidin Pagaralam menjadi BLUD. Rencana kebutuhan akan ketenagaan sudah disusun dalam daftar susunan pegawai yang dibuat oleh bagian kepegawaian RSUD Zainal Abidin Pagaralam. Kebutuhan untuk penambahan tenaga medis khususnya, untuk pengembangan pelayanan ortopedi, rehabilitasi medik, dan patologi klinik, penambahan tenaga keperawatan profesional serta tenaga penunjang medis, segera diusulkan dan direncanakan terlebih dulu.

F. Visi Misi RSUD Zainal Abidin Pagaralam

Dalam melaksanakan kegiatannya Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam berpedoman pada visi dan misi Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam yang telah disesuaikan dengan visi dan misi Pemerintah Daerah Kabupaten Way Kanan Tahun 2010-2015.

Visi dan Misi RSUD Zainal Abidin Pagaralam disusun untuk dapat mewujudkan dan melaksanakan visi dan misi ketiga Kabupaten Way Kanan tersebut khususnya dalam rangka membantu peningkatan kualitas sumber daya manusia yang di antaranya adalah peningkatan derajat kesehatan masyarakat dan pencapaian IPM 80 tahun 2010. Adapun visi dan misi RSUD Zainal Abidin Pagaralam adalah sebagaiberikut :

a. Visi :

Terwujudnya pelayanan kesehatan prima yang maju dan mandiri

b. Misi :

Berdasarkan Visi diatas maka ditetapkan Misi RSUD Zainal Abidin Pagaralam sebagai berikut:

1. Meningkatkan pelayanan kesehatan rujukan dan mengembangkan pelayanan kesehatan berorientasi terhadap kesehatan dan keselamatan pasien;
2. Meningkatkan lingkungan kerja yang aman dan nyaman;
3. Meningkatkan sumber daya manusia yang professional menuju tata kelola pemerintahan yang baik;
4. Meningkatkan sistem informasi dan manajemen rumah sakit (SIM-RS) yang akuntabel;
5. Meningkatkan tata kelola keuangan yang mandiri melalui sistem pola PPK-BLUD.

G. Tujuan Dan Sasaran Strategis

Tujuan dan Sasaran Strategis RSUD Zainal Abidin Pagaralam didalam dokumen RSB tahun 2014-2019 adalah sebagai berikut:

a. Tujuan

Terwujudnya Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam yang unggul dan mampu memberikan pelayanan kesehatan rujukan sesuai standar mutu dan kebutuhan pasien, guna menunjang peningkatan derajat kesehatan masyarakat di Kabupaten Way Kanan.

b. Sasaran

1. Meningkatnya kualitas dan kuantitas sarana, peralatan, sumber daya manusia dan sistem pelayanan kesehatan rujukan di RSUD Zaenal Abidin Pagaralam.
2. Meningkatnya kinerja dan cakupan pelayanan kesehatan rujukan di RSUD Zainal Abidin Pagaralam

Dalam mendukung tujuan dan sasaran strategis tersebut, RSUD Zainal Abidin Pagaralam mencoba menuangkannya dalam bentuk program setelah mempertimbangkan hasil analisis SWOT.

Adapun program tersebut adalah sebagai berikut :

a. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rujukan setara tipe C: meliputi:

1. Pembangunan SIM RS terpadu;
2. Penyusunan standar dan prosedur pelayanan;
3. Peningkatan kesejahteraan pegawai melalui insentif dan disinsentif;
4. Pengembangan jenis pelayanan baru, instalasi baru setara tipe C;
5. Pengembangan PONEK;
6. Penambahan kapasitas ruang rawat inap kelas dua dan kelas satu;
7. Penambahan kapasitas ruang Intensif : ICU;
8. Penambahan fasilitas penunjang medis: rehabilitasi medic;
9. Instalasi pemulasaraan jenazah, radiologi seperti CT Scan (KSO);

b. Peningkatan sarana dan prasarana kesehatan

1. Pembangunan gedung rawat jalan terpadu tahap lanjutan
2. Peningkatan kualitas lingkungan rumah sakit diantaranya pemagaran, penataan area parkir, pembuatan taman.

penyempurnaan sarana air bersih, dan pemeliharaan gedung Rumah Sakit (lama), serta *workshop* IPSRS, gizi;

3. Pengadaan peralatan sarana dan prasarana rumah sakit:
4. Penambahan sarana prasarana ruang rawat inap, instalasi gizi, farmasi, penambahan peralatan, sarana dan prasarana rumah sakit baik peralatan medis, peralatan keperawatan, sarana audio visual, alat pengolah data dan sarana komunikasi antar ruangan, untuk ruang lama dan baru, fasilitas penunjang medis, *Emergency Surgery*, *Recovery Room*, PONEK, Rehabilitasi medik, Poliklinik gizi, peralatan dokumen medik, kendaraan ambulance, mobil jenazah dan pengaman gedung (*Fire Protections*) serta penyediaan air (*hydrant*) yang terhubung dengan instalasi air.

H. Perlengkapan/Sarana Fisik Bangunan/Gedung

Luas tanah pada pembangunan rumah sakit zainal abiding pagaralam sesuai dengan buku Laporan Akhir Studi Perencanaan dan *Master Plan* adalah $\pm 7,5$ ha.

Adapun bangunan yang telah ada pada saat ini antara lain Gedung Manajemen 2 Lantai, Gedung Unit Gawat Darurat, Gedung Poliklinik Penyakit Dalam, Bedah, Anak, Kebidanan, Gigi, Fisioterapi, dan poli umum. Gedung Rawat Inap; Penyakit Dalam. Bedah, Anak, Kebidanan, VIP, dan Kelas II, Gedung/ Ruang Jenazah. Gedung Laundry, Gedung Gizi/Dapur Rumah Sakit, Unit IPAL, Masjid, Mess Pegawai.

Instalasi Rawat Inap berkembang sejak tahun 2005 Rumah Sakit Umum Dacrah Zaenal Abidin pagar Alam mempunyai kapasitas tempat tidur sebanyak 64 TT, untuk VIP 4 TT dan 60 TT Kelas III.

I. Perlengkapan/Peralatan Penunjang Operasional

RSUD Zainal Abidin Pagaram sebagai Rumah Sakit Kelas C memiliki berbagai macam peralatan guna menunjang kegiatan operasional yang antara lain terdiri dari :

- a. Peralatan medik dan penunjang medik di setiap unit / instalasi sesuai standar pelayanan yaitu :
 1. Radiologi set
 2. Anastesi Set
 3. Laparatomi set
 4. Apendik Set
 5. Laboratorium set
 6. Sectio Caesaria set
 7. Vacum Set
 8. EKG
 9. THT Set
 10. USG, USG Obgyn
 11. UGD Set
 12. Perlengkapan Kamar Operasi
 13. ICU Set
 14. Perlengkapan Kesehatan Gigi & Mulut

- b. Peralatan ruang perawatan baik berupa alat kesehatan maupun non alat kesehatan, *Laundry set* dan *Generator set*, peralatan di IPRS, Instalasi Gizi dan Farmasi, serta peralatan kantor termasuk komputer, peralatan audio visual dan sarana pengolah limbah padat dan cair serta perangkat keras dan lunak penunjang Program Sistem Informasi dan Manajemen RS terpadu.

BAB II

KEGIATAN PELAYANAN RSUD ZAINAL ABIDIN PAGARALAM

A. Kegiatan Pelayanan

Kegiatan pelayanan RSUD Zainal Abidin Pagaralam sesuai dengan kewenangan wajib bidang pelayanan kesehatan rujukan dilaksanakan melalui instalasi-instalasi dibawah ini :

- a. Instalasi Rawat Jalan meliputi :
 1. Poli Penyakit Dalam
 2. Poli Kesehatan Anak
 3. Poli Bedah
 4. Poli *Obgyn* (Kandungan dan Kebidanan)
 5. Poli Gigi
 6. Poli Umum

- b. Instalasi Rawat Inap;
 1. Instalasi Gawat Darurat (IGD);
 2. Instalasi *Intensive Care Unit* (ICU, sedang dalam persiapan);
 3. Instalasi Kamar Operasi;
 4. Instalasi-instalasi/Unit penunjang :
 - a. Radiologi -USG, USG *Obgyn*
 - b. Laboratorium Klinik -Farmasi -Gizi
 - c. IPRS -EKG -Unit Bank Darah

B. Sasaran Pelayanan

Sasaran pelayanan kesehatan yang dilaksanakan adalah penduduk di seluruh wilayah Kabupaten Way Kanan, dan penduduk di sekitarnya yang mempunyai keluhan sesuai dengan spesialisasi Rumah Sakit Tipe C yaitu, penyakit dalam, penyakit bedah umum, kebidanan dan kandungan, dan penyakit anak.

**Tabel.2.1. Data Kunjungan Pasien Per Ruangan
RSUD Zainal Abidin Pagaralam tahun 2010- 2013**

JENIS PELAYANAN	DATA KEGIATAN (PASIEN)				VOL. KEGIATAN RATA-RATA /TH	TREND
	2010	2011	2012	2013(S/D SEPT)		
Penyakit Dalam	225	361	621	851		
Bedah Umum	210	337	580	795	446	Naik
Penyakit Anak	274	551	541	283	441	Naik
Kebidanan & Kandungan	435	519	650	982		
Umum	1.346	1.669	1.289	1302	1.368	
Gigi	390	378	360	567	424.2	Naik
IGD	1034	1147	1632	2345		
TOTAL	3914	4962	5673	7125		

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa pasien yang berkunjung ke RSUD Zainal Abidin Pagaralam dari tahun 2010-2013 mengalami peningkatan. Ini merupakan indikator positif bahwa rumah sakit sangat dibutuhkan oleh masyarakat, khususnya masyarakat Kabupaten Way Kanan.

C. Hasil Pelayanan

Hasil pelayanan di RSUD Zainal Abidin Pagaralam selama empat tahun terakhir (2010-2013). dapat dilihat dari nilai BOR, BTO, LOS, TOI, NDR, dan GDR. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel dan grafik di bawah ini:

**Tabel.2.2. Data Kunjungan Pasien RSUD Zainal
Abidin Pagaram Tahun 2010- 2013**

TAHUN	JUMLAH TT	BOR	LOS	GDR	NDR	BTO	TOI
2010	20	57.80	3.66	17.89	-	14.00	2.00
2011	64	19.23	4.89	32.00	13	14.30	20.50
2012	64	22.46	3.85	14.87	6.87	13.67	2.00
2013	64	24.14	3.50	11.00	6.00	25.16	11.00

Dari tabel di atas dapat dilihat jumlah pasien yang memanfaatkan pelayanan rawat inap di RSUD Zainal Abidin Pagaram setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2013,. Tingkat hunian (BOR) juga meningkat dari 19.23% menjadi 24,14%. Pada tahun 2013.

Data diatas menunjukkan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan RSUD Zainal Abidin Pagaram dan menggambarkan tingginya kebutuhan masyarakat Kabupaten Way Kanan terhadap pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau. Dilihat dari besarnya prosentase tingkat hunian, rumah sakit perlu menyusun perencanaan strategis untuk penambahan kapasitas tempat tidur pada tahun berikutnya.

