



PUSAT MATA NASIONAL  
RUMAH SAKIT MATA  
CICENDO

## **RENCANA STRATEGIS BISNIS (RSB) TAHUN 2020 – 2024 (REVISI II)**



**PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO**

Jalan Cicendo No. 4 Bandung – 40117, Telepon (022)-4231280/81 Faksimile (022)-4201962

Website : [www.cicendoeyehospital.org](http://www.cicendoeyehospital.org)



**KEPUTUSAN DIREKTUR UTAMA**  
**PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO BANDUNG**  
**NOMOR : HK.02.03/II/ 4.1/ 11514/2021**  
**TENTANG**  
**PENETAPAN RENCANA STRATEGIS BISNIS (RSB) TAHUN 2020 – 2024 (REVISI II)**  
**PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO BANDUNG**

- DIREKTUR UTAMA PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO,**
- Menimbang** : a. bahwa dalam rangka kegiatan perencanaan tahun 2020 – 2024 Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung perlu adanya revisi Rencana Strategis Bisnis (RSB) Tahun 2020 - 2024;  
b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a perlu menetapkan Keputusan Direktur Utama tentang Penetapan Rencana Strategis Bisnis (RSB) Tahun 2020 – 2024 (Revisi II);
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);  
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);  
3. Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 144, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5063);  
4. Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 153, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5072);  
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 90 tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 152, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5178);  
6. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 171, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5340);  
7. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10);  
8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 363);  
9. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1046);



10. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 63 Tahun 2016 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di Lingkungan Kementerian Kesehatan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1876);
11. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 45 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1513);
12. Keputusan Direktur Utama Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung Nomor HK.02.03/II/4.2/9145/2021 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung;

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR UTAMA PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO BANDUNG TENTANG PENETAPAN RENCANA STRATEGIS BISNIS (RSB) TAHUN 2020 – 2024 (REVISI II) PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO BANDUNG.
- KESATU : Revisi Rencana Strategis Bisnis (RSB) Tahun 2020 – 2024 dilakukan agar rencana kegiatan Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung dapat berjalan maksimal.
- KEDUA : Menetapkan Rencana Strategis Bisnis (RSB) Tahun 2020 – 2024 (Revisi II) sebagaimana tercantum dalam diktum kesatu di lingkungan Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung.
- KETIGA : Mencabut SK Direktur Utama Nomor HK.02.03/II/4.1/5386 tentang Penetapan Rencana Strategis Bisnis (RSB) Tahun 2020 – 2024 (Revisi I) dan dinyatakan tidak berlaku lagi.
- KEEMPAT : Keputusan Direktur Utama ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, dan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam keputusan ini, maka akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Bandung  
pada tanggal 20 Desember 2021

DIREKTUR UTAMA PUSAT MATA NASIONAL  
RUMAH SAKIT MATA CICENDO BANDUNG,



**IRAYANTI**

## Kata Pengantar

Berkat Rahmat dari Allah SWT, Rencana Strategis Bisnis (RSB) Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo telah tersusun.

Rencana Strategi Bisnis disusun sebagai perencanaan strategis yang merupakan penjabaran dari sasaran strategis organisasi dalam mencapai tujuan.

Rencana Strategis Bisnis PMN RS Mata Cicendo Bandung memuat arah dan kebijakan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun ke depan yang disusun oleh sebuah tim dengan melibatkan seluruh manajemen puncak dan stakeholder terkait.

Rencana Strategis Bisnis berorientasi pada peningkatan kinerja dengan menganalisa realisasi tahun sebelumnya dan mengevaluasi terhadap indikator - indikator.

PMN RSMC sebagai rujukan nasional dengan *excellence* dalam pelayanan yang didukung oleh pendidikan dan penelitian.

Dengan tersusunnya buku ini, diharapkan kerjasama sinergis antara PMN RS Mata Cicendo dengan para *stakeholders* inti dapat lebih terarah dalam pencapaian sasaran strategis 2024 PMN Rumah Sakit Mata Cicendo menjadi ***"TO BE EXCELLENT EYE CARE"*** di tahun 2024.

Direktur Utama  
Pusat Mata Nasional RS Mata Cicendo



dr. Irayanti, Sp.M(K), MARS.

**LEMBAR PENGESAHAN**

**RENCANA STRATEGIS BISNIS  
PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO BANDUNG  
TAHUN 2020 - 2024**

Bandung, Desember 2021

Mengetahui/Mengesahkan,

Direktur Utama,



dr. Irayanti, SpM(K), MARS.  
NP. 196201231989012001

Plt. Direktur Medik, Keperawatan  
Penunjang



Dr. dr. Antonia Kartika I, SpM(K), M.Kes  
NIP. 197401282008122001

Direktur Perencanaan  
dan Umum



Hartono, SKM, M.Kes  
NIP. 196908271993031003

Direktur Keuangan & BMN



Drs. Ec. Subur, M.Si  
NIP. 196504151993031001

Direktur SDM, Pendidikan  
dan Penelitian



Dr. dr. Antonia Kartika I, SpM(K), M.Kes  
NIP. 197401282008122001

## LEMBAR PENGESAHAN

### RENCANA STRATEGIS BISNIS PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO BANDUNG TAHUN 2020 – 2024

Bandung, Desember 2021

Mengetahui/Mengesahkan,

Dewan Pengawas

Ketua,



**dr. Azhar Jaya, SKM, MARS**

Anggota,



**Prof. DR. dr. Tjahyono D. Gondhowiardjo, SpM(K)**



**Setiaji, ST, M.Si**



**Dr. Adi Budiarmo, CA, CHRPE, Macc, FCPA**



**Drs. Dedi Sopandi, M.A.P**

## Daftar Isi

<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>ii</b>		
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	<b>iii</b>		
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>v</b>		
<b>Daftar Gambar</b> .....	<b>vi</b>		
<b>Daftar Tabel</b> .....	<b>vi</b>		
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>		
1.1. Latar Belakang.....	1		
1.2 Tujuan RSB.....	3		
1.3 Dasar Hukum.....	7		
1.4 Sistematika Penyusunan RSB.....	7		
<b>II. KONDISI PMN RS Mata Cicendo</b> .....	<b>11</b>		
2.1. Profil PMN RS Mata Cicendo Bandung.....	11		
2.2 Gambaran Kinerja.....	14		
A. Gambaran Kinerja Aspek Pelayanan.....	16		
B. Gambaran Kinerja Aspek Keuangan.....	20		
C. Gambaran Kinerja Aspek SDM .....	23		
D. Gambaran Kinerja Aspek Sarana dan Prasarana.....	25		
2.3 Tantangan Strategis .....	28		
2.4 Benchmarking.....	28		
2.5 Analisa SWOT.....	29		
2.6 Diagram Kartesian Pilihan Prioritas Strategis.....	32		
2.7 Analisa TOWS.....	36		
2.8 Analisa dan Mitigasi Risiko.....	38		
A. Identifikasi Risiko.....	38		
B. Penilaian Tingkat Risiko.....	41		
C. Rencana Mitigasi Risiko.....	44		
<b>III. ARAH DAN PROGRAM STRATEGIS</b> .....	<b>49</b>		
3.1 Sasaran strategis dan Tata Nilai.....	49		
3.2 Arah dan Kebijakan Stakeholders Inti.....	51		
3.3 Rancangan Peta Strategi Balanced Scorecard.....	52		
3.4 Indikator Kinerja Utama.....	54		
A. Matriks IKU.....	54		
B. Kamus IKU.....	57		
3.5 Roadmap 5 Tahun ke depan.....	86		
3.6 Program Kerja Strategis.....	93		
<b>IV. PROYEKSI KEUANGAN</b> .....	<b>116</b>		
4.1 Estimasi Pendapatan.....	116		
4.2 Rencana Kebutuhan Anggaran.....	117		
4.3 Rencana Pendanaan.....	118		
<b>V. PENUTUP</b> .....	<b>119</b>		
5.1 Kesimpulan.....	119		
5.2 Saran.....	122		

## Daftar Gambar

Gambar 1.1 Metodologi Penyusunan Renstra PMN RS Mata Cicendo Periode 2020-2024.....	10
Gambar 2.1 Diagram Kartesian Pilihan Prioritas PMN RS Mata Cicendo 2020-2024.....	35
Gambar 3.1 Peta Strategi RS Mata Cicendo 2020-2024.....	53

## Daftar Tabel

Tabel 2.1. Target dan Realisasi Indikator RSB 2015-2019.....	14
Tabel 2.2 Gambaran Kinerja Aspek Pelayanan.....	16
Tabel 2.3 Gambaran Kinerja Aspek Keuangan.....	20
Tabel 2.4 Gambaran Kinerja Aspek SDM.....	23
Tabel 2.5 Gambaran Kinerja Aspek Sarana dan Prasarana.....	25
Tabel 2.6 Faktor yang Membentuk Peluang & Ancaman.....	30
Tabel 2.7 Faktor-faktor yang Membentuk Kekuatan & Kelemahan.....	31
Tabel 2.8 Kekuatan ( <i>Strength</i> ).....	32
Tabel 2.9 Kelemahan ( <i>Weakness</i> ).....	32
Tabel 2.10 Peluang ( <i>Opportunity</i> ).....	33
Tabel 2.11 Ancaman ( <i>Threat</i> ).....	33
Tabel 2.12 Hasil Analisis TOWS.....	37
Tabel 2.13 Acuan Penilaian Risiko.....	40
Tabel 2.14 Pemetaan Risiko Pencapaian Sasaran Strategis.....	41
Tabel 2.15 Rencana Mitigasi Risiko.....	45
Tabel 3.1 Harapan dan Kekhawatiran Utama Stakeholders Kunci.....	51
Tabel 3.2 Indikator Kinerja Utama.....	55
Tabel 3.3 Matriks Roadmap Pengembangan Layanan.....	87
Tabel 3.4 Program Kerja Strategis.....	94
Tabel 4.1 Estimasi Pendapatan Selama Lima Tahun Periode RSB.....	116

Tabel 4.2 Estimasi Anggaran Operasional 2020 – 2024.....	117
--	-----

## Daftar Grafik

Grafik 2.1 Capaian Kinerja Aspek Pelayanan.....	19
Grafik 2.2 Capaian Kinerja Keuangan.....	22
Grafik 2.3 Capaian Kinerja SDM.....	24

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perencanaan sebagai bagian dari proses manajemen strategis, mutlak dilakukan oleh suatu organisasi sebagai upaya mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perencanaan yang disusun dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui suatu perumusan strategi tertentu. Perumusan strategi yang berupa sasaran strategis, tujuan dan sasaran tersebut disusun minimal dalam jangka waktu 5 (lima) tahun. Untuk menentukan bagaimana perumusan strategi dapat dicapai, diperlukan strategi yang lebih operasional berupa program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta jumlah alokasi sumber daya yang akan dibutuhkan. Untuk menentukan alternatif strategi operasional, harus dilakukan melalui proses sistematis yang memiliki prosedur yang jelas. Hal tersebut tidak terlepas dari faktor internal organisasi berupa kekuatan dan kelemahannya serta adanya faktor eksternal berupa ancaman dan peluang.

Penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) bagi suatu organisasi pemerintah merupakan suatu kemestian sebagai

suatu upaya mewujudkan tata kelola sistem yang modern. RSB merupakan salah satu perangkat strategis bagi pimpinan organisasi pemerintah yang memandu dan mengendalikan arah gerak serangkaian prioritas pengembangan organisasi, berbagai unit kerja di bawahnya, mitra kerjanya untuk bergerak searah bersinergis menuju tujuan organisasi. Dengan memusatkan organisasi pemerintah pada hal-hal yang sangat penting, RSB bertindak sebagai kompas yang membantu pengambil keputusan di berbagai tingkatan organisasi untuk mengetahui kapan “bertahan di jalur” dan kapan perlu mengubah strategi organisasi dalam menghadapi dinamika tuntutan *stakeholders* kunci organisasi.

Penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) Pusat Mata Nasional (PMN) Rumah Sakit (RS) Mata Cicendo merupakan suatu upaya dalam mewujudkan sistem kelola yang modern dan merupakan perangkat strategis dalam upaya memandu dan mengendalikan arah gerak serangkaian prioritas pengembangan PMN RS Mata Cicendo dalam hal pelayanan, pendidikan dan penelitian di bidang kesehatan mata.

RSB PMN RS Mata Cicendo tahun 2020-2024 dapat menjadi pedoman utama bagi penilaian kemajuan PMN RS Mata Cicendo dalam pencapaian sasaran strategis dan target kinerja serta sekaligus untuk mengendalikan arah pengelolaan dan pengembangan roda kegiatan pelayanan, pendidikan dan penelitian di bidang kesehatan mata yang berlangsung di PMN RS Mata Cicendo.

Dalam penyusunan RSB ini, PMN RS Mata Cicendo berpijak pada Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) UPT Vertikal Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan dan pada Keputusan Menteri Kesehatan RI sebelumnya yaitu Nomor 045/Menkes/SK/007 tentang penetapan Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung sebagai Rumah Sakit Khusus Kelas A, Nomor 756/Menkes/SK/VII/2007 tentang penetapan Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung sebagai rumah sakit yang menerapkan Pola pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) dan Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 059/Menkes/SK/I/2009 tentang Penetapan Rumah Sakit Mata Cicendo sebagai Pusat Mata Nasional.

RSB PMN RS Mata Cicendo ini disusun dengan arah strategi dalam menjalankan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai Pusat Mata Nasional bertaraf internasional sesuai dengan sasaran strategisnya.

Sebagai Pusat Mata Nasional yang sasaran strategisnya bertaraf internasional PMN RS Mata Cicendo perlu membuat strategi yang mencakup segala perkembangan ilmu kesehatan mata baik dalam hal pencegahan, pengobatan ataupun rehabilitasi. PMN RS Mata Cicendo harus dapat mengikuti perkembangan ilmu kesehatan mata yang sangat pesat dengan cara mengembangkan seluruh kemampuan dalam penyediaan sarana dan prasarana yang disertai dengan peningkatan kemampuan di bidang sumber daya manusianya. Hal ini dapat terwujud melalui perencanaan strategis yang baik.

Sementara itu angka prevalensi kebutaan yang masih tinggi di Indonesia juga menjadi pertimbangan bagi PMN RS Mata Cicendo dalam menjalankan fungsinya sebagai Pusat Mata Nasional untuk melakukan kegiatan kesehatan mata berbasis komunitas baik dalam hal pencegahan, pengobatan ataupun rehabilitasi dengan cara bekerja sama dengan berbagai pihak

seperti pemerintah daerah setempat, lembaga swadaya masyarakat baik nasional maupun internasional dan organisasi profesi dengan tujuan untuk membantu menurunkan angka kebutaan di Indonesia.

Sebagai Pusat Mata Nasional RS Mata Cicendo merupakan tempat rujukan tertinggi kesehatan mata di Indonesia sehingga sarana prasarana dan kompetensi sumberdaya manusianya harus mampu menjawab tantangan tersebut sesuai pula dengan berlakunya Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN).

Program-program kerja strategis yang disusun dalam RSB ini mencakup penyediaan sarana prasarana dan pengembangan sumber daya manusia, monitoring evaluasi kerja, penyelenggaraan kesehatan mata berbasis komunitas, pembinaan daerah-daerah agar mampu mengembangkan kesehatan mata primer ataupun sekunder agar tercapainya masyarakat Indonesia berkualitas dan mandiri.

## **1.2 Tujuan RSB**

Penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) PMN RS Mata Cicendo untuk periode tahun 2020 – 2024 mempunyai tujuan utama sebagai berikut:

1. Panduan dalam menentukan arah strategis dan prioritas tindakan selama periode 5 (lima) tahunan yang sejalan dengan Rencana Aksi Program Ditjen Pelayanan Kesehatan.
2. Pedoman strategis dalam pola penguatan dan pengembangan mutu kelembagaan RS.
3. Dasar rujukan untuk menilai keberhasilan pemenuhan sasaran strategis RS dan dalam pencapaian sasaran strategis yang telah ditentukan.
4. Salah satu rujukan untuk membangun arah jalinan kerjasama dengan para stakeholder inti RS.
5. Untuk menetapkan rencana pelaksanaan kegiatan sesuai sasaran strategis.
6. Sebagai pedoman penyusunan perencanaan anggaran dalam pencapaian sasaran strategis.

Adapun tujuan pokok dari Rencana Strategi Bisnis ini adalah untuk mendapatkan sasaran yang ingin dicapai dan dicita-citakan oleh RS Mata Cicendo Bandung, yang pada intinya

adalah untuk mewujudkan visi dan misi yang akan di tuju.

Tujuan Pokok secara spesifik terdiri dari:

### **1. Peningkatan Kualitas Pelayanan**

RS Mata Cicendo Bandung senantiasa ingin mewujudkan pelayanan paripurna yang dapat memuaskan seluruh stakeholder. Salah satu upaya dalam mewujudkan hal tersebut adalah dengan melakukan analisa dan kajian dari feedback yang diberikan oleh stakeholder berupa pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat, baik bagi Pelanggan atau Pasien, Peserta Didik maupun bagi karyawan RS Mata Cicendo sendiri. Dengan dilakukannya analisa dan kajian dari survey Indeks Kepuasan Masyarakat, maka RS Mata Cicendo Bandung dapat menilai kapasitas kualitas layanan yang diberikan sehingga dapat melakukan peningkatan layanan dan perbaikan-perbaikan layanan pada sektor yang dianggap kurang optimal. Disamping melakukan survey Indeks Kepuasan Masyarakat, dalam mewujudkan kualitas pelayanan, RS Mata Cicendo juga berupaya meningkatkan kualitas layanan dengan membangun budaya “Quality First” di lingkungan RS Mata Cicendo Bandung. Pada tujuan Peningkatan Kualitas Pelayanan ini, terdapat 2 (dua) sasaran strategis yang ingin dicapai, yaitu:

a. Meningkatkan Kepuasan Stake Holder

b. Membangun Budaya Quality First

Dalam rangka mengukur pencapaian sasaran yang dimaksud, digunakan 4 indikator untuk menilai keberhasilan capaian sasaran tersebut pada tahun 2024, yaitu:

a. Indikator Persentase Kepuasan Pasien sebesar 89%

b. Indikator Persentase Kepuasan Pegawai sebesar 90%

c. Indikator Persentase Kepuasan Peserta Didik sebesar 89%

d. Indikator Budaya Keselamatan sebesar 80%

### **2. Peningkatan Pelayanan Kesehatan Mata Yang Paripurna, Bermutu dan Inovatif**

Pelayanan Kesehatan Mata yang hendak dituju oleh RS Mata Cicendo Bandung adalah pelayanan yang paripurna yang memberikan pelayanan kesehatan mata kepada seluruh warga masyarakat, tidak diskriminatif, aman, bermutu dan inovatif. Dinamika pelayanan secara keilmuan dan teknologi bersifat dinamis dan mengikuti perkembangan jaman, sehingga diperlukan inovasi-inovasi layanan dan teknologi terkini dalam membangun sebuah layanan yang paripurna. Diharapkan pula dengan pelayanan lebih bermutu dapat menjadikan RS Mata

Cicendo Bandung sebagai rumah sakit rujukan tingkat regional ASEAN.

Pada tujuan ini, terdapat 2 (dua) sasaran strategis yang akan dicapai, yaitu:

- a. Mewujudkan Integrasi Pelayanan dengan Pendidikan
  - b. Mengembangkan Layanan Unggulan & Inovasi Layanan
- Dalam rangka mengukur pencapaian sasaran yang dimaksud, digunakan 8 indikator untuk menilai keberhasilan capaian sasaran tersebut pada tahun 2024, yaitu:
- a. Persentase Kepatuhan Peserta Didik dalam Menerapkan Standar Mutu Pelayanan sebesar 100%
  - b. Pengampunan RS/Balai Kesehatan sebanyak 2 RS/Balai Kesehatan
  - c. Pemenuhan Standar Pelayanan (Ketepatan Waktu Pelayanan) dengan waktu tunggu rawat jalan 60 menit
  - d. Pengembangan Layanan Unggulan *Advanced Diabetic Retina Services* sebesar 100%
  - e. Pengembangan Inovasi Layanan *Trauma Eye Center* sebesar 100%
  - f. Pengembangan Inovasi Layanan *Cicendo Aesthetic Eye Clinic* sebesar 100%

- g. Pengembangan Inovasi Layanan *Refractive Surgical & Laser Center* sebesar 100%

- h. Pengembangan Layanan One Stop Service Low Vision sebesar 100%

### **3. Peningkatan Mutu SDM, Pendidikan, Penelitian dan Sumber Daya Kesehatan**

Dalam rangka mewujudkan RS Mata Cicendo Bandung yang memiliki pelayanan paripurna, tentunya harus di dukung oleh sumber daya yang ada di RS Mata Cicendo Bandung, baik keunggulan SDM (kompetensi), Penelitian yang dapat di implementasikan dan meningkatkan kualitas layanan, maupun sarana penunjang yang dapat menopang upaya layanan paripurna tersebut. Pengelolaan Sumber daya yang ada di RS Mata Cicendo Bandung, harus direncanakan dan diupayakan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat menjadi alat bantu dalam pencapaian kinerja layanan dan kualitas layanan di rumah sakit.