Kecenderungan produksi pelayanan pada rawat jalan (Poliklinik), di RSUD Zainal Abidin Pagaram pada tahun 2010-2013, dapat dilihat sebagai berikut:

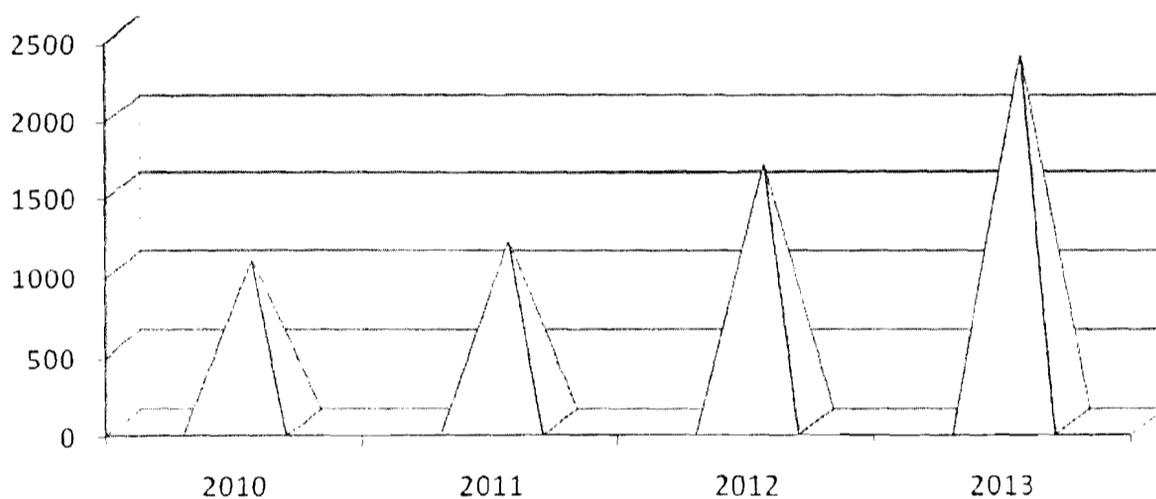
Tabel 2.3. Kecenderungan Produksi Pelayanan Pada Rawat Jalan (Poliklinik) Tahun 2010-2013

JENIS PELAYANAN	DATA KEGIATAN (PASIEN)				VOL. KEGIATAN RATA-RATA /TH	TREND
	2010	2011	2012	2013		
Penyakit Dalam	225	361	621	851	514,5	Naik
Bedah Umum	210	337	580	795	480,5	Naik
Penyakit Anak	274	551	541	283	412,2	Naik
Kebidanan & Kandungan	435	519	650	982	646,5	Naik
Umum	1.346	1.669	1.289	1302	1.401	Naik
Gigi	390	378	360	567	423,7	Naik
IGD	1034	1147	1632	2345	1.539	Naik
TOTAL	3914	4962	5673	7125	7.333	

Sumber data: Instalasi Poli Rawat Jalan, tahun 2013

Adapun data pada tabel diatas dapat digambarkan pada grafik di bawah ini:

Grafik.2.1. Kecenderungan Produksi Pelayanan Pada Rawat Jalan (Poliklinik) Tahun 2010-2013



Dilihat dari tabel dan grafik 2.4, jumlah kunjungan pasien rawat jalan dan IGD dari tahun 2012 sampai tahun 2013 mengalami peningkatan sebesar 69,59%. Kunjungan rawat jalan atau poliklinik dan IGD dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 mengalami peningkatan yang signifikan.

manajemen. Untuk itu perlu peningkatan penggunaan SIM-RS yang didukung dengan *electronic data processing*.

2. Strategi defensif melalui pengembangan segmen pasar yang baru.
3. Strategi agresif melalui pengembangan produk rumah sakit sesuai dengan demand (kebutuhan) masyarakat antara lain melengkapi peralatan medik dan non medik yang kurang, peningkatan sarana dan prasarana Poliklinik Gizi PONEK, ruang rawat inap anak, ruang Intensif ICU, Rehabilitasi Medik, PA, CSSD, Instalasi pemulasaraan Jenazah, Radiologi, ruang *Emergency Surgery, Recovery Room*.

F. Strategi Pemasaran

- a. Kebijakan tarif pelayanan

Pada pelayanan kesehatan bagi masyarakat umum, peserta BPJS tarif yang digunakan adalah dengan menggunakan format INA-CBGs yang diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 69 Tahun 2013 tentang Standar Tarif Pelayanan Kesehatan pada Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama dan Fasilitas Kesehatan Tingkat Lanjutan dalam Penyelenggaraan Program Jaminan Kesehatan, sedangkan pasien umum menggunakan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Umum.

- b. Pengembangan produk baru (program klinik)

Strategi pengembangan produk dilakukan dengan membuka layanan baru dan memperbaiki pelayanan lama, sehingga jenis pelayanan klinik di RSUD Zainal Abidin Pagaralam dalam 5 tahun kedepan adalah sebagai berikut:

1. Sasaran pengguna produk lama produk baru pasien umum, BPJS
2. Peningkatan sarana dan prasarana, ruang perawatan klas satu dan klas dua, klas tiga serta VIP
3. Peningkatan sarana dan prasarana IGD
4. Peningkatan sarana dan prasarana PONEK
5. Peningkatan sarana dan prasarana poliklinik
6. Peningkatan sarana dan prasarana IBS
7. Peningkatan sarana dan prasarana ruang perawatan intensif obgyn

8. Ruang kelas perawatan obgyn (Rawat Inap)
 9. Ruang kelas perawatan anak (Rawat Inap)
 10. Menambah poliklinik baru poliklinik gizi
 11. Penambahan fasilitas Penunjang Medis Rehabilitasi Medik, Instalasi pemulasaraan Jenazah, Radiologi seperti CT Scan (KSO).
 12. Pengembangan ruang *Emergency Surgery, Recovery Room, ICU*.
- c. Strategi yang akan ditempuh untuk meningkatkan cakupan pasar adalah *generic strategy* yaitu usaha untuk mewujudkan biaya total terendah atau *diferensiasi* luas dengan fokus pasar luas. *Generic strategy* ini akan mencrapkan strategi unit bisnis (*business unit strategy*).
 - d. Strategi yang akan ditempuh untuk masuk ke segmen pasar menengah atas adalah *value based strategy* yaitu usaha untuk mengarahkan manajer/kepala SMF agar bertanggung jawab untuk penyerahan jasa pelayanan kesehatan yang memberikan *value* terbaik untuk kebutuhan tertentu pasien.
 - e. Strategi yang akan ditempuh untuk meningkatkan dan mengembangkan pelayanan kesehatan adalah *grand strategy* yaitu usaha secara terus menerus dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan jangka panjang RSUD Zainal Abidin Pagaram *Grand Strategic* ini akan menerapkan strategi korporat (*corporat strategic*).
 - f. *Customer stafication* :
 1. Dokter datang tepat waktu, ramah bersahabat;
 2. Perawat ramah dan *care* serta jumlahnya memadai;

G. Rencana Manajemen RSUD Zainal Abidin Pagaram Tahun 2014-2019

- a. Kondisi Manajemen dan Staf
Kemampuan dan kuantitas sumber daya RSUD Zainal Abidin Pagaram cukup memadai untuk dapat menjalankan PPK-BLUD. Direksi dengan kemampuan manajerial rumah sakit dan magister manajemen serta didukung staf teknis yang cukup memadai, baik yang mempunyai kompetensi manajemen rumah sakit maupun staf yang mempunyai

kompetensi dibidang teknis keuangan dan staf yang mempunyai kompetensi di bidang pengelolaan Sumber Daya Manusia.

b. Proyeksi Kebutuhan SDM

Untuk melaksanakan strategi dan mencapai target kinerja pelayanan kesehatan, kebutuhan pengembangan SDM diproyeksikan sebagai berikut yaitu kebutuhan tenaga tambahan dan kebutuhan peningkatan kompetensi.

Tabel 2.7. Kebutuhan Tenaga Tambahan Dan Kebutuhan Peningkatan Kompetensi RSUD Zainal Pagaralam Tahun 2013-2018

Uraian	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Kondisi	Kondisi	Kondisi	Kondisi	Kondisi	Kondisi
Jumlah TT	64	64	64	90	100	110
BOR	24,1%	55%	62%	71%	84%	84%
Kebutuhan SDM						
Tenaga Medis	27	27	27	27	27	27
Tenaga Perawat						
1. Rawat Jalan / Poli	12	12	12	12	12	12
2. IGD	13	13	13	13	13	13
3. Rawat Inap + VK	90	90	90	102	120	122
4. OK	9	9	9	9	9	9
5. T. Penunjang Medis	36	36	36	36	36	36
6. T. Administrasi	37	37	37	37	37	37
7. Struktural	13	13	13	13	13	13
TOTAL	237	237	237	249	257	259

Berdasarkan data pada tabel di atas perkembangan penambahan tenaga yang terus meningkat adalah tenaga perawat 102 orang dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019.

Berdasarkan tabel proyeksi kebutuhan tenaga medis cenderung mengalami peningkatan spesialisasi sesuai dengan bertambahnya pelayanan yang diberikan Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam dan penambahan kapasitas tempat tidur.

**Tabel 2.8. Proyeksi Kebutuhan Dokter Dan Dokter Spesialis
RSUD Zainal Abidin Pagaram Tahun 2014 - 2019**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dr. Spesialis	5	6	8	8	9	9	9
Dr Umum	22	21	19	21	18	18	18

Data pada tabel diatas proyeksi kebutuhan dokter spesialis dari tahun 2014-2019 meningkat untuk kebutuhan dokter spesialis Anak, Anastesia, Patologi Klinis, dan Rehabilitasi Medik.

c. Proyeksi Kebutuhan Pengembangan Sub Sistem

Rencana pengembangan Sub Sistem atau Unit Pelayanan baru adalah pembukaan poliklinik gizi, PONEK, ruang rawat inap anak, ruang Intensif (ICU), Penunjang Medis (Rehabilitasi Medik, PA, CSSD, Instalasi pemulasaraan Jenazah, Radiologi), ruang *Emergency Surgery*, *Recovery Room*, Untuk itu kebutuhan fasilitas sumber daya harus sejak awal menjadi pemikiran untuk dapat direncanakan menjadi program prioritas.

Untuk melaksanakan strategi dan mencapai target kinerja pelayanan kesehatan, kebutuhan pengembangan sub sistem berupa penyediaan alat kesehatan, laboratorium, angkutan, dan alat kantor. Sampai dengan tahun 2013, alat kesehatan di seluruh instalasi pelayanan telah terealisasi 80%. Adapun kebutuhan pengembangan sub sistem diproyeksikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.9. Proyeksi Kebutuhan Pengembangan Sub Sistem

RSUD Zainal Abidin Pagaram Tahun 2014 – 2019

NO	KEBUTUHAN PERALATAN	TAHUN					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
	UNIT PELAYANAN RAWAT JALAN						
1	Klinik Umum						
2	Klinik Gigi dan Mulut						
3	Klinik Bedah						
4	Klinik Penyakit Dalam						
5	Klinik Perawatan Kebidanan dan						
6	Klinik Anak						
9	Klinik THT						
10	Klinik Kesehatan Jiwa						
	UNIT PELAYANAN RAWAT INAP						
1	Perawatan Umum						
2	Kamar tindakan						
4	Penyakit dalam						
	PERAWATAN OBGYN						
1	Kamar Bersalin						
2	Kamar tindakan						
3	Kamar Operasi Kebidanan VK						
4	Perawatan Bersalin						
5	Perinatologi						
6	Perawatan Bayi						
7	Perawatan Anak						
	IGD*						
1	Triage						
2	Observation						
3	Resuscitasi						
4	Sterilitasi						
5	Emergency Surgery						
6	Recovery						
	PERAWATAN INTENSIF						
1	ICU						
	INSTALASI BEDAH SENTRAL						
1	Ruang Persiapan						
2	Kamar Bedah						
3	Recovery						
	PENUNJANG MEDIK						
1	Radiologi						

2	Instalasi Farmasi						
3	Instalasi Gizi						
4	Rehabilitasi Medik						
5	Patonologi Anatomi						
6	IPSRs						
7	LAUNDRY						
8	Instalasi Pemulasaraan Jenazah						
9	Instalasi Pengolahan Limbah						
	KSO						
1	CT-Scan						

d. Strategi Pemenuhan Kebutuhan SDM Dan Sub Sistem

Beberapa upaya yang akan diupayakan untuk memnuhi kebutuhan SDM dan Sub Sistem adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Tenaga medis yang berkaitan dengan pengembangan pendidikan dan pelayanan diusulkan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Way Kanan dan Dinas Kesehatan Kabupaten serta memberikan fasilitasi peningkatan kualitas pendidikan secara mandiri.
2. Kebutuhan Tenaga Keperawatan dan tenaga administrasi serta tenaga penunjang lainnya diusulkan kepada Pemerintah Kabupaten Way Kanan di samping pengadaan sendiri sebagai tenaga kontrak Badan Layanan Umum.
3. Pemenuhan kebutuhan sub sistem dilakukan melalui upaya sinergi dengan berbagai unit terkait melalui pengembangan unit pelayanan baru bersinergi dengan SKPD lain antara lain program DOTS, Visitasi HIV/AIDS, RSSIB, dan poliklinik gizi, PKBRS serta Klinik Sanitasi. Di samping itu RSUD Zainal Abidin Pagaralam juga akan mengembangkan klas perawatan yaitu kelas II dan kelas III serta penambahan ruang VIP dan ICU.