Pada tujuan ini, terdapat 3 (tiga) sasaran strategis yang harus dicapai dalam mewujudkan visi dan misi rumah sakit, yaitu:

- a. Menghasilkan Penelitian yang Inovatif

- b. Meningkatkan Kompetensi SDM
- c. Membangun Sistem IT yang Mandiri dan Terpadu

Indikator yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut pada tahun 2024 adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah hasil penelitian yang diimplementasikan sebanyak 2 penelitian
- b. Jumlah Publikasi Nasional/Internasional sebanyak 10 publikasi
- c. Hasil Penelitian yang dipatenkan/mendapat Hak Cipta sebanyak 1 penelitian
- d. Jumlah Tenaga Medik Dokter Spesialis yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan/Observership Luar Negeri sebanyak 2 Dokter Spesialis
- e. Jumlah Tenaga Kesehatan dan Nakes Lainnya yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan/Observership Luar Negeri sebanyak 2 Tenaga Kesehatan/Nakes lain
- f. Persentase Maturitas IT sebesar 100% (Advance Tahap III)

#### **4. Peningkatan Pengelolaan Keuangan**

RS Mata Cicendo Bandung sebagai Institusi berbentuk Badan Layanan Umum (BLU) mempunyai fleksibilitas pengelolaan keuangan, sehingga secara mandiri harus dapat mengelola

keuangan rumah sakit sesuai kaidah dan aturan yang berlaku, dapat meningkatkan kualitas layanan sekaligus meningkatkan pendapatan, mampu menjadi institusi yang sehat dalam mengelola keuangan, akuntabel dan mencapai tingkat kemandirian rumah sakit BLU. Strategi pencapaian yang dikembangkan, harus dapat mengangkat derajat kemandirian dari sisi keuangan. Tentunya dalam mengukur keberhasilan secara finansial, mesti ditetapkan sasaran strategis yang harus dicapai, terdapat 2 (dua) sasaran strategis dalam hal pengelolaan keuangan, yaitu:

- a. Meningkatkan Revenue
- b. Meningkatkan Efisiensi
- c. Menjamin Ketersediaan Anggaran

Adapun indikator yang dipakai untuk mengukur tingkat keberhasilan pengelolaan keuangan pada tahun 2024 diantaranya adalah:

- a. Persentase Peningkatan Pendapatan per Tahun sebesar 3%
- b. POBO sebesar 86%
- c. Cash Ratio  $240\% < CR < 300\%$  sebesar 100%

### 1.3 Dasar Hukum

Regulasi/ peraturan yang menjadi acuan dalam penyusunan RSB PMN RS Mata Cicendo periode tahun 2020 – 2024 adalah sebagai berikut :

- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 64 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 64 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan
- Rencana Aksi Program Ditjen Pelayanan Kesehatan
- Undang – Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit
- Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan BLU

### 1.4 Sistematisa Penyusunan Rencana Strategis Bisnis

Dalam menyusun RSB PMN RS Mata Cicendo periode tahun 2020 – 2024 ini, dilakukan sejumlah fase sebagai berikut:

- a) Menentukan analisa lingkungan dan kinerja.

Fase ini dilakukan untuk menganalisa dinamika tuntutan dari lingkungan eksternal dan internal PMN RS Mata Cicendo pada kurun waktu tahun 2020 - 2024. Analisa ini dilakukan dengan mengidentifikasi apa saja harapan dan kekhawatiran *stakeholders* kunci dari PMN RS Mata Cicendo untuk kurun waktu tahun 2020 – 2024. Fase ini juga dilengkapi dengan aktivitas: menganalisa kinerja pembanding yang cukup baik (*benchmark/patok duga*), dan mengidentifikasi aspirasi manajemen PMN RS Mata Cicendo, khususnya harapan dan kekhawatiran manajemen menghadapi dinamika tuntutan *stakeholders* kunci dalam kurun waktu tahun 2020 – 2024.

- b) Menentukan arah dan prioritas strategis PMN RS Mata Cicendo.

Fase ini bertujuan untuk menentukan arah dan prioritas strategis PMN RS Mata Cicendo untuk kurun waktu tahun 2020–2024. Fase ini akan menganalisa kekuatan (*strength*), kekurangan/kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Dalam fase ini, dilakukan juga analisa daya saing terhadap PMN RS Mata Cicendo dalam menghadapi peluang dan ancaman serta mempertimbangkan kekuatan dan ancaman. Berdasarkan hasil analisa daya saing selanjutnya

dilakukan analisa TOWS. Berbagai sasaran strategis yang direkomendasikan dari analisa TOWS menunjukkan prioritas strategis yang hendak dilakukan oleh PMN RS Mata Cicendo dalam kurun waktu tahun 2020–2024. Berdasarkan sasaran strategis yang teridentifikasi, peta strategi ditentukan. Peta strategi dalam dokumen ini merupakan gambaran jalinan sebab-akibat berbagai sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo. Jalinan sebab-akibat sasaran strategis tersebut digambarkan dalam perspektif *learning & growth*, perspektif *internal business process*, perspektif *stakeholders* serta perspektif finansial. Berdasarkan peta strategi tersebut, setiap sasaran strategis ditentukan KPI (*Key Performance Indicator*) yang relevan. Peran KPI ini adalah untuk menentukan tingkat keberhasilan (kualitatif) pencapaian suatu sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo. Setiap KPI dilengkapi dengan target KPI yang menggambarkan ukuran kuantitatif keberhasilan pencapaian sasaran strategis pada suatu tahun. Target KPI ditentukan dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.

c) Menentukan program kerja strategis PMN RS Mata Cicendo.

Bagian ini akan menjelaskan apa saja program kerja strategis yang dibutuhkan oleh PMN RS Mata Cicendo dalam mewujudkan sasaran strategis 2024. Program kerja strategis menggambarkan kumpulan rencana aksi atau kegiatan yang diperkirakan dapat mewujudkan suatu sasaran strategis. Program kerja strategis ditentukan mulai dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.

d) Analisa dan mitigasi risiko

Bagian ini bertujuan utama untuk mengidentifikasi apa saja risiko yang dapat menggagalkan pencapaian atau keterwujudan sasaran strategis. Bagian ini juga bertujuan untuk menilai tingkat risiko, serta merencanakan upaya mitigasi risiko yang dibutuhkan, sedemikian sehingga sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo bisa dicapai.

e) Proyeksi pendapatan dan anggaran

Bagian ini bertujuan utama untuk menyajikan informasi tentang estimasi pendapatan usaha dan berbagai bentuk biaya yang akan terjadi terkait dengan upaya mewujudkan berbagai sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo.

FGD (*Focus Group Discussion*) telah digunakan untuk menyusun RSB PMN RS Mata Cicendo periode tahun 2020-2024. FGD

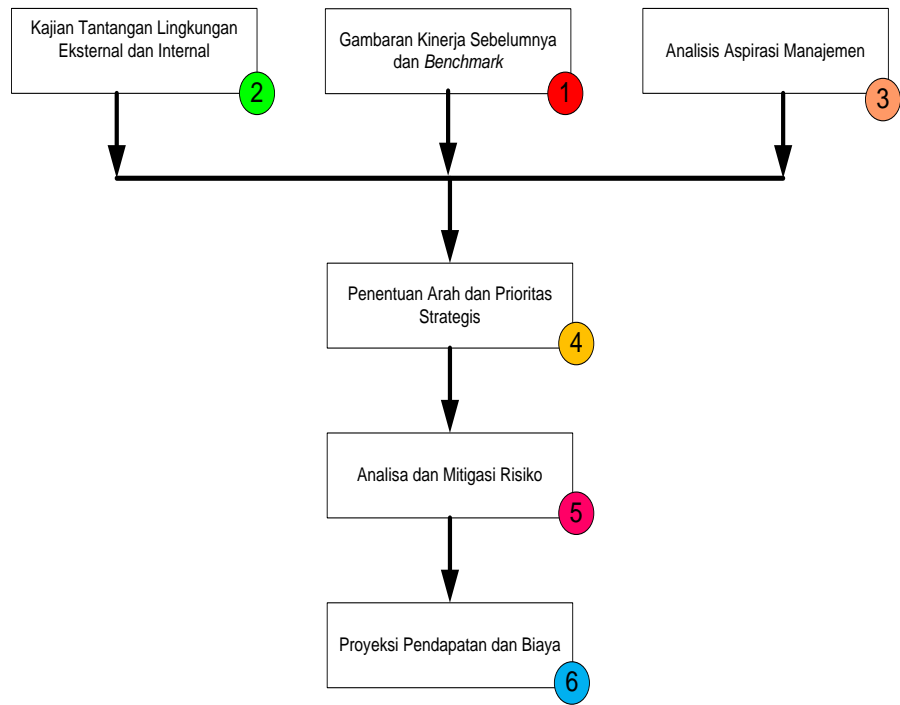
merupakan salah satu metode pengambilan keputusan kelompok yang menggabungkan pengambilan suara para anggota tim ahli (*expert*) dengan diskusi terbatas untuk menciptakan konsensus dan mendapatkan keputusan tim. Penyusunan RSB PMN RS Mata Cicendo untuk periode tahun 2020 – 2024 dilakukan dengan melibatkan jajaran manajemen puncak PMN RS Mata Cicendo. Alasan menggunakan metode FGD dalam penyusunan RSB adalah sebagai berikut :

- FGD dihadiri oleh orang-orang yang sangat memahami tentang seluk beluk arah dan prioritas strategis PMN RS Mata Cicendo, sehingga kualitas informasi yang diperoleh akan sangat tinggi.
- FGD memungkinkan proses perumusan dan pemilihan terjadi secara interaktif, sehingga seorang peserta akan dapat memperbaiki rumusan atau pilihannya setelah mendengarkan argumentasi yang disampaikan oleh anggota FGD lainnya.
- FGD dibagi dalam beberapa tahapan untuk memberikan kesempatan kepada peserta untuk melahirkan suatu rumusan terbaik yang dipilih atau disepakati dalam diskusi

tersebut. Dengan kata lain, pendekatan FGD ini juga digunakan untuk mendorong semua peserta agar mempunyai tingkat partisipasi yang sama dalam setiap tahapan diskusi, tanpa harus dibebani oleh alasan senioritas, jabatan, atau hambatan kepribadian.

- FGD cocok diterapkan untuk permasalahan yang sensitif dan penting, seperti dalam penyusunan RSB PMN RS Mata Cicendo. Metode ini dapat digunakan dalam pengambilan keputusan untuk tahapan-tahapan penyusunan RSB karena diperkirakan terdapat perbenturan gagasan dan pembahasan berbelit-belit di antara peserta FGD.
- FGD memungkinkan terbentuknya suatu komitmen di antara peserta tentang hal-hal yang telah disepakati dan kemudian digunakan sebagai dasar untuk eksekusi RSB PMN RS Mata Cicendo pada periode tahun 2020 – 2024.

Secara keseluruhan, metodologi penyusunan RSB PMN RS Mata Cicendo disajikan pada gambar 1.1. Gambar 1.2 menyajikan sebagian rekaman proses penyusunan RSB dengan pendekatan FGD, yang melibatkan jajaran manajemen PMN RS Mata Cicendo.



Gambar 1.1. Metodologi Penyusunan Renstra PMN RS Mata Cicendo Periode 2020-2024

## II. KONDISI PMN RS MATA CICENDO BANDUNG

### 2.1 Profil PMN RS Mata Cicendo



### Informasi Singkat PMN RS Mata Cicendo

Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo merupakan satu-satunya rumah sakit khusus mata yang dimiliki oleh pemerintah. Rumah sakit vertikal ini berlokasi di Jalan Cicendo Nomor 4 Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Meskipun rumah sakit ini merupakan rumah sakit khusus mata tetapi memberikan pelayanan 24 jam untuk kasus kegawatdaruratan. Dengan lokasinya yang terletak di pusat kota Bandung, di sebelah Gedung Pakuan (kediaman resmi Gubernur Jawa Barat), dekat dengan Stasiun Kereta Api Bandung, dekat dengan Rumah Sakit Hasan Sadikin Bandung (RSHS), PMN Rumah Sakit Mata Cicendo dinilai sangat strategis bagi masyarakat kota Bandung khususnya dan masyarakat Jawa Barat umumnya.

Website resmi untuk Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung dapat dikunjungi di alamat <http://www.cicendoevehospital.org>.

## Sejarah PMN RS Mata Cicendo

RS ini awalnya bernama '*Koningin Wilhelmina Gathuis Voor Ooglijders*' yang diresmikan pada tanggal 3 Januari 1909. Direktur RS yang pertama adalah warga Belanda, bernama C.H.A. Westhoff, MD. Mula-mula RS ini hanya melayani pasien rawat jalan, rawat inap dan kegiatan operasi bagi masyarakat Bandung dan sekitarnya yang mengalami penyakit trachoma dan xerophtalmia.

Pada tahun 1930 rumah sakit mata ini mengembangkan pelayanan di luar gedung yaitu ke daerah-daerah sekitar Bandung seperti Conggeang, Sumedang, Tanjungsari, Darmajaya, Situraja dan Legok.

Saat masa pendudukan Jepang pada tahun 1942-1945, Rumah Sakit Cicendo beralih fungsi sebagai rumah sakit umum pengganti rumah sakit Rancabadak yang dijadikan rumah sakit Militer. Pada saat itu direktur RS sudah mulai dipegang dokter-dokter Indonesia.

Tahun 1961 rumah sakit ini mulai digunakan oleh mahasiswa Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran dan tahun 1968 digunakan sebagai tempat pendidikan dokter spesialis mata. Tahun 1978 RS Cicendo

ditetapkan sebagai RS Tipe C oleh Departemen Kesehatan berdasarkan Keputusan Menkes No. 136/Menkes/ SK/IV/78 tanggal 28 April 1978.

Kemudian pada tahun 1992 ditetapkan sebagai RS Tipe B Non Pendidikan dan sebagai RS Rujukan Mata Nasional berdasarkan Keputusan Menkes No. 1040/Menkes/SK/XI/1992 tanggal 19 November 1992. Mulai saat itu berbagai fasilitas dan kualitas pelayanan serta pendidikan mulai ditingkatkan.

Pada tahun 2000, RS ini terakreditasi 5 pelayanan yaitu administrasi dan manajemen, pelayanan medis, perawatan, rekam medik dan emergensi. Sejak tahun 2002 dimulai peningkatan kualitas sumber daya manusia serta sarana dan prasarana secara teratur dan lebih bermakna sesuai dengan sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Dikembangkan pula beberapa pusat pelayanan unggulan (*center of excellence*) yaitu Pediatrik Oftalmologi, Vitreo-Retina, Oftalmologi Komunitas, Glaukoma dan Katarak Bedah Refraktif. Kemudian diikuti dengan pengembangan Pusat Pelatihan Oftalmologi (*Ophthalmology Training Center*)

dan Pusat Penelitian Mata (*Ophthalmology Research Center*) melalui kerja sama dengan berbagai pihak di luar negeri.

Kemudian, tahun 2005 terakreditasi 12 pelayanan yaitu administrasi dan manajemen, pelayanan medis, perawatan, rekam medik, emergensi, operasi, laboratorium, farmasi, elektro diagnostik, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), infeksi nosokomial dan pediatrik oftalmologi. Pada tahun 2006 terakreditasi A untuk Bagian Ilmu Kesehatan Mata Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran. Sejak 2007, RS Mata Cicendo sebagai tempat pendidikan dokter sub spesialis mata.

Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung berada di atas lahan seluas 11.400 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan 13.832 m<sup>2</sup> untuk instalasi rawat jalan 2.176 m<sup>2</sup>, instalasi rawat inap 2.249 m<sup>2</sup>, instalasi bedah 990 m<sup>2</sup>, instalasi penunjang 1.380 m<sup>2</sup>, perkantoran 1.516 m<sup>2</sup>, gedung perkuliahan dan fasilitas riset 1.320 m<sup>2</sup> ini ditetapkan menjadi Rumah Sakit Khusus

Tipe A Pendidikan berdasarkan Keputusan Menkes No. 045/MENKES/PER/I/2007.

### **Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi RS Mata Cicendo Bandung, terdiri dari :

- a. Direktur Utama
- b. Direktorat Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang
- c. Direktorat Perencanaan dan Umum
- d. Direktorat SDM, Pendidikan dan Penelitian
- e. Direktorat Keuangan dan BMN
- f. Komite Medik
- g. Komite Keperawatan
- h. Komite Etik & Hukum
- i. Komite Mutu Rumah Sakit
- j. Komite Etik Penelitian Kesehatan
- k. Komite Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI)
- l. Satuan Pemeriksa Internal (SPI)
- m. Instalasi-Instalasi

## 2.2. Gambaran Kinerja

Gambaran pencapaian target kinerja berdasarkan RSB periode yang lalu dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut :

**Tabel 2.1. Target dan Realisasi Indikator RSB  
Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung  
Pada Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019**

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target 2015	Realisasi Tahun 2015	Target 2016	Realisasi Tahun 2016	Target 2017	Realisasi Tahun 2017	Target 2018	Realisasi Tahun 2018	Target Tahun 2019	Realisasi Sem I Tahun 2019	
1	Terciptanya kepuasan stakeholder	1	Persentase kepuasan pasien	78%	78.36%	80%	78.35%	82%	78.52%	80%	79.23%	80%	79.59%
		2	Tingkat kesehatan RS BLU	83	85.88	85	82.23	87	83.73	84	85.34	85	78.65
		3	Persentase kepuasan pegawai	65.00%	73.70%	80%	91.30%	75%	93.50%	80%	83.6%	85%	83.60%
		4	Persentase kepuasan peserta didik	65.00%	91.00%	80%	90.60%	75%	91.00%	90%	91.04%	91%	91.00%
		5	Persentase complain yang ditindaklanjuti	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2	Terwujudnya pelayanan prima yang terintegrasi dengan pendidikan dan penelitian	6	Persentase capaian indikator medik sesuai standar	83.00%	84.62%	83%	95.83%	86%	100%	87%	91.30%	90%	100%
		7	Persentase PPDS lulus tepat waktu	10	9	9 semester	9 semester	9 Semester	9 semester	80%	100%	85%	60%
		8	Akreditasi Internasional (JCI)	Persiapan JCI	Persiapan JCI	Verifikasi KARS tahun ke-2	Verifikasi KARS tahun ke-2	MOCK Survey	Proses Inisial Assesment	MOCK Survey	Belum Terlaksana	JCI	Belum Terlaksana
		9	Jumlah publikasi nasional dan internasional	3	5	3	6	3	5	10	10	10	6
3	Terwujudnya sistem jejaring dan rujukan berjenjang yang optimal	10	Jumlah RS jejaring yang diampu	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2

**Tabel 2.1 Target dan Realisasi Indikator RSB**  
**Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung**  
**Pada Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019 (Lanjutan)**

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target 2015	Realisasi Tahun 2015	Target 2016	Realisasi Tahun 2016	Target 2017	Realisasi Tahun 2017	Target 2018	Realisasi Tahun 2018	Target Tahun 2019	Realisasi Sem I Tahun 2019	
4	Terwujudnya kemitraan yang berdayaguna	11	Jumlah SDM yang magang di RS <i>Benchmark</i> (>=1 minggu)	3	7	3	3	3	3	3	3	1	
		12	Jumlah program pengampuan dari RS <i>Benchmark</i> yang dapat dilaksanakan	0	0	1	2	1	1	1	1	1	0
5	Terwujudnya layanan unggulan mata terpadu	13	Pengembangan layanan unggulan mata anak terpadu	0	0	1	2	1	1	1	3	1	
6	Terwujudnya revitalisasi sistem pelayanan	14	Jumlah BTP ( <i>Break Through Project</i> ) yang diimplementasikan	1	1	1	3	1	1	3	3	2	
		15	Persentase unit kerja yang menjalankan tindak lanjut temuan hasil audit mutu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
7	Terwujudnya budaya kinerja	16	Persentase KSM yang berkinerja baik	85%	88.89%	90%	90%	95%	100%	98%	78%	100%	100%
		17	Persentase kehadiran pegawai yang tepat waktu	65%	69.59%	75%	76.09%	85%	80.71%	85%	88.13%	90%	86.42%
8	Terwujudnya SDM yang kompeten	18	Persentase SDM medik yang telah mengikuti pendidikan lanjutan ( <i>fellowship</i> )	80%	91.66%	90%	94%	100%	100%	95%	94.74%	95%	100%
		19	Persentase SDM non medik yang mempunyai kompetensi yang sesuai standar	87%	56%	90%	98.60%	95%	98.61%	95%	98.12%	95%	21.61%
9	Terwujudnya SDM yang kompeten	20	Persentase SDM perawat yang mempunyai kompetensi mahir mata	33%	34.33%	40%	44.89%	55%	60.96%	70%	73.76%	80%	73.76%
10	Terwujudnya sarana dan prasarana yang handal	21	Persentase keandalan sarana medik ( <i>OEE – overall equipment effectiveness</i> )	20%	68.43%	75%	70.69%	78%	85.75%	79%	86.37%	80%	87.10%
		22	Persentase ketersediaan sarana prasarana sesuai program	100%	90%	90%	99.79%	100%	100%	100%	100.00%	100%	100%
11	Terbangunnya sistem manajemen kinerja terpadu berbasis IT	23	Persentase maturitas IT	70%	83.33%	80%	90%	80%	90%	90%	90%	90%	
12	Terwujudnya peningkatan <i>revenue</i> dan efisiensi	24	Persentase Peningkatan <i>Revenue</i>	10%	19.35%	10%	7.38%	10%	7.18%	10%	12.71%	10%	6.86%
		25	<i>Cost Recovery</i>	80%	99.97%	84%	90.54%	86%	86%	85%	95.64%	85%	75.82%