A. Kebijakan dan Program

RSUD Zainal Abidin Pagaralam Kabupaten Way Kanan dalam rangka mewujudkan visi dan misi melaksanakan kebijakan sebagai berikut.

- a. Program dan Kegiatan Lokalitas Kewenangan RSUD Zainal Abidin Pagaralam.
- b. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rujukan, meliputi :
 1. Pelaksanaan kegiatan jaga mutu melalui audit mutu pelayanan dan survey kepuasan pasien;
 2. Peningkatan kesejahteraan pegawai melalui insentif dan disinsentif;
 3. Pengembangan dan penambahan klas perawatan dan poliklinik baru.
 - a. Pengembangan PONEK;
 - b. Penambahan kapasitas ruang rawat inap klas III, II dan I;
 - c. Penambahan kapasitas ruang Intensif ICU
 - d. Penambahan fasilitas Penunjang Medis: Rehabilitasi Medik, Instalasi pemulasaraan Jenazah, Radiologi;
 - e. Pengembangan ruang Emergency Surgery, Recovery Room.
 - f. Survey mutu pelayanan Rumah Sakit;
 - g. Gugus Kendali Mutu (GKM);
- c. Peningkatan Sarana dan Prasarana Kesehatan, meliputi :
 1. Pembangunan kelanjutan Gedung Rawat Jalan Terpadu;
 2. Penambahan kapasitas ruang perawatan;
 3. Pemeliharaan serta Peningkatan kualitas fisik dan lingkungan rumah sakit; Penambahan kapasitas ruang rawat inap, pembangunan instalasi gizi, farmasi, ruang Intensif, fasilitas Penunjang Medis serta pemulasaraan jenazah;
 4. Penambahan peralatan, sarana dan prasarana rumah sakit baik peralatan medis, peralatan keperawatan, sarana audio visual, alat pengolah data dan sarana komunikasi antar ruangan, untuk ruang lama dan baru, fasilitas penunjang medis, *Emergency Surgery, Recovery Room, PONEK, laundry set, CSSD (Central Sterile Supply Department)*, peralatan dokumen medik, kendaraan ambulance, mobil jenazah dan pengaman gedung (*hydrant*).
 5. Pengembangan Sistem Informasi Rumah Sakit (SIM-RS).

- d. Pengembangan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia di RSUD Zainal Abidin Pagaram, meliputi :
 1. Pengiriman diklat dan pelatihan sesuai kebutuhan internal rumah sakit;
 2. Peningkatan kesejahteraan pegawai;
 3. Penambahan tenaga dokter spesialis, tenaga keperawatan, kebidanan, penunjang medis profesional dan tenaga administrasi yang memadai.
- e. Program dan Kegiatan Lintas SKPD :
 1. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rujukan, meliputi:
 - a. Akreditasi Rumah Sakit;
 - b. Pengembangan RSUD Zainal Abidin Pagaram menjadi BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) dan peningkatan kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar rumah sakit tipe C.
 2. Peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga kesehatan dan non kesehatan, yang meliputi :
 - a. Pendidikan dan pelatihan fungsional;
 - b. Memberikan fasilitasi dan mendorong setiap pegawai rumah sakit yang berkompeten untuk penyetaraan pendidikan bagi D1, D2, D3 dan S1 ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi;
 - c. Diklat kepemimpinan yakni Diklat Pim Tk. II, III, IV serta Diklat Pengadaan barang/Jasa;
 - d. Peningkatan pemahaman karyawan tentang visi dan misi RSUD Zainal Abidin Pagaram;
 - e. Penambahan tenaga dokter spesialis, tenaga keperawatan, kebidanan, penunjang medis profesional dan tenaga administrasi yang memadai.

B. Sasaran Target Kinerja

Sasaran Target Kinerja RSUD Zainal Abidin Pagaram dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 3.1.Sasaran Target Kinerja

NO	INDI KATOR	PROGRAM KEGIATAN	PEN JAWAB	TARGET	TAHUN					
					2014	2015	2016	2017	2018	2019
1		Kegiatan Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air dan Listrik		Dibayarkannya rekening listrik dan surat kabar selama 1 tahun (100%)	12 Bulan					
		Pengadaan alat komunikasi antar ruangan		Terlaksananya pengadaan alat komunikasi antar ruangan RS (100%)	-	1 Paket	-	-	1 Paket	-
2		Kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan		Dibayarkannya adminstrasi keuangan selama 1 tahun (100%)	12 Bulan					
3		Kegiatan Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor		Telaksananya kebersihan RS dan lingkungan selama 1 tahun	12 Bulan					
4		Kegiatan Penyediaan Alat Tulis Kantor		Tersedianya alat tulis kantor selama 1 tahun (100%)	12 Bulan					

5		Kegiatan Penyediaan Barang Cetakan dan Penggandaan		Tersedianya bahan cetakan dan penggandaan selama 1 tahun (100%)	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan
6		Kegiatan Penyediaan Komponen Instalasi Listrik /Penerangan Bangunan Kantor		Tersedianya alat dan perbaikan lampu listrik selama 1 tahun (100%)	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan
7		Kegiatan Penyediaan Peralatan Rumah Tangga		Terlaksananya pencucian alat tenun pasien RS	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan
8		Kegiatan Penyediaan Bahan Logistik Kantor		Tersedianya tabung gas elpiji selama 1 tahun (100%)	72 Tabung	12 Bulan				
9		Kegiatan Penyediaan Makanan dan Minuman		Tersedianya makan minum dan snack petugas jaga selama 1 tahun (100%)						
10		Kegiatan Rapat-rapat Koordinasi dan Konsultasi Ke Luar Daerah		Terbayarnya perjalanan dinas dan pelatihan pegawai rumah sakit selama 1 tahun (100%)	1 Tahun	1 Tahun	1 Tahun	1 Tahun	1 Tahun	1 Tahun
11		Kegiatan Pengadaan Pakaian Dinas beserta Perlengkapannya		Terbuatnya pakaian sipil harian pegawai RS (100%)						

12		Kegiatan Pengadaan Pakaian Olahraga		Tersedianya pakaian olahraga pegawai RS (100%)						
13		Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Formal		Terlaksananya pelatihan tenaga fungsional RS	1 Paket	3 Paket	3 Paket	4 Paket	4 Paket	4 Paket
14		Kegiatan Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtiar Realisasi Kinerja SKPD		Tercapainya penyusunan laporan kinerja dan ikhtiar realisasi kinerja SKPD	1 Paket					
15		Kegiatan Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran		Tercapainya penyusunan laporan keuangan semesteran RS	1 Paket					
16		Kegiatan Penyusunan Pelaporan Prognosis Realisasi Anggaran		Tercapainya penyusunan pelaporan prognosis realisasi anggaran	1 Paket					
17		Kegiatan Penyusunan Keuangan Akhir Tahun		Tercapainya kegiatan penyusunan keuangan akhir tahun	1 Paket					
18		Kegiatan Pengadaan Obat dan Perbekalan Kesehatan		Terlaksananya pengadaan obat dan perbekalan RS selama 1 tahun (100%)	2 Paket					

19		Kegiatan Penyelenggaran Penyehatan Lingkungan		Terlaksananya kegiatan penyelenggaraan penyehatan lingkungan RS selama 1 tahun (100%)	1 8 Kali 12 Bulan					
20		Kegiatan Penyusunan Standar Pelayanan Kesehatan		Soialisasi, Evaluasi, dan Monitoring Citra Pelayanan Prima	-	1 Paket				
21		Kegiatan Penyusunan dan Pembuatan Profil Rumah Sakit		Penyusunan dan Pembuatan Profil Rumah Sakit	-	1 Paket				
22		Kegiatan Studi Banding Akreditasi Rumah Sakit dan Standar Pelayanan Minimal		Terlaksananya bimbingan Akreditasi dan dokumentasi standar pelayanan kesehatan RS (100%)	4 Pokja					
23		Kegiatan Pelayanan Kesehatan Akibat Gizi Buruk/ Busung Lapar		Terselenggaranya kegiatan pelayanan kesehatan akibat gizi buruk rujukan	4 Org 1 Ls					
24		Kegiatan Pembangunan Rumah Sakit (DAK)		Terlaksananya kegiatan pembangunan RS	1 Paket					

25		Kegiatan Pengadaan Alat-alat Kesehatan RS (DAK)		Terselenggaranya kegiatan Alkes RS (100%)	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket
26		Kegiatan Pengadaan Obat-obatan Rumah Sakit		Terlaksananya kegiatan pengadaan obat RS selama 1 tahun (100%)	2 Paket	2 Paket	2 Paket	2 Paket	2 Paket	2 Paket
27		Kegiatan Pengadaan Perlengkapan Rumah Tangga RS (Dapur, R. Pasien, Laundry, R. Tunggu)		Terlaksananya kegiatan pengadaan perlengkapan RS (Dapur, R. Pasien, Laundry, Meubeller, dan R Tunggu Pasien)	3 Paket	4 Paket	2 Paket	3 Paket	4 paket	3 Paket
28		Kegiatan Penyediaan Makan dan Minum Pasien Rawat Inap		Terselenggaranya kegiatan penyediaan makan minum pasien rawat inap RS 1 tahun (100%)	8760 OK	9636 OK	10599 OK	11 659 OK	12825 OK	14108 OK
29		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala RS		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin RS	-	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket
30		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Ruang Poliklinik RS		Terlaksananya pemeliharaan rutin Poliklinik RS (100%)	-	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket

31		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Gedung Obat/ Apotik		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin gedung obat (100%)	-	1 Paket				
32		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Ruang Rawat Inap (VVIP, VIP, Kelas I, II, III)		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin rawat inap (VIP kelas 1,2,3 (100%)	1 Paket	1Paket				
33		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Ruang Operasi		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin ruang operasi (100%)	-	1 Paket				
34		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Ruang Rontgent		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin ruang <i>rontgent</i> (100%)	-	1 Paket				
35		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Ruang Laboratorium		Terlaksananya Kegiatan pemeliharaan ruang laboratorium	-	1 Paket				
36		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Ruang Bersalin		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin ruang bersalin (100%)	-	1 Paket				