### A. Gambaran Kinerja Aspek Pelayanan

Gambaran pencapaian kinerja pelayanan dan mutu pelayanan masyarakat Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung pada tahun 2015 – semester I tahun 2019 dapat dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Gambaran Kinerja Aspek Pelayanan Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019

NO	INDIKATOR	TAHUN				
		2015	2016	2017	2018	Semester I Tahun 2019
<b>1</b>	<b>Layanan</b>					
	<b>a. Pertumbuhan Produktivitas</b>					
1	Rata-rata kunjungan R. Jalan/hari(reguler,pav, lasik)	1,50	1,50	1,50	1,25	1,50
2	Rata-rata kunjungan R. Darurat/hari	1,50	0,50	2,00	1,50	1,50
3	Hari Perawatan (HP)	2,00	1,25	2,00	0,00	1,25
4	Pemeriksaan Radiologi + Elektrodiagnostik/hari	1,25	1,50	1,25	1,25	1,50
5	Pemeriksaan Laboratorium/hari	1,50	2,00	0,50	1,25	1,50
6	Rata-rata Operasi (OK+IGD+Lasik+Ofkom)/hari	2,00	1,25	1,25	1,50	1,50
7	Rata-rata Rehab Medik/hari (Low Vision )	2,00	1,50	2,00	0,50	1,25
8	Pertumbuhan Peserta Didik Pendidikan Kedokteran	1,50	1,50	0,00	2,00	1,50
9	Jumlah Penelitian yang Dipublikasikan	2,00	2,00	0,00	2,00	0,00
	<b>b. Efektivitas Pelayanan</b>					
1	Kelengkapan Rekam Medik 24 jam setelah selesai pelayanan	1,50	1,50	2,00	2,00	2,00
2	Pengembalian Rekam Medik	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3	Angka Pembatalan Operasi	1,50	2,00	1,50	1,50	1,50
4	Angka Kegagalan Hasil Radiologi	1,50	1,00	2,00	1,50	1,50
5	Prosentase Penulisan Resep sesuai Formularium	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
6	Angka Pengulangan Pemeriksaan Laboratorium	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
7	BOR	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00
	<b>c. Pertumbuhan Pembelajaran</b>					
1	Rata-rata jam pelatihan/karyawan	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50
2	Persentase Dokdiknis yang mendapat TOT	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Ada/Tidaknya Reward dan Punishment	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00
	<b>Total</b>	<b>29,25</b>	<b>27,50</b>	<b>26,25</b>	<b>26,25</b>	<b>26,00</b>

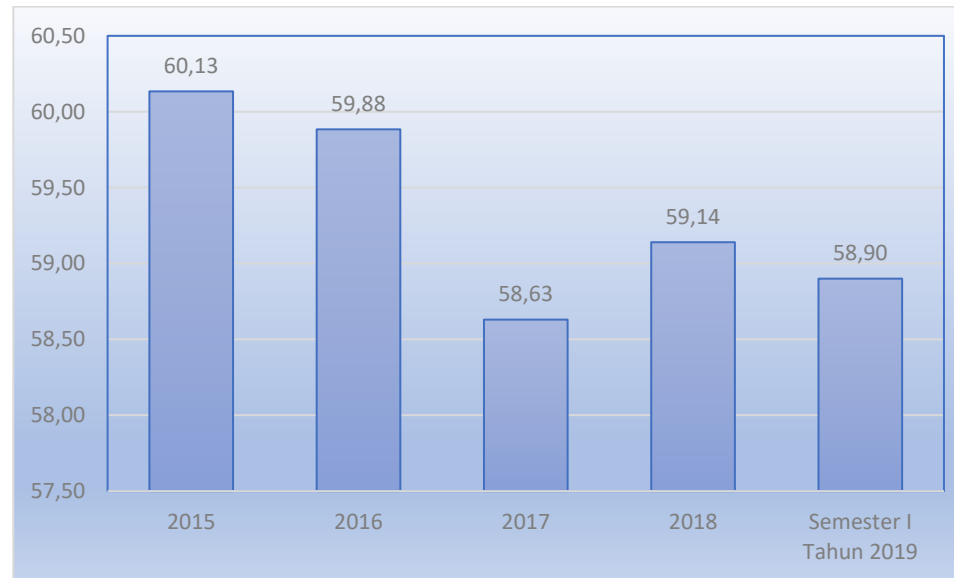
**Tabel 2.2 Gambaran Kinerja Aspek Pelayanan Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019 (Lanjutan)**

NO	INDIKATOR	TAHUN				
		2015	2016	2017	2018	Semester I Tahun 2019
<b>2</b>	<b>Mutu Dan Manfaat Kepada Masyarakat</b>					
	<b>a. Mutu Pelayanan</b>					
1	Emergency response time rate	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
2	Waktu tunggu rawat jalan	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50
3	LOS (Length Of Stay)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
4	Kecepatan pelayanan resep obat jadi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Waktu tunggu sebelum operasi	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
6	Waktu tunggu hasil laboratorium	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
7	Waktu tunggu hasil radiologi	1,50	2,00	2,00	2,00	2,00
	<b>b. Mutu Klinik</b>					
1	Angka pasien kebutaan di Gawat Darurat	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
2	Angka kematian $\geq$ 48 jam	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3	Post operatif death rate	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
4	Angka infeksi nosokomial					
	a. Infeksi Luka Operasi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	b. Phlebitis	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	c. Decubitus	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	d. ISK	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Jumlah kematian ibu di Rumah Sakit	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

**Tabel 2.2 Gambaran Kinerja Aspek Pelayanan Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019 (Lanjutan)**

NO	INDIKATOR	TAHUN				
		2015	2016	2017	2018	Semester I Tahun 2019
	<b>c. Kepedulian pada Masyarakat</b>					
1	Pembinaan kepada puskes dan sarkes lain	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Penyuluhan kesehatan (PKRS)	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Ratio tempat tidur kelas III	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	<b>d. Kepuasan Pelanggan</b>					
1	Penanganan komplain/persentase komplain	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Persentase pelanggan yang puas (tingkat kepuasan 4)	0,784	0,784	0,78	0,79	0,80
	<b>e. Kepedulian terhadap Lingkungan</b>					
1	Hasil penilaian RS berseri	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
2	Hasil penilaian Proper lingkungan (KLH)	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
	<b>Sub Total</b>	<b>30,88</b>	<b>32,38</b>	<b>32,38</b>	<b>32,89</b>	<b>32,90</b>
	<b>Total</b>	<b>60,13</b>	<b>59,88</b>	<b>58,63</b>	<b>59,14</b>	<b>58,90</b>

**Grafik 2.1**  
**Capaian Kinerja Aspek Pelayanan**  
**Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung**  
**Pada Tahun 2015 - Semester I Tahun 2019**



## B. Gambaran Kinerja Aspek Keuangan

Tabel 2.3 menunjukkan bahwa kinerja keuangan Rumah Sakit Mata Cicendo sejak tahun 2015 – semester I tahun 2019 dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 2.3 Gambaran Kinerja Aspek Keuangan Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019**

NO	INDIKATOR	TAHUN				
		2015	2016	2017	2018	Semester 1 Tahun 2019
<b>1. Rasio Keuangan</b>						
1	Rasio Kas (Cash Ratio)	0,25	0,25	2,00	2,25	1,25
2	Rasio Lancar (Current Ratio)	2,50	2,50	2,50	2,75	2,75
3	Periode penagihan piutang (Collection Periods)	2,00	1,00	1,00	0,75	1,25
4	Perputaran Total Aset (Total Aset Turnover)	2,00	2,00	2,00	2,25	0,75
5	Imbalan atas asset tetap (Return on asset)	2,00	0,50	1,10	1,75	0,00
6	Imbalan equitas (return on equity)	2,00	0,60	1,00	1,45	0,00
7	Perputaran persediaan (Inventory Turn Over)	0,50	1,50	2,00	1,25	0,00
8	Rasio Pendapatan PNBPN Terhadap Biaya Operasional ( Cost Recovery)	2,50	2,50	2,50	2,75	2,75
9	Rasio Subsidi Pasien	0,00	0,50	0,00	-	-

**Tabel 2.3 Gambaran Aspek Keuangan Selama Periode Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019 (Lanjutan)**

NO	INDIKATOR	TAHUN				
		2015	2016	2017	2018	Semester 1 Tahun 2019
<b>2. Kepatuhan Pengelolaan Keuangan BLU</b>						
1	RBA Definitif	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
2	Laporan Keuangan SAK	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3	SP3B BLU	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
4	Tarif Layanan	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Sistem Akuntansi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6	Persetujuan Rekening	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
7	SOP Pengelolaan Kas	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
8	SOP Pengelolaan Utang	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
9	SOP Pengelolaan Piutang	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
10	SOP Pengadaan Barang & Jasa	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
11	SOP Pengelolaan Barang Inventaris	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>Jumlah Kinerja Keuangan</b>		<b>24,75</b>	<b>22,35</b>	<b>25,10</b>	<b>26,20</b>	<b>19,75</b>

NO	INDIKATOR	2015	2016	2017	2018	Semester I Tahun 2019
1	Penilaian Aspek Keuangan	24,75	22,35	25,10	26,20	19,75
2	Penilaian Aspek Pelayanan	60,13	59,88	58,63	59,14	58,90
<b>Total</b>		<b>84,88</b>	<b>82,23</b>	<b>83,73</b>	<b>85,34</b>	<b>78,65</b>

**Grafik 2.2**

**Capaian Kinerja Keuangan Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung  
Pada Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019**



### C. Gambaran Kinerja Aspek SDM

Tabel 2.4 menunjukkan bahwa kinerja aspek SDM Rumah Sakit Mata Cicendo sejak tahun 2015 – semester I tahun 2019 dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 2.4 Gambaran Kinerja Aspek SDM Selama Periode Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019**

No.	URAIAN	2015	2016	2017	2018	Semester 1 Tahun 2019
	<b>Tenaga Medis/Dokter</b>					
1	Profesor	1	1	1	1	1
2	S3 Doktoral (S3)	5	7	7	7	7
3	S2 Spesialis Mata	29	26	28	22	23
4	S2 Spesialis Anestesi	3	3	3	4	4
5	S2 Spesialis Penyakit Dalam	1	2	1	1	2
6	S2 Spesialis Patologi Klinik	1	1	1	2	2
7	S2 Spesialis Patologi Anatomi		1	1	2	2
8	S2 Spesialis Radiologi	1	1	1		
9	S2 Spesialis Anak	1	1	2	2	2
10	Umum	0	2	2	1	1
	Sub Total	42	45	47	42	44
11	Perawat	148	152	147	148	148
12	Perawat Anestesi			9	8	10
13	Penunjang Kesehatan/Farmasi	24	24	27	29	29
14	Administrasi Kesehatan	11	10	7	5	4
15	Kesehatan Non Keperawatan	62	61	66	69	75
16	Tenaga Non Kesehatan	188	204	208	199	197
17	Konsultan	5	4	4	5	5
18	Dewan Pengawas	6	5	5	5	
	Sub Total	444	460	473	468	468
	<b>Total</b>	486	505	520	510	512

**Grafik 2.3**  
**Capaian Kinerja SDM Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung**  
**Pada Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019**



D. Gambaran Kinerja Aspek Sarana dan Prasarana

Tabel 2.5 menunjukkan bahwa kinerja aspek Sarana dan Prasarana Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo sejak tahun 2015 – semester I tahun 2019 dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 2.5 Gambaran Kinerja Aspek Sarana dan Prasarana Selama Periode Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019**

No	Uraian	Realisasi Tahun					Keterangan
		2015	2016	2017	2018	Juni 2019	
<b>A</b>	<b>Tanah</b>						
1	Tanah Jl.Cicendo No.4 Bandung (bersertifikat)	10325	10325	10,325	10,325	10.325	m <sup>2</sup>
2	Tanah Jl.Cicendo No.4 Bandung (belum sertifikat)	0	0	0	0	-	m <sup>2</sup>
3	Tanah Jl. Bojong Raya No.33 Bandung (bersertifikat)	350	350	250	250	250	m <sup>2</sup>
	<b>Sub Total</b>	10675	10675	10,575	10,575	10.575	m <sup>2</sup>
<b>B</b>	<b>Gedung Bertingkat :</b>						
1	<b>Gedung Pelayanan :</b>						
	a. Gedung Poliklinik ( Gedung B )	6793	6793	6,793	6,793	6.793	m <sup>2</sup> Gedung Poliklinik Gedung B ( Rawat Jalan 2550 m <sup>2</sup> + Poliklinik Baru 4 lantai 3394,4 m <sup>2</sup> + basement 848.6 m <sup>2</sup> )
	b. Gedung Rawat Inap (Gedung F)	3015	3015	3,015	3,015	3.015	m <sup>2</sup>
	c. Gedung Paviliun ( Gedung C )	2613	2613	3,484	3,508	3.508	m <sup>2</sup>
2	Gedung Ofkom ( Gedung E )	713	713	713	713	713	m <sup>2</sup>
3	Gedung OK Lantai IV	1500	1500	0	0	-	m <sup>2</sup> Perhitungan ulang Inventarisasi (Revaluasi BMN Tahun 2017), Gedung OK lantai IV digabung dengan gedung A
4	<b>Gedung Administrasi :</b>						
	a. Gedung Fungsional & Administrasi (Gedung A)	2132	2132	3,567	3,567	3.567	m <sup>2</sup>
	b. Gedung Pendidikan ( Gedung D )	1080	1080	1080	1080	1.080	m <sup>2</sup>
5	<b>Gedung Penunjang :</b>						
	Gedung Asrama ( Gedung G )	855	855	855	2614	2.614	m <sup>2</sup>
	Gedung Penunjang ( Gedung H )	784	784	784	784	784	m <sup>2</sup>
6	RAMP (Jalan miring ke OK)	423	423	423	423	423	m <sup>2</sup>
	<b>Sub Total</b>	19908	19908	20,714	22497	22.497	m <sup>2</sup>

**Tabel 2.5 Gambaran Kinerja Aspek Sarana dan Prasarana Selama Periode Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019  
(Lanjutan)**

No	Uraian	Realisasi Tahun					Keterangan
		2015	2016	2017	2018	Juni 2019	
C	Gedung Tidak Bertingkat :						
	Ruang IPAL	9	9	183	183	183	m <sup>2</sup>
	Tempat sampah	9	9	9	9	9	m <sup>2</sup>
	Pos jaga	3	3	9	9	9	m <sup>2</sup>
	Mesjid	161	161	161	161	161	m <sup>2</sup>
	Bangunan Kantor Permanen untuk Gedung Arsip	113	113	113	198	198	m <sup>2</sup>
	Rumah Pompa (Pool Kendaraan)	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	m <sup>2</sup>
	Ruang Pengolah Air (Aerator)	15	15	15	15	15	m <sup>2</sup>
	Garasi (Pool Kendaraan)	125	125	125	125	125	m <sup>2</sup>
	Ruang Penyimpanan LPG	7	10	10	10	10	m <sup>2</sup> Terdapat 2 Ruangan Tempat Penyimpanan LPG di Gudang Gizi 7m <sup>2</sup> dan Laundry 3m <sup>2</sup>
	Bangunan Gardu Listrik	40	40	40	40	40	m <sup>2</sup>
	Selasar	502	502	502	502	502	m <sup>2</sup>
	Sub Total	1000,5	1003,5	1183,5	1268,5	1.268,5	m <sup>2</sup>
D	Halaman :						
	Halaman (Lapangan Upacara + Taman)	3260	3260	3260	3260	3.260	m <sup>2</sup>
	Lahan Parkir (Tanpa Basement)	4337	4337	4337	4337	4.337	m <sup>2</sup>
	Basement		0	0	0	-	m <sup>2</sup> Sudah termasuk di Poin B.1.a. Gedung Poliklinik (Gedung B) seluas 848,6 m <sup>2</sup>
	Sub Total	7597	7597	7597	7597	7.597	m <sup>2</sup>
E	Jumlah Tempat Tidur :						
	Kelas Utama Anggrek	12	12	12	12	12	unit
	Bougenvile	28	28	28	28	28	unit
	Cempaka	17	17	17	17	17	unit
	Dahlia	47	47	47	47	47	unit
	Sub Total	104	104	104	104	104	unit

**Tabel 2.5 Gambaran Kinerja Aspek Sarana dan Prasarana Selama Periode Tahun 2015 – Semester I Tahun 2019  
(Lanjutan)**

No	Uraian	Realisasi Tahun					Keterangan	
		2015	2016	2017	2018	Juni 2019		
F	Kendaraan Dinas :							
	1. Kendaraan bermotor Roda 2	2	2	2	3	3,0	unit	
	2. Kendaraan bermotor Roda 4	12	12	13	16	16,0	unit	
G	Peralatan Kedokteran	2534	2593	3,667	4030	4.030,0	unit	Pembelian 2 unit alat kedokteran dan hibah masuk 1 unit alat kedokteran ( <i>Corneal Linking</i> )
H	Peralatan Kantor & Meubelair	9698	9179	9,463	8702	8.706,0	unit	Pembelian 4 unit <i>Public Information Display</i> (PID)
I	Komputer & Laptop	275	266	236	315	315,0	unit	
J	Printer	205	197	196	207	207,0	unit	
K	Jumlah Telepon	120	88	69	58	58,0	unit	
L	Daya Listrik	555	555	555	555	555,0	KVA	
M	Faximile	4	4	5	3	3,0	unit	
N	Sumur Artesis	3	3	1	1	1,0	unit	
O	Air Conditioner	259	262	308	333	332,0	unit	Penghapusan 1 unit alat pendingin lainnya
P	Scanner	38	41	46	59	59,0	unit	
	Pompa Air		1					
	Blower		1					

### 2.3 Tantangan Strategis

Memperhatikan dinamika tuntutan *stakeholders* kunci dan informasi dari *benchmark*, maka tantangan strategis yang akan dihadapi oleh PMN RS Mata Cicendo untuk periode tahun 2020 – 2024 sebagai berikut :

1. Penguatan peran PMN RS Mata Cicendo sebaga Pusat Mata Nasional yang mengampu pertumbuhan rujukan wilayah nasional dan regional
2. Penguatan layanan unggulan *Advanced Diabetic Retina Services* dan pengembangan layanan prioritas lainnya.
3. Pemenuhan standar pelayanan yang berkualitas.
4. Membangun budaya yang mengutamakan kualitas.
5. Penguatan kemampuan penelitian kesehatan mata serta publikasinya.
6. Penguatan SDM sesuai dengan kompetensinya.
7. Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana sesuai rencana induk RS berkelas dunia.
8. Peningkatan kesejahteraan SDM yang berkeadilan dan pengembangan karier yang sehat.

9. Belum terintegrasinya proses bisnis dengan data dan informasi yang terpadu.

### 2.4 Benchmarking

Untuk mencapai sasaran strategis Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo, maka diperlukan adanya suatu institusi pelayanan mata sejenis yang telah memiliki proses dan pencapaian yang sangat tinggi sehingga dapat merupakan salah satu gambaran yang lebih jelas untuk mencapai tujuan. Institusi *benchmark* PMN RS Mata Cicendo adalah *LV Prasad Eye Institute Hyderabad* India dan institusi lain yang dianggap perlu.

*LV Prasad Eye Institute Hyderabad* India adalah sebuah lembaga pelayanan kesehatan mata komprehensif yang berstandar internasional, yang telah ditunjuk oleh badan kesehatan dunia *World Health Organization* sebagai *WHO Collaborating Centre* untuk pencegahan kebutaan dunia yang memiliki sumberdaya manusia dengan tingkat kompetensi internasional, standar pelayanan yang sangat tinggi serta memiliki sangat banyak kegiatan penelitian dan pelatihan

untuk berbagai profesi yang terlibat dalam pelayanan kesehatan mata.

Beberapa alasan bahwa Institusi tersebut terpilih menjadi acuan patok duga PMN RS Mata Cicendo dikarenakan institusi tersebut merupakan :

1. Lembaga pelayanan kesehatan mata komprehensif yang berstandar internasional.
2. Lembaga yang ditunjuk oleh badan kesehatan dunia *World Health Organization* sebagai *WHO Collaborating Centre* untuk pencegahan kebutaan dunia.
3. Lembaga yang memiliki sumber daya manusia dengan tingkat kompetensi internasional.
4. Lembaga yang memiliki budaya kerja yang sangat baik.
5. Lembaga yang memiliki standar pelayanan yang tinggi.
6. Lembaga yang memiliki banyak kegiatan penelitian dan pelatihan untuk berbagai profesi yang terlibat dalam pelayanan kesehatan mata.

## **2.5 Analisa SWOT**

Langkah awal untuk mengantisipasi berbagai pengaruh pada kondisi lingkungan strategis yang berubah dengan cepat

adalah melakukan analisis terhadap berbagai potensi yang ada. Salah satunya adalah analisis SWOT (*strength - weakness - opportunity - threat*). Analisis SWOT dilakukan melalui identifikasi terhadap faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta identifikasi faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Selanjutnya dipetakan untuk menentukan kekuatan aktual organisasi.

Peta posisi kekuatan aktual PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung ini dijadikan dasar pertimbangan untuk menentukan rencana strategis selanjutnya, berdasarkan logika bahwa dengan memaksimalkan kekuatan-kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunity*) yang merupakan pendorong bagi tercapainya tujuan organisasi, serta dengan meminimalkan kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) yang merupakan faktor yang dapat merintangi tercapainya tujuan, maka dapat disusun suatu rencana strategis yang baik.