37		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Instalasi Pengolahan Limbah Limbah Rumah Sakit		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin instalasi pengolahan limbah RS (100%)	-	1 Paket				
38		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Alat-alat Kesehatan RS		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin alat kesehatan	1 Paket					
39		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Mobil Ambulance/Jenazah		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin mobil ambulance/ jenazah (100%)	4 Unit					
40		Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Perlengkapan RS		Terlaksananya kegiatan pemeliharaan rutin perlengkapan RS	2 Kali (Servis Genset) BBM 12 Bulan 40 AC Accu 1 Th	2 Kali (Servis Genset) BBM 12 Bulan 40 AC Accu 1 Th	2 Kali (Servis Genset) BBM 12 Bulan 40 AC Accu 1 Th	2 Kali (Servis Genset) BBM 12 Bulan 40 AC Accu 1 Th	2 Kali (Servis Genset) BBM 12 Bulan 40 AC Accu 1 Th	2 Kali (Servis Genset) BBM 12 Bulan 40 AC Accu 1 Th
41		Kegiatan Study Penyusunan Tentang BLUD		Terlaksananya kegiatan studi penyusunan BLUD	1 Paket	1 Paket	-	1 Paket	-	1 Paket

		Pengadaan SIM-RS		Terlaksananya pengadaan SIM-RS (100%)	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket
		Pengadaan Bahan Promosi RS		Terlaksananya pengadaan bahan promosi RS (100%)	2 Paket	2 Paket	2 Paket	2 Paket	2 Paket	2 Paket
		Pengadaan nama-nama ruangan, (penunjuk ruangan)		Terlaksananya kegiatan pengadaan nama-nama dan petunjuk ruangan)	-	4 Paket (RI, RJ, Admin, PJ)	-	4 Paket (RI, RJ, Admin, PJ)	-	4 Paket (RI, RJ, Admin,
		Pengadaan pemeliharaan/ kalibrasi alkes		Terlaksananya pengadaan pemeliharaan/ kalibrasi alkes		1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket	1 Paket
		Kegiatan pengelolaan lahan parkir		Terlaksananya kegiatan pengelolaan lahan parkir RS (100%)	-	1 Paket	-	1 Paket	-	1 Pake

BAB IV

ANALISIS SWOT

Strategi dalam mencapai tujuan dan sasaran dari Rencana Strategis RSUD Zainal Abidin Pagaram dilaksanakan melalui Analisa SWOT untuk mengetahui posisi RSUD Zainal Abidin Pagaram dengan membandingkan antara factor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

A. Internal Rumah Sakit

- a. Aspek legal dari Pemerintah Daerah dalam mendukung pengembangan RSUD Zainal Abidin Pagaram.
- b. Masyarakat sebagai pengguna jasa mendukung keberadaan RSUD Zainal Abidin Pagaram.
- c. Segmen pasar di wilayah sendiri maupun di wilayah sekitarnya masih terbuka lebar.
- d. Tarif yang terjangkau oleh masyarakat.
- e. Industri di wilayah cakupan yang akan tumbuh.
- f. Sumber anggaran sah yang memadai.

B. Kelemahan

- a. Belum optimalnya sistem pemasaran/promosi yang terstruktur.
- b. Belum ada sistem informasi yang terintegrasi pada seluruh bagian rumah sakit.
- c. Sarana prasarana rumah sakit dan SDM yang belum optimal.
- d. Lokasi RSUD Zainal Abidin Pagaram yang belum/ kurangnya transportasi umum setiap saat sehingga memepersulit akses masyarakat.
- e. Budaya kerja yang belum optimal.
- f. Jumlah dokter spesialis, dokter umum, dan perawat masih kurang.

C. Eksternal Rumah Sakit

- a. Potensi pertumbuhan pasar yang cukup tinggi seiring pertumbuhan penduduk dan industri.
- b. Meningkatnya angka kecelakaan di seputar area kerja RSUD Zainal Abidin Pagaralam, karena RSUD Zainal Pagaralam berada pada jalur transportasi yang padat.
- c. Kemungkinan kerjasama dengan pihak ketiga dalam upaya peningkatan pelayanan dan kemitraan di bidang kesehatan.
- d. Adanya beberapa kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan rumah sakit antara lain UU kesehatan, BLUD, Akreditasi RS, dan UU tentang Pemerintahan Daerah yang menempatkan kesehatan pada urutan kedua dari kewenangan wajib.
- e. Dukungan Pemerintah Kabupaten Way Kanan.

D. Ancaman

- a. Persaingan dengan institusi pelayanan kesehatan lainnya yang semakin ketat.
- b. Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2004 tentang Praktek Kedokteran.
- c. Beraglomerasinya berbagai macam kegiatan di sekitar RSUD Zainal Abidin Pagaralam yang mengakibatkan kondisi lingkungan eksternal tidak kondusif.
- d. Tuntutan pemerintah dalam hal akuntabilitas dalam pelayanan masyarakat, kurang diimbangi dengan kemampuan manajerial.
- e. Alat - alat Kesehatan Rumah Sakit pesaing yang lebih bagus.

E. Matrik Faktor Internal dan Eksternal

Dalam menetapkan strategi untuk mengembangkan RSUD Zainal Abidin Pagaralam, maka diperlukan adanya suatu parameter yang dapat melihat kekuatan internal dan pengaruh eksternal sehingga strategi pembangunan yang akan dilakukan lebih tepat sasaran. Pola yang digunakan adalah menggunakan diagram analisis SWOT sebagai berikut :

Berbagai Peluang Lingkungan

Kelemahan Internal Yang Kritis	Kuadran III mendukung strategi dengan orientasi Putar Balik	Kuadran I mendukung strategi yang agresif	Kekuatan Internal Substansial
	Kuadran IV Mendukung Strategi Defensif	Kuadran II mendukung strategi dengan orientasi Putar Balik	

Ancaman utama dari lingkungan

Adapun bentuk matrik faktor internal dan eksternal RSUD Zainal Abidin Pagaram tergambar dalam tabel berikut :

Tabel. 4.1. Matrik Faktor Internal Dan Eksternal RSUD Zainal Abidin Pagaram

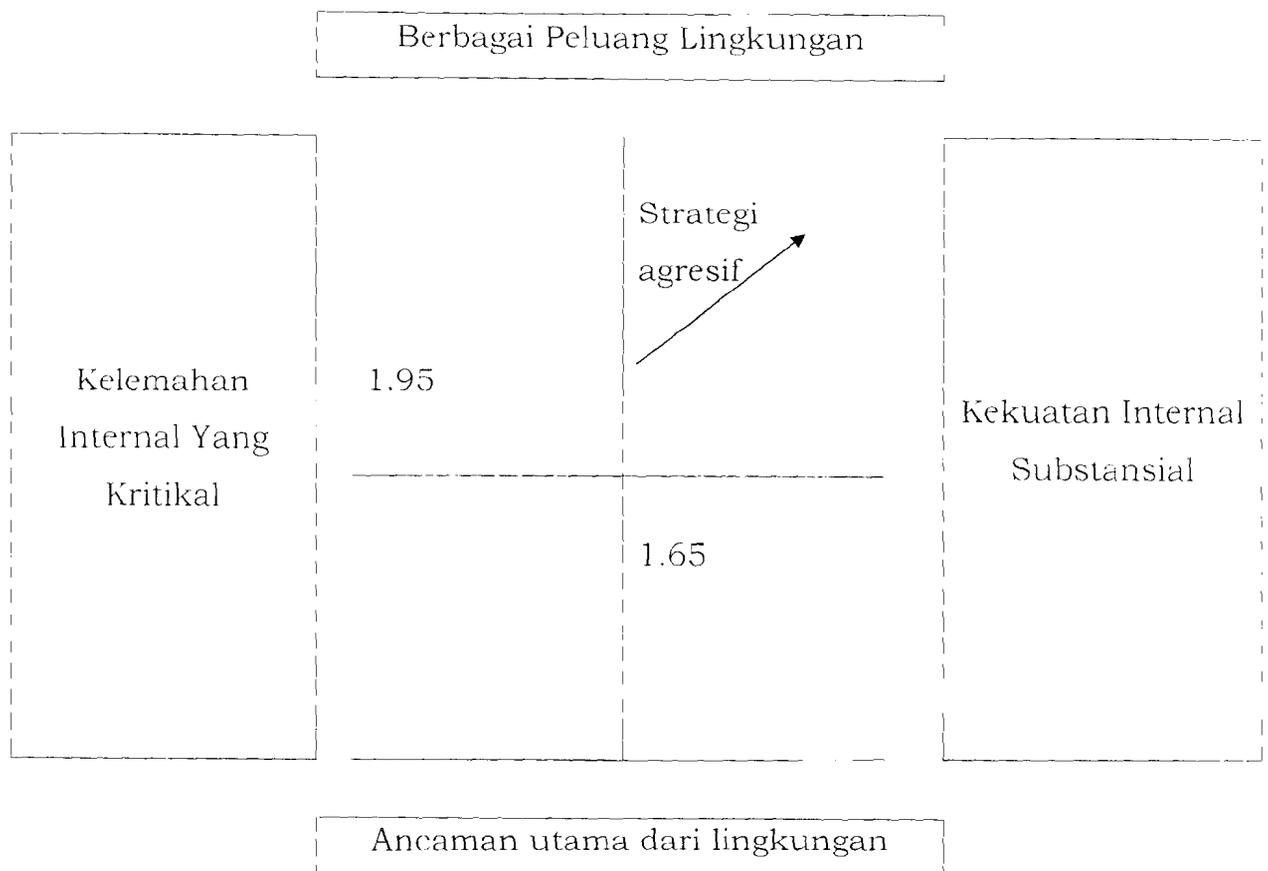
FAKTOR-FAKTOR	BOBOT	RATING	SKOR
Faktor Internal			
Kekuatan			
1. Aspek legal	0.20	3	0.60
2. Dukungan kuat dari masyarakat	0.25	4	1.00
3. Segmen pasar yang lebih besar	0.25	3	0.75
4. Tarif terjangkau	0.20	4	0.80

5. Industri yang akan tumbuh	0.10	3	0.30
Total skor kekuatan	1.00		3.45
Kelemahan			
1. Belum ada promosi yang optimal	0.25	2	0.50
2. Tarif RSUD ditentukan PERDA	0.20	1	0.20
3. Sistem informasi yang belum optimal	0.20	2	0.40
4. Sarana, prasarana dan SDM belum lengkap	0.20	2	0.40
5. Lokasi kurang strategis	0.15	2	0.30
Faktor - faktor	BOBOT	RATING	SKOR
Faktor eksternal			
Peluang			
1. Petumbuhan pasar tinggi	0.30	4	1.20
2. Angka kecelakaan meningkat	0.20	4	0.80
3. Kerjasama dengan pihak ke -3	0.15	3	0.45
4. Adanya kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan RS	0.15	3	0.45
5. Peluang kerjasama dengan yankes lain	0.20	3	0.60
Total Skor Peluang		1.00	3.50
Ancaman			
1. Persaingan ketat	0.30	1	0.30
2. Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2004 tentang Praktek Kedokteran	0.15	1	0.15
3. Kondisi eksternal tidak kondusif	0.15	2	0.30
4. Gedung dan alat kesehatan pesaing lebih baik	0.20	2	0.40
5. Tuntutan akuntabilitas dari pemerintah	0.20	2	0.40
Total Skor Peluang	1.00		1.55

Dari hasil matrik internal dan eksternal di atas, maka dapat diketahui skor yang akan diperoleh RSUD Zainal Abidin Pagaralam. Untuk faktor internal, skor kekuatan = 3.45 dan skor kelemahan = 1.80 (skor kekuatan - skor kelemahan : $3.45 - 1.80 = 1.65$). dan untuk faktor eksternal skor peluang $3.50 - 1.55 = 1.95$) ini berarti RSUD Zainal Abidin Pagaralam sudah berada

dikuadran I dimana strategi yang tepat adalah strategi yang agresif. Dengan strategi ini pengembangan RSUD Zainal Abidin Pagaralam diarahkan untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam pelayanan maupun pelayanan pendukung lainnya.

Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan cara mengembangkan RSUD Zainal Abidin Pagaralam serta jenis layanan unggulan yang sehingga dapat bersaing dengan RS lain dan memenuhi harapan masyarakat pengguna.



Dengan positioning RSUD Zainal Abidin Pagaralam di kwadran I maka menggambarkan besarnya kekuatan yang dimiliki sumber daya internal Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam dan sejalan dengan itu peluang yang ada di lingkungan eksternal. Maka RSUD Zaenal Abidin Pagaralam harus melakukan pengembangan lebih progresif untuk memanfaatkan peluang pasar yang ada dengan mengembangkan produk pelayanan yang sudah ada maupun berinovasi mengembangkan produk pelayanan yang belum ada.

F. Analisa Demand

- a. Demand RSUD Zainal Abidin Pagaralam dihitung berdasarkan distribusi domisili pasien yang terbanyak memanfaatkan rumah sakit daerah wilayah sekitar rumah sakit adalah kecamatan besar yang mengitari Rumah Sakit dan kecamatan yang lain yang menjadi wilayah kerja rumah sakit di Kabupaten Way Kanan.
- b. Selanjutnya jumlah penduduk wilayah cakupan dengan laju pertumbuhan penduduk di Kabupaten Way Kanan dihitung hingga tahun 2014, data sekunder jumlah penduduk yang memanfaatkan puskesmas untuk berobat dan dihitung prosentasenya dengan jumlah penduduk didapat angka kunjungan 8 %.
- c. Dari survei primer yang dihubungkan dengan matrik kompetitor RSUD Zainal Abidin Pagaralam didapatkan tingkat preferensi penduduk wilayah cakupan RSUD Zainal Abidin Pagaralam sebesar 16%nya. Selanjutnya presentasi ini dipakai untuk memproyeksikan pangsa pasar rawat jalan ke puskesmas yang berkunjung ke unit rawat jalan RSUD Zainal Abidin Pagaralam
- d. Untuk memproyeksikan pasien ke unit rawat jalan RSUD Zainal Abidin Pagaralam ke unit rawat inap RSUD Zainal Abidin Pagaralam yaitu sebesar 10.9 %, selanjutnya parameter tersebut dipergunakan untuk proyeksi setiap tahun hingga tahun 2019.

Dari hasil analisis faktor-faktor internal dan eksternal di atas, didapatkan kesimpulan bahwa strategi yang harus dilaksanakan oleh RSUD Zainal Abidin Pagaralam adalah strategi yang agresif. Dengan strategi ini pengembangan RSUD Zainal Abidin Pagaralam diarahkan untuk mencapai pertumbuhan dalam pelayanan kesehatan dan pelayanan pendukung lainnya. Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan cara mengembangkan jenis layanan unggulan, baik produk pelayanan yang sudah ada maupun berinovasi dengan mengembangkan produk yang belum ada sehingga dapat bersaing dengan rumah sakit lain dan memenuhi harapan pasar.

Dari hasil analisa di atas maka strategi pencapaian tujuan dan sasaran RSUD Zainal Abidin Pagaralam untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit 2014-2019 adalah sebagai berikut:

- a. meningkatkan kemampuan pelayanan kesehatan rujukan termasuk mengembangkan produk pelayanan unggulan dan produk layanan yang belum ada.
- b. meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap pelayanan kesehatan rujukan yang berkualitas.

Dalam mencapai tujuan dan sasaran tersebut, RSUD Zainal Abidin Pagaralam mempunyai kebijakan umum yang dituangkan dalam berbagai program pada kurun waktu 2014-2019, yaitu;

- a. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rujukan;
- b. Peningkatan sarana dan prasarana;
- c. Pengembangan kualitas dan kuantitas tenaga kesehatan dan non kesehatan.

G. Program Dan Kegiatan

Program dan kegiatan yang akan dilaksanakan secara garis besar adalah sebagai berikut:

- a. Program dan Kegiatan Lokalitas Kewenangan RSUD Zainal Abidin Pagaralam :
 1. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rujukan, meliputi :
 - a) Pelaksanaan kegiatan jaga mutu melalui audit mutu pelayanan dan survey kepuasan pasien;
 - b) Peningkatan kesejahteraan pegawai melalui insentif dan disinsentif;
 - c) Pengembangan dan penambahan kelas perawatan dan poliklinik baru.
 - 1) Pengembangan PONEK;
 - 2) Penambahan kapasitas ruang rawat inap kelas III, II dan I;
 - 3) Penambahan kapasitas ruang Intensif ICU

- 4) Penambahan fasilitas Penunjang Medis (Rehabilitasi Medik, Instalasi pemulasaraan Jenazah, Radiologi)
 - 5) Pengembangan ruang Emergency Surgery, Recovery Room.
 - 6) Survey mutu pelayanan Rumah Sakit;
 - 7) Gugus Kendali Mutu (GKM);
2. Peningkatan Sarana dan Prasarana Kesehatan, meliputi :
- a) Pembangunan kelanjutan Gedung Rawat Jalan Terpadu;
 - b) Penambahan kapasitas ruang perawatan;
 - c) Pemeliharaan serta Peningkatan kualitas fisik dan lingkungan rumah sakit; Penambahan kapasitas ruang rawat inap, pembangunan instalasi gizi, farmasi, ruang Intensif, fasilitas Penunjang Medis serta pemulasaraan jenazah;
 - d) Penambahan peralatan, sarana dan prasarana rumah sakit baik peralatan medis, peralatan keperawatan, sarana audio visual, alat pengolah data dan sarana komunikasi antar ruangan, untuk ruang lama dan baru, fasilitas penunjang medis, *Emergency Surgery, Recovery Room, PONEK, laundry set, CSSD (Central Sterile Supply Department)*, peralatan dokumen medik, kendaraan ambulance, mobil jenazah dan pengaman gedung (*hydrant*).
 - e) Pengembangan Sistem Informasi Rumah Sakit. (SIM-RS).
3. Pengembangan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia di RSUD Zainal Abidin Pagaralam, meliputi :
- a) Pengiriman diklat dan pelatihan sesuai kebutuhan internal rumah sakit;
 - b) Peningkatan kesejahteraan pegawai;
 - c) Penambahan tenaga dokter spesialis, tenaga keperawatan, kebidanan, penunjang medis profesional dan tenaga administrasi yang memadai.

b. Program dan Kegiatan Lintas SKPD :

1. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rujukan, meliputi:
 - a) Akreditasi Rumah Sakit;
 - b) Pengembangan RSUD Zainal Abidin Pagaram menjadi BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) dan peningkatan kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar rumah sakit tipe C.
2. Peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga kesehatan dan non kesehatan, yang meliputi :
 - a) Pendidikan dan pelatihan fungsional;
 - b) Memberikan fasilitasi dan mendorong setiap pegawai rumah sakit yang berkompeten untuk penyetaraan pendidikan bagi D1, D2, D3 dan S1 ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi;
 - c) Diklat kepemimpinan: Diklat Pim Tk. II, III, IV serta Diklat Pengadaan barang/Jasa;
 - d) Peningkatan pemahaman karyawan tentang visi dan misi RSUD Zainal Abidin Pagaram;
 - e) Penambahan tenaga dokter spesialis, tenaga keperawatan, kebidanan, penunjang medis profesional dan tenaga administrasi yang memadai.

c. Kewilayahan :

1. Kemitraan dengan Institusi Pendidikan dalam bidang pengadaan SDM melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (memperdalam ilmu dan aplikasinya) di RSUD Zainal Abidin Pagaram;
2. Kemitraan dengan perusahaan swasta di pelayanan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya;
3. Kemitraan dengan Rumah Sakit lain dalam upaya pemenuhan tenaga dokter spesialis yang belum tersedia di RSUD Zainal Abidin Pagaram;

4. Turut serta mensukseskan program pemerintah dengan bekerjasama dengan BPJS Kesehatan.
5. Pembinaan kesehatan rujukan dengan Puskesmas;
6. *Homecare*.

BAB V
KINERJA TAHUN 2013

A. Kinerja Pencapaian Sasaran

Kinerja pelayanan kesehatan seperti halnya di RSUD Zainal Abidin Pagaralam Kabupaten Way Kanan menjadi isu kebijakan yang makin strategis karena perbaikan kinerja pelayanan kesehatan memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan ekonomi dan politik. Dalam kehidupan ekonomi, perbaikan kinerja pelayanan kesehatan akan bisa memperbaiki iklim investasi yang diperlukan untuk bisa segera keluar dari krisis ekonomi yang berkepanjangan.

Dalam kehidupan politik, perbaikan kinerja birokrasi pelayanan publik akan memiliki implikasi yang luas terutama dalam memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Buruknya kinerja birokrasi selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Perbaikan kinerja birokrasi pelayanan kesehatan di RSUD Zainal Abidin Pagaralam diharapkan akan memperbaiki image RSUD Zainal Abidin Pagaralam di mata masyarakat karena dengan kualitas pelayanan yang semakin baik, maka kepuasan dan kepercayaan masyarakat bisa dibangun.

Dalam rangka mewujudkan perbaikan kinerja RSUD Zainal Abidin Pagaralam sebagaimana yang diharapkan, pada tataran implementasinya dilakukan melalui tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan strategi yang direncanakan dengan cermat sehingga akan memberikan arahan yang jelas kepada setiap anggota organisasi untuk dapat mencapai kinerja pelayanan kesehatan secara efisien dan efektif. Berikut ini adalah tingkat capaian kinerja RSUD Zainal Abidin Pagaralam selama tahun 2008 yang kami uraikan sesuai tata urutan logika rencana strategis yang telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara 239 Tahun 2003.

Realisasi dalam Anggaran dalam rangka mencapai tujuan program serta keberhasilan RSUD Zainal Abidin Pagaralam dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan untuk tahun 2013 dengan penjelasan sebagai berikut:

**Tabel 5.1 Akuntabilitas Keuangan
RSUD Zainal Abidin Pagaralam Kabupaten Way Kanan
Tahun Anggaran 2013**

NO	URAIAN	PAGU ANGGARAN (RP)	REALISASI (RP)	KET
1	Belanja tidak langsung belanja pegawai	6.475.443.231	5.317.176.201	82.11%
2	Program pelayanan administrasi perkantoran: kegiatan penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik	195.102,500	175.141.300	89.77%
3	Program pelayanan administrasi perkantoran kegiatan penyediaan jasa administrasi keuangan	1.655.325.000	1.034.425.000	62.49%
4	Program pelayanan administrasi perkantoran kegiatan penyediaan jasa kebersihan kantor	140.400.000	127.800.000	91.03%
5	Program pelayanan administrasi perkantoran kegiatan penyediaan alat tulis kantor	30.000.000	30.000.000	100%
6	Program pelayanan administrasi perkantoran kegiatan penyediaan barang cetakan dan penggandaan	62.500.000	53.500.000	85.60%
7	Program pelayanan administrasi perkantoran: kegiatan penyediaan komponen instalasi listrik /penerangan bangunan kantor	72.000.000	71.607.000	99.45%
8	Program pelayanan administrasi perkantoran: kegiatan penyediaan peralatan rumah tangga	6.000.000	2.500.000	41.67%
9	Program pelayanan administrasi perkantoran: kegiatan penyediaan bahan logistik kantor	7.500.000	7.440.000	99.20%
10	Program pelayanan administrasi perkantoran: kegiatan penyediaan makanan dan minuman	180.750.000	180.300.000	99.75%