Berikut ini disajikan dinilai faktor-faktor Kesempatan dan Ancaman serta Kekuatan dan Kelemahan dalam analisis faktor eksternal dan internal yang mewujudkan sasaran strategis periode 2020-2024.

### **Kekuatan (*Strengths*)**

- Memiliki layanan sub spesialisik lengkap
- Memiliki peralatan kedokteran mata yang mutakhir dan peralatan penunjang yang lengkap
- Memiliki tenaga dokter sub spesialisik yg kompeten
- Memiliki pusat pelatihan ilmu kesehatan mata (kedokteran, keperawatan, dan tenaga kesehatan lainnya)
- Memiliki tarif yang terjangkau
- Sebagai Pusat Mata Nasional dan rumah sakit khusus kelas A Pendidikan dan rujukan nasional

### **Kelemahan (*Weaknesses*)**

- Lahan untuk parkir dan pengembangan rumah sakit terbatas
- Kompetensi SDM non medis belum merata
- Budaya kinerja dan *continous quality improvement* belum optimal
- Proses bisnis belum efisien dan terintegrasi
- Waktu tunggu layanan poliklinik masih panjang dan banyak komplain
- Tingkat kepatuhan terhadap jadwal pelayanan, pendidikan dan penelitian masih rendah

### **Peluang (*Opportunity*)**

- WHO telah menetapkan *The Right to Sight Vision 2020* sebagai inisiatif global
- Tingginya angka kebutaan dan gangguan penglihatan di Indonesia
- Terbuka peluang kerjasama dengan pihak luar dalam bidang pelayanan, pendidikan dan pelatihan
- Pengembangan layanan rehabilitasi low vision, kosmetik dan protesa mata, MCU pemeriksaan kesehatan mata dan *hospital tourism* di Indonesia
- Rencana merger dengan BKMM Cikampek
- Jejaring dengan rumah sakit dalam dan luar negeri

### **Ancaman (*Threats*)**

- Ketidakpastian dukungan regulasi untuk penanggulangan gangguan penglihatan dan kebutaan
- Tingkat persaingan tinggi dengan rumah sakit mata swasta
- Tuntutan pasien terhadap pelayanan excellent
- Penerapan rujukan berjenjang
- Adanya pemberlakuan AFTA 2015 di bidang kesehatan
- Kebijakan BPJS yang berubah-ubah

**Tabel 2.6. Faktor-faktor yang membentuk Peluang dan Ancaman**

<b>FAKTOR PELUANG</b>	<b>FAKTOR ANCAMAN</b>
1. WHO telah menetapkan <i>The Right to Sight Vision 2020</i> sebagai inisiatif global.	1. Ketidakpastian dukungan regulasi utk penanggulangan gangguan penglihatan dan kebutaan.
2. Tingginya angka kebutaan dan gangguan penglihatan di Indonesia.	2. Tingkat persaingan tinggi dengan rumah sakit mata swasta.
3. Terbuka peluang kerjasama dengan pihak luar dalam bidang pelayanan, pendidikan dan pelatihan.	3. Tuntutan pasien terhadap pelayanan excellent.
4. Pengembangan layanan rehabilitasi low vision, kosmetik dan protesa mata, MCU pemeriksaan kesehatan mata dan hospital tourism di Indonesia	4. Penerapan rujukan berjenjang.
5. Rencana merger dengan BKMM Cikampek.	5. Adanya pemberlakuan AFTA 2015 di bidang kesehatan.
6. Jejaring dengan rumah sakit dalam dan luar negeri.	6. Kebijakan BPJS yang berubah-ubah

**Tabel 2.7. Faktor-faktor yang membentuk Kekuatan dan Kelemahan**

<b>FAKTOR KEKUATAN</b>	<b>FAKTOR KELEMAHAN</b>
1. Memiliki layanan sub spesialisik lengkap	1. Lahan untuk parkir dan pengembangan rumah sakit terbatas
2. Memiliki peralatan kedokteran mata yang mutakhir dan peralatan penunjang yang lengkap	2. Kompetensi SDM non medis belum merata
3. Memiliki tenaga dokter subspecialistik yang kompeten.	3. Budaya kinerja dan continous quality improvement belum optimal
4. Memiliki Pusat pelatihan ilmu kesehatan mata (Kedokteran, Keperawatan, dan tenaga kesehatan lainnya)	4. Proses bisnis belum efisien dan terintegrasi
5. Memiliki tarif yang terjangkau	5. Waktu tunggu layanan poliklinik masih panjang dan banyak komplain.
6. Sebagai Pusat Mata Nasional dan rumah sakit khusus kelas A Pendidikan dan rujukan nasional.	6. Tingkat kepatuhan terhadap jadwal pelayanan, pendidikan dan penelitian masih rendah

## 2.6 Diagram Kartesian Pilihan Prioritas Strategis

Tujuan bagian ini adalah untuk menentukan posisi bersaing PMN RS Mata Cicendo untuk mewujudkan sasaran strategis periode tahun 2020 – 2024. Penilaian posisi bersaing ini dilakukan dengan memperhatikan *benchmark* (patok duga). Posisi bersaing PMN RS Mata Cicendo dilakukan dengan memperhatikan hasil analisa SWOT dan *benchmark*.

Berikut ini disajikan analisa posisi bersaing PMN RS Mata Cicendo untuk periode tahun 2020 – 2024.

**Tabel 2.8 Kekuatan (*Strength*)**

NO	KEKUATAN ( <i>STRENGTH</i> )	BOBOT	RATING	NILAI
1	Memiliki layanan sub spesialisik lengkap	30%	70	21
2	Memiliki peralatan kedokteran mata yang mutakhir dan peralatan penunjang yang lengkap	20%	50	10
3	Memiliki tenaga dokter subspecialistik yang kompeten	25%	70	17,5
4	Memiliki Pusat pelatihan ilmu kesehatan mata (Kedokteran, Keperawatan, dan tenaga kesehatan lainnya)	5%	60	3
5	Memiliki tarif yang terjangkau	10%	30	3
6	Sebagai Pusat Mata Nasional dan rumah sakit khusus kelas A Pendidikan dan rujukan nasional	10%	70	7
<b>JUMLAH</b>				<b>61,5</b>

**Tabel 2.9 Kelemahan (*Weakness*)**

NO	KELEMAHAN ( <i>WEAKNESS</i> )	BOBOT	RATING	NILAI
1	Lahan untuk parkir dan pengembangan rumah sakit terbatas	20,00%	-60	-12
2	Kompetensi SDM non medis belum merata	10,00%	-60	-6
3	Budaya kinerja dan continous quality improvement belum optimal	20,00%	-60	-12

4	Proses bisnis belum efisien dan terintegrasi	5,00%	-20	-1
5	Waktu tunggu layanan poliklinik masih panjang dan banyak komplain	25,00%	-70	-17,5
6	Tingkat kepatuhan terhadap jadwal pelayanan, pendidikan dan penelitian masih rendah	20,00%	-60	-12
<b>JUMLAH</b>				<b>-60,5</b>

**Tabel 2.10 Peluang (*Opportunity*)**

NO	PELUANG ( <i>OPPORTUNITY</i> )	BOBOT	RATING	NILAI
1	WHO telah menetapkan <i>The Right to Sight Vision 2020</i> sebagai inisiatif global	25%	70	17,5
2	Tingginya angka kebutaan dan gangguan penglihatan di Indonesia	25%	70	17,5
3	Terbuka peluang kerjasama dengan pihak luar dalam bidang pelayanan, pendidikan dan pelatihan	10%	40	4
4	Pengembangan layanan rehabilitasi low vision, cosmetic dan protesa mata, MCU pemeriksaan kesehatan mata dan hospital tourism di Indonesia	15%	60	9
5	Rencana merger dengan BKMM Cikampek	5%	40	2
6	Jejaring dengan rumah sakit dalam dan luar negeri	20%	50	10
<b>JUMLAH</b>				<b>60</b>

**Tabel 2.11 Ancaman (*Threat*)**

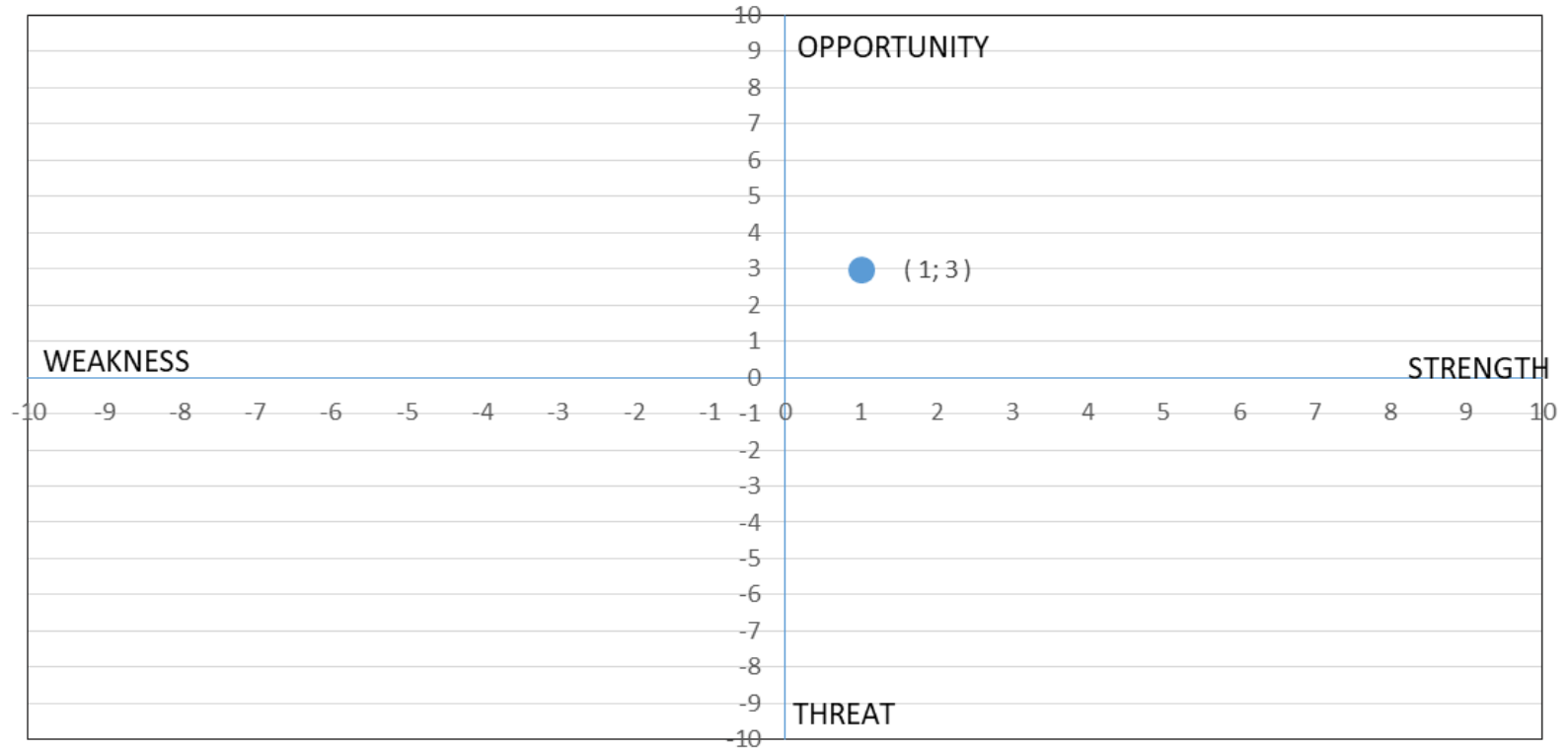
NO	ANCAMAN ( <i>THREAT</i> )	BOBOT	RATING	NILAI
1	Ketidakpastian dukungan regulasi untuk penanggulangan gangguan penglihatan dan kebutaan	10,00%	-40	-4
2	Tingkat persaingan tinggi dengan rumah sakit mata swasta	25,00%	-60	-15
3	Tuntutan pasien terhadap pelayanan excellent	10,00%	-70	-7
4	Penerapan rujukan berjenjang	20,00%	-60	-12
5	Adanya pemberlakuan AFTA 2015 di bidang kesehatan	15,00%	-60	-9
6	Kebijakan BPJS yang berubah-ubah	20,00%	-50	-10
<b>JUMLAH</b>				<b>-57</b>