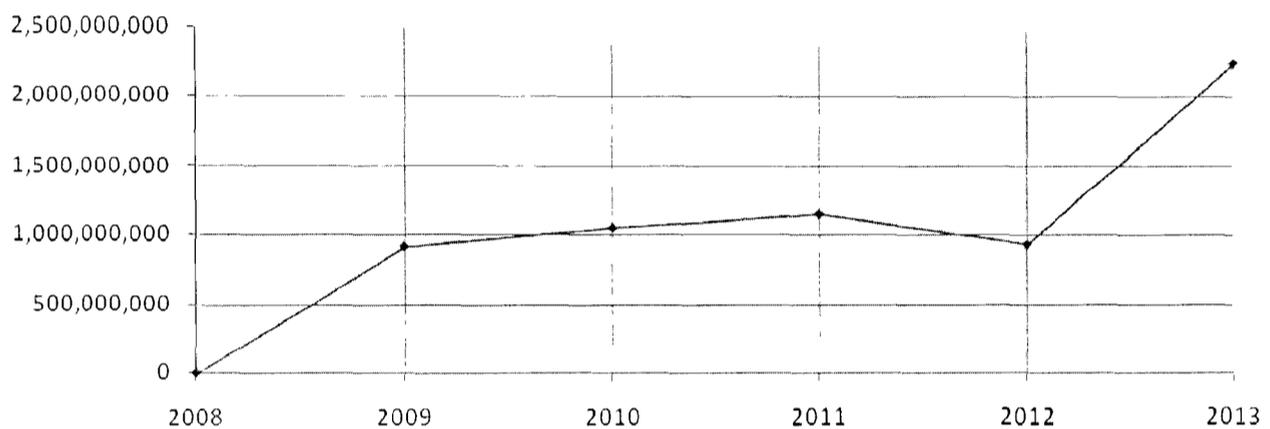
11	Program pelayanan administrasi perkantoran: kegiatan rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah	55.000.000	53.215.500	96.76%
12	Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur : kegiatan pengadaan sarana dan prasarana publikasi (pameran)	15.000.000	15.000.000	100.00%
13	Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur : kegiatan pemeliharaan rutin/ berkala rumah dinas	15.000.000	15.000.000	100.00%
14	Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur : kegiatan pemeliharaan rutin/ berkala gedung kantor	20.000.000	20.000.000	100.00%
15	Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur : kegiatan rehabilitasi sedang/ berat kendaraan dinas/ operasional	98.400.000	87.400.000	88.82%
16	Program peningkatan disiplin aparatur : kegiatan pengadaan pakaian dinas beserta perlengkapannya	8.500.000	8.500.000	100.00%
17	Program peningkatan disiplin aparatur ; kegiatan pengadaan pakaian olahraga	37.500.000	37.450.050	99.87%
18	Program peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur: kegiatan pendidikan dan pelatihan formal	20.000.000	19.956.000	99.78%
19	Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan :kegiatan penyusunan laporan capaian kinerja dan ikhtiar realisasi kinerja skpd	3.000.000	3.000.000	100.00%
20	Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan: kegiatan penyusunan laporan keuangan semesteran	3.000.000	3.000.000	100.00%
21	Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan : kegiatan penyusunan pelaporan prognosis realisasi anggaran	5.000.000	5.000.000	100.00%
22	Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan : kegiatan penyusunan keuangan akhir tahun	10.000.000	10.000.000	100.00%

23	Program obat dan perbekalan kesehatan : kegiatan pengadaan obat dan perbekalan kesehatan	857,798,600	762,095,400	88.84%
24	Program pengembangan lingkungan sehat : kegiatan penyelenggaraan penyehatan lingkungan	26,000,000	26,000,000	100.00%
25	Program standarisasi pelayanan kesehatan : kegiatan penyusunan standar pelayanan kesehatan	175,000,000	152,306,300	87.03
26	Program kemitraan peningkatan pelayanan kesehatan : kegiatan study penyusunan tentang blud	100,000,000	83,559,500	83.56
27	Program pelayanan kesehatan penduduk miskin: kegiatan pelayanan kesehatan akibat gizi buruk/ busung lapar	20,000,000	20,000,000	100.00%
28	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana rumah sakit/ rs jiwa/ rs: kegiatan pembangunan rumah sakit	840,000,000	757,972,100	90.23%
29	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana rumah sakit/ rs jiwa/ rs: kegiatan pengadaan alat-alat kesehatan rs	1,494,220,000	1,352,259,900	90.50%
30	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana rumah sakit/ rs jiwa/ rs: kegiatan pengadaan obat-obatan rumah sakit	1,750,000,000	1,426,765,849	81.53%
31	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pengadaan perlengkapan rumah tangga (dapur, ruang pasien, laundry, ruang tunggu dll)	20,000,000	19,950,000	99.75%
32	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan penyediaan makan dan minum pasien rawat inap	186,780,000	171,305,000	91.71%
33	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala RS	10,000,000	-	0.00%
34	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang poliklinik RS	30,000,000	30,000,000	100.00%
35	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala gedung obat/ apotik	20,000,000	20,000,000	100.00%

B. Kinerja Keuangan

Pendapatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam sebagai Rumah Sakit mengacu pada Perda tentang Retribusi Pelayanan Kesehatan. Berdasarkan Rencana Kerja Tahun 2012 rencana sasaran pendapatan RSUD Zainal Abidin Pagaralam adalah sebesar Rp.2.500.000.000,-. Pada tahun 2013 pendapatan/penerimaan fungsional RSUD Zainal Abidin Pagaralam mengalami penurunan yaitu Rp.2.236.606,555,- atau dengan kata lain target pencapaian sasaran dari kinerja RSUD Zainal Abidin Pagaralam melalui unit-unit kerja pelayanan kesehatan yang langsung berhadapan dengan masyarakat hanya sebesar 79,9% dari target. Grafik pendapatan RSUD Zainal Abidin Pagaralam dari tahun 2009 s/d 31 Desember 2013 dapat dilihat dalam grafik di bawah ini:

**Grafik 5.1. Pendapatan Asli RSUD Zainal Abidin Pagaralam
Tahun 2008-2013**



Pada tahun 2012 Pendapatan/penerimaan RSUD Zainal Abidin Pagaralam mengalami penurunan yaitu dari target pendapatan sebesar Rp. 2,500,000,000,-tercalisasi sebesar Rp. 927,046,966,- (37,08%). Realisasi pendapatan RSUD Zainal Abidin Pagaralam tahun 2012 . Peningkatan terjadi pada tahun 2013 dapat di lihat dari grafik di atas.

36	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ Rs Jiwa/ Rs: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang rawat inap (VVIP, VIP, kelas I, II, III)	15.000,000	15.000,000	100.00%
37	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang ok	30.000,000	30.000,000	100.00%
38	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang rontgen	10.000,000	10.000,000	100.00%
39	Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang laboratorium	15.000,000	15.000,000	100.00%
40	Program pemeliharaan sarana dan prasarana RS/RS Jiwa/RS paru-paru/ RS mata: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala alat-alat kesehatan rs	50.000,000	49.800,000	99.60%
41	Program pemeliharaan sarana dan prasarana RS/RS Jiwa/RS paru-paru/ RS mata: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala mobil ambulance/jenazah	52.800,000	52.800,000	100.00%
42	Program pemeliharaan sarana dan prasarana RS/RS Jiwa/RS paru-paru/ RS mata: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala perlengkapan rs	34.000,000	34.000,000	100.00%
43	Program peningkatan pelayanan kesehatan: kegiatan koordinasi dan konsultasi peningkatan pelayanan kesehatan	5.000,000	25.205,000	72.01%
44	Program peningkatan pelayanan kesehatan: kegiatan peningkatan pelayanan jasa medik	2.569,101,000	1,430,867,100	55.70%
45	Program peningkatan pelayanan kesehatan: kegiatan dukungan siaga kesehatan	18.000,000	14.085,000	78.25%
	Jumlah	17,474,120,331	13,776,382,200	78.84

Adapun pencapaian program pada tabel di atas menunjukkan angka yang belum signifikan yaitu 78,84%. Hal ini dikarenakan ada beberapa program pencapaian rendah sebagai akibat penerimaan rumah sakit dari sektor penerimaan fungsional tidak terealisasi sesuai dengan target.

Anggaran Belanja RSUD Zainal Abidin Pagaralam pada tahun anggaran 2013 berasal dari dua sumber anggaran yaitu :

Dana Alokasi Umum (DAU) APBD Kabupaten Way Kanan yang mengacu pada Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Tahun Anggaran 2013 dengan anggaran belanja sebesar Rp.17.474.120.331,- dengan peruntukan :

1. Belanja tidak langsung : Rp. 6.475.443.231,-
2. Belanja Langsung : Rp. 10.998.677.100,-.

**Tabel.5.2. Belanja langsung dan Belanja Tidak langsung
RSUD Zainal Abidin Pagar Alam Tahun 2013**

PROGRAM / KEGIATAN	ANGGARAN (Rp)	REALISASI (Rp)	%	SISA
BELANJA TIDAK LANGSUNG				
Belanja Pegawai	6,475,443,231	5,317,176,201	82.1%	1,158,267,030
BELANJA LANGSUNG				
Program pelayanan admistrasi perkantoran iaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik	195,102,500	175,141,300	89.7%	19.961.200
Program pelayanan admistrasi perkantoran kegiatan penyediaan jasa administrasi keuangan	1,655,325,000	1,034,425,000	62.4%	620.900
Program pelayanan admistrasi perkantoran kegiatan penyediaan jasa kebersihan kantor	140,400,000	127,800,000	91.1%	12.600.000
Program pelayanan admistrasi perkantoran kegiatan penyediaan alat tulis kantor	30,000,000	30,000,000	100%	0

Program pelayanan admistrasi perkantoran kegiatan penyediaan barang cetakan dan penggandaan	62,500,000	53,500,000	85.6%	9.000.000
Program pelayanan admistrasi perkantoran: kegiatan penyediaan komponen instalasi listrik /penerangan bangunan kantor	72,000,000	71,607,000	99.5%	393.000
Program pelayanan admistrasi perkantoran: kegiatan penyediaan peralatan rumah tangga	6,000,000	2,500,000	41.7%	3.500.000
Program pelayanan admistrasi perkantoran: kegiatan penyediaan bahan logistik kantor	7,500,000	7,440,000	99.2%	60.000
Program pelayanan admistrasi perkantoran: kegiatan penyediaan makanan dan minuman	180,750,000	180,300,000	99.7%	450.000
Program pelayanan admistrasi perkantoran: kegiatan rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah	55,000,000	53,215,500	96.7%	1.784.500
Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur : kegiatan pengadaan sarana dan prasarana publikasi (pameran)	15,000,000	15,000,000	100%	0
Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur : kegiatan pemeliharaan rutin/ berkala rumah dinas	15.000.000	15,000,000	100%	0

Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur : kegiatan pemeliharaan rutin/ berkala gedung kantor	20,000,000	20,000,000	100%	0
Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur : kegiatan rehabilitasi sedang/ berat kendaraan dinas/ operasional	98,400,000	87,400,000	88.8%	11,000,000
Program peningkatan disiplin aparatur : kegiatan pengadaan pakaian dinas beserta perlengkapannya	8,500,000	8,500,000	100%	0
Program peningkatan disiplin aparatur : kegiatan pengadaan pakaian olahraga	37,500,000	37,450,050	99.8%	49,950
Program peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur: kegiatan pendidikan dan pelatihan formal	20,000,000	19,956,000	99.7%	44,000
Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan :kegiatan penyusunan laporan capaian kinerja	3,000,000	3,000,000	100%	0
Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan: kegiatan penyusunan laporan keuangan	3,000,000	3,000,000	100%	0
Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan : kegiatan penyusunan pelaporan prognosis	5,000,000	5,000,000	100%	0

Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan : kegiatan penyusunan keuangan akhir tahun	10,000,000	10,000,000	100%	0
Program obat dan perbekalan kesehatan : kegiatan pengadaan obat dan perbekalan kesehatan	857,798,600	762,095,400	88.8%	95.703.200
Program pengembangan lingkungan sehat : kegiatan penyelenggaraan penyehatan lingkungan	26,000,000	26,000,000	100%	0
Program standarisasi pelayanan kesehatan : kegiatan penyusunan standar pelayanan kesehatan	175,000,000	152.306,300	87.0%	22.693.700
Program kemitraan peningkatan pelayanan kesehatan : kegiatan studi penyusunan tentang BLUD	100,000,000	83,559,500	83.6%	16.440.500
Program pelayanan kesehatan penduduk miskin: kegiatan pelayanan kesehatan akibat gizi buruk/ busung lapar	20,000,000	20,000,000	100%	0
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pembangunan rumah sakit	840,000,000	757,972,100	90.2%	82.027.900
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pengadaan alat-alat kesehatan rs	1,494,220,000	1,352,259,900	90.5%	141.960.100

Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pengadaan obat-obatan rumah saki	1,750.000,000	1,426.765,849	81.5%	323.234.151
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pengadaan perlengkapan rumah tangga	20.000,000	19,950,000	99.7%	50.000
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan penyediaan makan dan minum pasien rawat	186,780,000	171,305,000	91.7%	15.475.000
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala RS	10,000,000	-	-	10.000.000
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang poliklinik	30,000,000	30,000,000	100%	0
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala gedung obat/ apotik	20,000,000	20,000,000	100%	0
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang rawat inap	15,000,000	15,000,000	100%	0

Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang ok	30,000,000	30,000,000	100%	0
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang rontgent	10,000,000	10,000,000	100%	0
Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit/ RS Jiwa/ RS: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala ruang laboratorium	15,000,000	15,000,000	100%	0
Program pemeliharaan sarana dan prasarana RS/RS Jiwa/RS Paru-Paru/ RS Mata: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala alat-alat keschatan rs	50,000,000	49,800,000	99.6%	200.000
Program pemeliharaan sarana dan prasarana RS/RS Jiwa/RS Paru-Paru/ RS Mata: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala mobil ambulance/jenazah	52,800,000	52,800,000	100%	0
Program pemeliharaan sarana dan prasarana RS/RS Jiwa/RS Paru-Paru/ RS Mata: kegiatan pemeliharaan rutin/berkala perlengkapan RS	34,000,000	34,000,000	100%	0
Program peningkatan pelayanan kesehatan: kegiatan koordinasi dan konsultasi peningkatan pelayanan	35,000,000	25,205,000	72.1%	9,795,000

Program peningkatan pelayanan kesehatan: kegiatan peningkatan pelayanan jasa medik	2,569,101,000	1,430,867,100	55.7%	1.138.233.900
Program peningkatan pelayanan kesehatan: kegiatan dukungan siaga kesehatan	18,000,000	14,085,000	78.3%	3.915.000
Jumlah	17,474,120,331	13.776,382,200	78.84	3.697.738.131

Sisa anggaran sejumlah Rp. 3.697.738.131 dikembalikan ke kas negara sesuai dengan aturan yang berlaku.

PROYEKSI KEUANGAN

A. Proyeksi Pendapatan

Pendapatan yang dikelola oleh Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam sebagai sebuah Badan Layanan Umum Daerah terdiri dari:

- a. Retribusi Pelayanan Kesehatan;
- b. Hibah/Donasi/Kerjasama dengan mitra baik dari dalam maupun luar negeri;
- c. Rupiah murni yang berasal dari APBN/APBD.

Retribusi Pelayanan Kesehatan yang dikelola oleh Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam berpedoman pada Peraturan Daerah sampai saat penyusunan RSB ini, revisi Perda Retribusi Pelayanan Kesehatan Tahun 2011 sudah disahkan oleh DPRD Kabupaten Way Kanan. Retribusi Pelayanan Kesehatan ini terdiri atas :

- a. rawat jalan;
- b. darurat medik;
- c. rawat inap;
- d. penunjang diagnostik;
- e. ruang pemulihan;
- f. tindakan medik operatif;
- g. tindakan medik non operatif;
- h. tindakan persalinan;
- i. rehabilitasi medik;
- j. pengujian kesehatan;
- k. perawatan jenazah;
- l. pemeriksaan visum et repertum;
- m. konsultasi gizi;
- n. pelayanan ambulance dan mobil jenazah;
- o. pelayanan dokumen medik;

- p. pelayanan pengolahan darah;
- q. pelayanan farmasi.

Retribusi Pelayanan Kesehatan tersebut akan kami kelola secara profesional sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan minimum rumah sakit yang telah ditetapkan dengan mengedepankan pengelolaan sumber daya yang ekonomis, efisien dan efektif sesuai dengan praktek bisnis yang sehat. Adapun proyeksi Pendapatan adalah sebagai berikut:

- a. Proyeksi Pendapatan Pasien Umum tahun 2014-2019

Tabel 6.1. Proyeksi Pendapatan Pasien Umum RSUD Zainal Abidin Pagaram Tahun 2014-2019

Jenis Pendapatan Pelayanan	Target (Juta Rupiah)						
	Pasien Umum	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rawat Jalan							
Unit Gawat Darurat		15	15	10	10	10	10
Poliklinik		15	15	10	10	10	10
Rawat Inap							
Rawat Inap Penyakit Dalam		11,25	11,25	7,5	7,5	7,5	7,5
Rawat Inap Bedah		11,25	11,25	7,5	7,5	7,5	7,5
Rawat Inap Kebidanan		15	15	15	10	10	10
Ruang Anak		11,25	11,25	7,5	7,5	7,5	7,5
ICU		3,75	3,75	2,5	2,5	2,5	2,5
Kamar Operasi		15	15	15	10	10	10
Kelas I dan VIP		7,5	5	5	5	5	5
Instalasi							
Instalasi Farmasi		9	9	6	6	6	6
Instalasi Kesehatan Ling		2,25	2,25	1,5	1,5	1,5	1,5
Gizi		4,5	4,5	3	3	3	3
Radiologi		9	9	6	6	6	6
Laboratorium		9	9	6	6	6	6
Fisio terapi		4,5	4,5	3	3	3	3
Rekam Medik		2,25	2,25	1,5	1,5	1,5	1,5
IPSRS		2,25	2,25	1,5	1,5	1,5	1,5
Kamar Jenazah		2,25	2,25	1,5	1,5	1,5	1,5

b. Proyeksi Pendapatan Pasien BPJS tahun 2014-2019

**Tabel 6.2. Proyeksi Pendapatan Pasien BPJS RSUD Zainal Abidin Pagaram
Tahun 2014-2019**

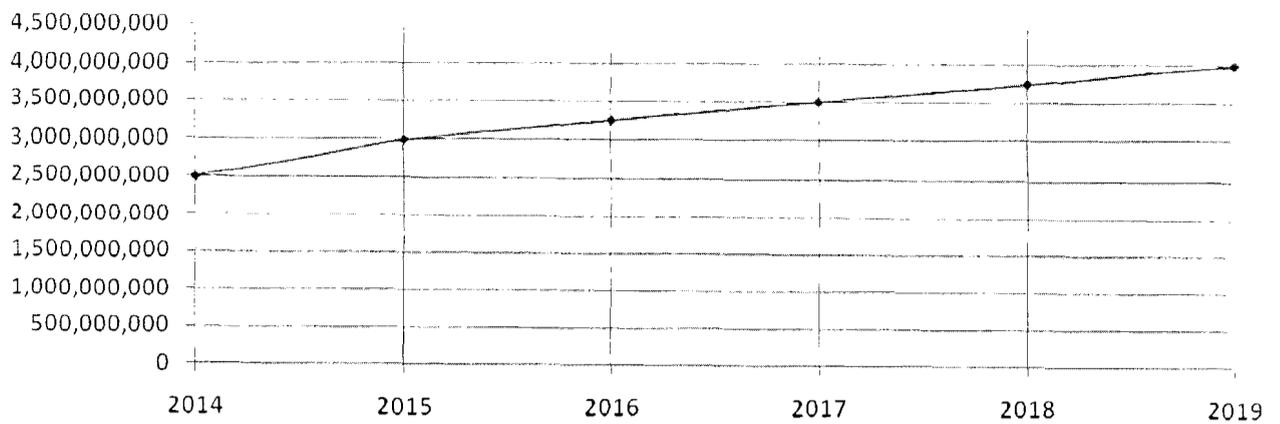
Jenis Pendapatan	Target (Juta Rupiah)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pelayanan BPJS Kesehatan						
Rawat Jalan						
Unit Gawat Darurat	235	285	315	340	365	390
Poliklinik	235	285	315	340	365	390
Rawat Inap						
Rawat Inap Penyakit Dalam	176,25	213,75	236,25	255	273,75	292,5
Rawat Inap Bedah	176,25	213,75	236,25	255	273,75	292,5
Rawat Inap Kebidanan	235	285	315	340	365	390
Ruang Anak	176,25	213,75	236,25	255	273,75	292,5
ICU	58,75	71,25	78,75	85	91,25	97,5
Kamar Operasi	235	285	315	340	365	390
Kelas I dan VIP	117,5	142,5	157,5	170	182,5	195
Instalasi						
Instalasi Farmasi	141	171	189	204	219	234
Instalasi Kesehatan Ling	35,25	42,75	47,25	51	54,75	58,5
Gizi	70,5	85,5	94,5	102	109,5	117
Radiologi	141	171	189	204	219	234
Laboratorium	141	171	189	204	219	234
Fisio terapi	70,5	85,5	94,5	102	109,5	117
Rekam Medik	35,25	42,75	47,25	51	54,75	58,5
IPSRS	35,25	42,75	47,25	51	54,75	58,5
Kamar Jenazah	35,25	42,75	47,25	51	54,75	58,5

Proyeksi Penerimaan Retribusi Pelayanan Kesehatan sesuai (Perda Baru) diatas, bila digambarkan dalam bentuk Tabel dan grafik sebagai berikut :

**Tabel 6.3. Proyeksi Penerimaan Restribusi Pelayanan Kesehatan
RSUD Zainal Abidin Pagaram Tahun 2014-2019**

Target Pendapatan	Target (Juta Rupiah)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pelayanan						
Total Pendapatan	2.500	3.000	3.250	3.500	3.750	4.000

**Grafik 6.1. Target Pendapatan
RSUD Zainal Abidin Pagaralam 2014-2019**



Dilihat dari tabel dan grafik tentang proyeksi pendapatan dari retribusi tahun 2014-2019 diasumsikan kenaikan pendapatan retribusi sementara sebanyak 10% setiap tahunnya dikarenakan penyesuaian (sosialisai) kenaikan tarif perda baru, sehingga terjadi kenaikan pendapatan 10 % pada tahun 2015, diharapkan selanjutnya pendapatan dapat meningkat sesuai dengan asumsi makro dan mikro kenaikan tarif 50%-100% sehingga pendapatan dari retribusi semakin meningkat.

Proyeksi Penerimaan Hibah/Donasi/Kerjasama, bila digambarkan dalam bentuk grafik maka dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 6.4. Proyeksi Penerimaan Hibah/Donasi/Kerjasama
RSUD Zainal Abidin Pagaralam Tahun 2014-2019**

Jenis Pendapatan	Target (Juta Rupiah)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retribusi	2,500	3,000	3,250	3,500	3,750	4,000
APBD	9,185	11,500	11,500	13,000	12,500	12,000
APBD Provinsi						
APBN	1,148	-	2,500	2,500	2,500	3,000
JUMLAH	12,833	14,500	17,250	19,000	18,750	19,000

Dari tabel dan grafik diatas menggambarkan pendapatan rumah sakit pada tahun 2014-2019 dari donasi/kerjasama, dana APBD dan APBN, pada tahun 2013 diharapkan adanya dana hibah, pendapatan dari donasi/kerjasama yang bertambah, walaupun rumah sakit telah menjadi badan layanan umum daerah rumah sakit tetap menganggarkan dana APBD untuk gaji Pegawai dari pemerintah daerah dengan harapan kenaikan sebanyak 0.5% atau sesuai penambahan karyawan yang berstatus PNS. sedangkan untuk dana berkurang, sedangkan pada tahun 2014-2019 diasumsikan akan membutuhkan dana yang cukup besar untuk pengembangan rumah sakit maka selain meningkatkan pendapatan dari retribusi juga berupaya meningkatkan pendapatan dari APBN dan kerja sama.

B. Proyeksi Belanja

- a. Belanja sesuai dengan Dokumen Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) Kabupaten Way Kanan dan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) terdiri atas :
 1. Belanja Tidak Langsung, dengan rincian gaji dan tunjangan.
 2. Belanja Langsung, dengan rincian belanja pegawai, belanja barang dan jasa, belanja modal.
- b. Belanja yang diproyeksikan disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam kedepan dengan mengedepankan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya, adalah sebagai berikut:

**Tabel 6.5. Proyeksi Belanja
RSUD Zainal Abidin Pagaralam Tahun 2014-2019**

Jenis Belanja	Target (Juta Rupiah)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Belanja						
Belanja Pelayanan						

	3,310	3,826	4,186	4,572	4,985	5,229
Belanja Admin Umum	9,092	10,001	11,001	12,101	13,311	14,643
Belanja Modal	1,296	1,426	2,500	2,500	2,500	3,000
Jumlah	13,698	15,253	17,687	19,173	20,796	22,872

- c. Dilihat dari tabel di atas trend belanja RSUD Zainal Abidin Pagaram mengalami kenaikan sekitar 5-10% setiap tahun terkait dengan asumsi makro dan mikro, pada tahun 2015-2019 biaya banyak dikeluarkan untuk pembangunan dan rehabilitas fisik, peningkatan sarana prasarana, peningkatan dan penambahan tenaga professional. Program berfokus pada pengembangan rumah sakit dengan mengedepankan pengelolaan sumber daya yang ekonomis, efisien dan efektif sesuai dengan praktek bisnis yang sehat.

C. Trend Pendapatan dan Belanja RSUD Zainal Abidin Pagaram Tahun 2014-2019

Dengan pelaksanaan Badan Layanan Umum Daerah, proyeksi pendapatan diharapkan mengalami peningkatan yang signifikan, walaupun tren belanja cenderung meningkat pula tetapi mengarah pada kondisi keuangan yang sehat seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 6.6. Proyeksi Pendapatn dan Belanja
RSUD Zainal Abidin Pagaram Tahun 2014-2019**

Uraian	Target (juta Rupiah)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pendapatan	2.500	3.000	3.250	3.500	3.750	4.000
Belanja	13,698	15,253	17,687	19,173	20,796	22,872

Tabel diatas menggambarkan tren pendapatan dan belanja yang cenderung meningkat setiap tahunnya, tetapi pendapatan masih relative sebih kecil dari belanja. Berdasarkan tabel diatas diasumsikan bahwa meskipun memiliki

**Tabel 6.8. Proyeksi Pendapatan dan Belanja, Surplus/ Defisit
RSUD Zainal Abidin Pagaralam Tahun 2014- 2019**

Perkiraan	Target (Juta Rupiah)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retribusi	2,500	3,000	3.250	3,500	3,750	4,000
APBD	9,185	11,500	11,500	13,000	12,500	12,000
APBD Provinsi						
APBN	1,148	-	2,500	2,500	2,500	3,000
JUMLAH	12,833	14,500	17,250	19,000	18,750	19,000
Belanja						
Belanja Pelayanan	3,310	3,826	4,186	4,572	4,985	5,229
Belanja Admin Umum	9,092	10,001	11,001	12,101	13,311	14,643
Belanja Modal	1,296	1,426	2,500	2,500	2,500	3,000
Jumlah	13,698	15,253	17,687	19,173	20,796	22,872
Surplus/ Defisit	-865	-753	-437	-173	-2,046	-3,872

Tabel diatas menggambarkan laporan operasional keuangan rumah sakit pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2019. Pada tahun 2014 pendapatan operasional tidak sesuai dengan belanja operasional sehingga terjadi defisit karena dana bantuan dari APBD dan retribusi masih kurang. Sedangkan pada tahun 2015-2019 mengalami defisit hal ini menggambarkan kebutuhan belanja operasional Rumah Sakit yang akan diupayakan dibiayai/dipenuhi oleh RSUD Zainal Abidin Pagaralam sendiri, sehingga kebutuhan dana dari APBD berkurang.

F. Proyeksi Neraca

Sebagai gambaran tingkat kesehatan organisasi, maka Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Abidin Pagaralam memperoyeksikan Neraca dengan gambaran sebagai berikut :

**Tabel 6.9. Proyeksi Neraca Keuangan RSUD Zainal Abidin Pagaralam
Tahun 2014-2019**

U R A I A N	TAHUN 2014	TAHUN 2015	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2018	TAHUN 2019
ASET						
ASET LANCAR						
Kas di Bendahara Pengeluaran	-	-	-	-	-	-
Kas di Bendahara Penerimaan	-	-	-	-	-	-
Piutang Pendapatan	-	-	-	-	-	-
Piutang Lainnya/ Persediaan	102	112	124	136	150	165
JUMLAH ASET LANCAR	102	112	124	136	150	165
ASET TETAP						
Tanah	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Peralatan dan Mesin	15,447	16,629	17,929	19,359	20,935	22,662
Printer	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gedung dan Bangunan	2,597	2,816	3,989	5,028	5,322	6,556
Gedung kantor	-	-	-	-	-	-
Jalan.Irigasi dan Jaringan	1,382	1,408	1,436	1,466	1,500	1,537
Instalasi Air	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aset tetap Lainnya	4,650,000	4,650,000	4,650,000	4,650,000	4,650,000	4,650,000
Jumlah aktiva Tetap	4,669,426	4,670,853	4,673,354	4,675,853	4,677,757	4,680,755
Jumlah Aset	4,669,528	4,670,965	4,673,478	4,675,989	4,677,907	4,680,920
Kontruksi Dalam Pengerjaan	-	-	-	-	-	-
JUMLAH ASET	4,669,528	4,670,965	4,673,478	4,675,989	4,677,907	4,680,920
KEWAJIBAN						
Kewajiban Jangka Pendek						
Utang Perhitungan Pihak Ketiga	0.00	-	-	-	-	-
Uang muka dari Kas daerah	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
pendapatan	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

diterima dimuka/ pendapatan yang ditanggihkan						
Utang jangka pendek lainnya	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Jumlah	0.00					
EKUITAS DANA						
EKUITAS DANA LANCAR						
Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA)	-	-	-	-	-	-
Pendapatan yang ditanggihkan	-	-	-	-	-	-
Cadangan Persediaan	102	112	124	136	150	165
Cadangan Piutang	-	-	-	-	-	-
Jumlah	102	112	124	136	150	165
EKUITAS DANA INVESTASI						
SILVA/SIKPA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diinvestasikan dalam Aset Tetap	4,669,426	4,670,853	4,673,354	4,675,853	4,677,757	4,680,755
Diinvestasikan dalam Aset Lainnya	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Jumlah	4,669,426	4,670,853	4,673,354	4,675,853	4,677,757	4,680,755
EKUITAS DANA UNTUK DIKONSOLIDASIKAN						
RK PEMDA	-	-	-	-	-	-
Jumlah	-	-	-	-	-	-
Jumlah Ekuitas Dana	4,669,528	4,670,965	4,673,478	4,675,989	4,677,907	4,680,920
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS DANA	4,669,528	4,670,965	4,673,478	4,675,989	4,677,907	4,680,920

G. Proyeksi Arus Kas

Sebagai gambaran tingkat kesehatan organisasi, maka RSUD Zainal Abidin Pagaralam memperoyeksikan Arus Kas dengan gambaran sebagai berikut :

Tabel 6.10. Proyeksi Kas
RSUD Zainal Abidin Pagaralam tahun 2014-2019

URAIAN	TAHUN ANGGARAN					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Arus KAs dari Aktifitas Operasional						
Pendapatan dari Pelayanan Rumah Sakit	2,500	3,000	3,250	3,500	3,750	4,000
Belanja Operasional	(13.698)	(15.253)	(17.687)	(19.173)	(20.796)	(22.872)
Arus Kas Bersih dan Aktifitas Operasional						
Arus Kas dari Aktifitas Infestasi						
Hasil Penjualan Kekayaan Daerah yang dipisahkan						
Perolehan Aset tetap						
Pembelian Investasi	(1,296)	(1,426)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(3,000)
Arus Kas Bersih dari Aktifitas Investasi	(1,296)	(1,426)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(3,000)
Arus Kas dari Aktifitas Pendanaan						
Pinjaman	-	-	-	-	-	-
Hibah	-	-	-	-	-	-
Donasi/Kerjasama	-	-	-	-	-	-
APBD	10,481	12,926	14,000	15,500	15,000	15,000
APBN	1,148	-	2,500	2,500	2,500	3,000
Pembayaran Pinjaman	11,629	12,926	16,500	18,000	17,500	18,000
Arus Kas Bersih dari Aktifitas Pendanaan	10,481	12,926	14,000	15,500	15,000	15,000
Kenaikan (Penurunan) Kas	(865)	(753)	(437)	(173)	(2,046)	(3,872)
Kas dan Setara Kas Awal	-	-	-	-	-	-
Jumlah Saldo Kas	(865)	(753)	(437)	(173)	(2,046)	(3,872)

PENUTUP

inerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Zainal Abidin Pagaralam secara umum cukup membanggakan. Ini tidak terlepas dari komitmen dan dukungan seluruh karyawan dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Namun juga harus disadari bahwa masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu dibenahi dan masih banyak tantangan yang harus dihadapi. Oleh sebab itu tidak salah bila strategi pengembangan organisasi ke depan berprinsip mempertahankan kekuatan dan memperbaiki kelemahan.

Rencana Strategis Bisnis Rumah Sakit Umum Daerah, RSUD Zainal Abidin Pagaralam ini disusun dengan berusaha mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki rumah sakit. Seluruh aspek rumah sakit sedapat mungkin telah dicantumkan dalam penyusunan Rencana Strategis Bisnis ini. Namun demikian, sebaik apapun sebuah perencanaan, akan menjadi sia-sia bila tidak mendapat dukungan dan komitmen dari para pelaksananya. Oleh sebab itu partisipasi dari seluruh komponen organisasi mutlak diperlukan baik dalam penyusunan maupun sosialisasi dokumen ini. Dan akhirnya, semoga dokumen ini bermanfaat dalam pelaksanaan operasional dan pencapaian Visi dan Misi RSUD Zainal Abidin Pagaralam Kabupaten Way Kanan.

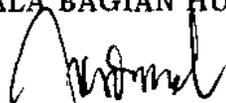
BUPATI WAY KANAN,

Dto,

BUSTAMI ZAINUDIN

Disalin sesuai dengan aslinya

KEPALA BAGIAN HUKUM



Drs. YUSDINAL, SH., MH.

Pemvina / (IV/a)

NIP. 19630629 198303 1 001