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, posisi bersaing PMN RS Mata Cicendo untuk periode tahun 2020 – 2024 berada di kuadran I pada diagram kartesius (lihat gambar 3.1). Artinya, RS Mata Cicendo berada pada situasi yang berfokus arah perkembangannya di masa datang untuk pertumbuhan layanan (*growth*), maksudnya adalah lebih melakukan prioritas strategis untuk melakukan investasi pengembangan layanan sambil terus menguatkan kemampuan internal organisasi dan personil pendukungnya. Terdapat peluang yang cukup besar untuk melakukan peningkatan kinerja organisasi di semua lini pelayanan bagi PMN RS Mata Cicendo Bandung. Sebagai Pusat Mata Nasional, Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung memiliki keunggulan pada pelayanan Sub Spesialisasi Low Vision, Katarak Bedah Refraktif, LASIK, Pediatrik Oftalmologi, Vitreo Retina, Oftalmologi Komunitas, Glaukoma, dan Kornea. Keunggulan lainnya adalah terbukanya pasar yang bagus untuk pelayanan Poliklinik Sore, Poliklinik Sabtu, Poliklinik Hari Libur dan “*Hospital Tourism*”.

Namun PMN RSMC masih harus memperbaiki mutu kelembagaan organisasi karena resultante kekuatan masih

kurang dari kelemahan. Diantaranya, segera memperbaiki dan mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIM RS), secara bertahap meningkatkan keterampilan dan kompetensi SDM melalui diklat yang tepat, memperluas lahan RS secara vertikal, menambah dan memperbaharui peralatan medik, dan menurunkan keluhan pasien melalui pengurangan waktu tunggu secara memadai. Disamping itu harus pula dilakukan komunikasi secara efektif dengan pemerintah agar gangguan penglihatan dapat ditetapkan sebagai masalah kesehatan nasional. Juga harus ada upaya yang nyata dalam peningkatan pelayanan secara menyeluruh agar adanya pesaing berupa rumah sakit mata swasta atau dokter asing dapat diantisipasi lebih awal. Sedangkan untuk menghadapi perubahan yang cepat dalam IPTEK kedokteran mata, serta terbatasnya anggaran dari pemerintah Rumah Sakit Mata Cicendo harus mempersiapkan diri menerima uluran tangan dari investor lain melalui kerjasama yang saling menguntungkan.

**Gambar 2.1 Diagram Kartesian Pilihan Prioritas PMN RS Mata Cicendo Bandung 2020-2024**



## 2.7 Analisa TOWS

Berdasarkan posisi bersaing PMN RS Mata Cicendo untuk periode tahun 2020 – 2024, maka analisa TOWS dilakukan dengan menekankan arah strategis pada penguatan mutu kelembagaannya dan mempertahankan kinerja serta penguatan penetrasi pada layanan pasien. Berikut disajikan hasil analisa TOWS (Tabel 3.6). Setiap sel matriks TOWS diisi oleh sasaran strategi yang menunjukkan prioritas strategis yang dipilih oleh PMN RS Mata Cicendo pada kurun waktu

tahun 2020 – 2024 dalam menghadapi salah satu dari 4 (empat) keadaan berikut:

- (i) Memanfaatkan *strength* tertentu untuk menghadapi suatu *threat*
- (ii) Memanfaatkan *strength* tertentu untuk menggapai *opportunity*
- (iii) Meminimasi atau meniadakan *weakness* tertentu dengan menghadapi *threat* tertentu
- (iv) Meminimasi atau meniadakan *weakness* tertentu dengan memanfaatkan *opportunity* tertentu

**Tabel 2.12 Hasil Analisis TOWS**

	<b>OPPORTUNITY</b>	<b>THREAT</b>
<b>S T R E N G T H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (S3, O3) Meningkatkan Kompetensi SDM</li> <li>• (S4, O3) Mewujudkan Pendidikan yang terintegrasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (S1, T3) Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu</li> <li>• (S2, T3) Membangun Sistem IT yang mandiri dan terpadu</li> <li>• (S5, T2) Meningkatkan Revenue</li> <li>• (S5, T6) Meningkatkan Efisiensi</li> </ul>
<b>W E A K N E S S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(W1, O5) Membangun Sarana Prasarana yang Handal</li> <li>(W6, O3) Menghasilkan penelitian yang Inovatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (T1, W1) Meningkatkan Kepuasan Stakeholder</li> <li>• (T3, W3) Membangun Budaya Quality First</li> <li>• (T6, W4) Menjamin Ketersediaan Anggaran</li> </ul>

## 2.8 Analisa dan Mitigasi Resiko

### A. Identifikasi Resiko

Setiap sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo diperkirakan akan mengalami kemungkinan dapat tidak terwujud atau sebagian saja yang bisa diwujudkan karena potensi risiko yang dapat dialami organisasi, baik risiko finansial maupun non finansial. Untuk mengantisipasi potensi risiko yang akan dan tengah dihadapi oleh PMN RS Mata Cicendo dalam mewujudkan sasaran strategis 2024, maka diperlukan sebuah pemetaan resiko. Dalam buku ini, tujuan dari pemetaan risiko adalah untuk menentukan jenis risiko yang dinilai akan muncul dan diperkirakan kelak mempunyai dampak yang cukup signifikan dalam menggagalkan perwujudan sasaran strategis 2024.

Adanya risiko yang diidentifikasi dan dipetakan ini akan menjadi dasar bagi PMN RS Mata Cicendo dan pihak-pihak lain yang terkait untuk:

a) menyusun sebuah rencana mitigasi risiko sebagai rangkaian upaya untuk menghindari atau meniadakan atau mengurangi kemunculan suatu jenis risiko dan potensi

tingkat dampak negatif yang dapat terjadi atas kemunculan suatu risiko dan

b) merekomendasikan suatu kebijakan agar pola penanganan suatu jenis risiko dinilai efektif apabila ada dukungan kepastian suatu payung hukum, yang berisi suatu kewenangan untuk diterapkan pada pengendalian risiko terkait.

Tanpa antisipasi berbagai risiko tersebut diperkirakan akan sulit di masa mendatang bagi jajaran manajemen PMN RS Mata Cicendo untuk dapat mewujudkan berbagai sasaran strategisnya pada periode tahun 2020 - 2024. Dampak lanjutannya dapat diduga bahwa target KPI PMN RS Mata Cicendo pada suatu tahun dapat tidak dicapai.

Dalam pemetaan risiko, sangatlah mungkin bahwa sebuah sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo dapat mengandung lebih dari satu jenis risiko. Jenis risiko yang dipetakan yang dinilai penting bersumber baik dari lingkungan eksternal maupun internal PMN RS Mata Cicendo, yang diperkirakan akan mengancam perwujudan suatu sasaran strategis.

Setelah pemetaan resiko dilakukan, tahap selanjutnya adalah menganalisis atau menentukan tingkat risiko yang diidentifikasi. Upaya yang dilakukan untuk mendefinisikan tingkat (*level*) risiko adalah sebagai berikut:

(i) Menentukan kemungkinan risiko terjadi dengan patokan sebagai berikut:

- kemungkinan **sangat besar** : dipastikan akan sangat mungkin terjadi untuk mempengaruhi suatu sasaran strategis dengan nilai kemungkinan risiko terjadi berkisar di atas 0,8 sampai 1,0
- kemungkinan **besar** : kemungkinan besar terjadi untuk mempengaruhi suatu sasaran strategis dengan nilai kemungkinan risiko terjadi berkisar antara 0,6 sampai dengan 0,8
- kemungkinan **sedang** : kemungkinan sedang terjadinya risiko untuk mempengaruhi suatu sasaran strategis dengan nilai kemungkinan risiko terjadi berkisar antara 0,4 sampai dengan 0,6
- kemungkinan **kecil** : kemungkinan kecil risiko dapat terjadi untuk memengaruhi suatu sasaran strategis

dengan nilai kemungkinan risiko terjadi berkisar antara 0,2 sampai dengan 0,4

- kemungkinan **sangat kecil** : kemungkinan sangat kecil risiko dapat terjadi untuk memengaruhi suatu sasaran strategis dengan nilai kemungkinan risiko terjadi berkisar antara 0 sampai dengan 0,2

(ii) Menentukan dampak risiko dengan patokan sebagai berikut:

- Dampak tidak penting : risiko mempunyai pengaruh sangat kecil pada suatu sasaran strategis, namun sasaran strategis masih bisa dicapai
- Dampak minor : risiko mempunyai pengaruh kecil pada suatu sasaran strategis dan memerlukan sedikit upaya penanganan
- Dampak medium : risiko mempunyai pengaruh sedang pada suatu sasaran strategis dan membutuhkan upaya cukup serius penanganannya
- Dampak mayor atau besar : risiko mempunyai pengaruh besar pada suatu sasaran strategis dan membutuhkan serius penanganannya

- Dampak malapetaka : risiko mempunyai pengaruh tidak terpenuhinya suatu sasaran strategis dan membutuhkan upaya sangat serius penanganannya

Berdasarkan pertemuan antara kemungkinan risiko terjadi dan jenis dampak risiko pada suatu sasaran strategis dapat dinilai suatu **level risiko** dengan kualifikasi sebagai berikut:

- Risiko Rendah (kode R)
- Risiko Moderat (kode M)
- Risiko Tinggi (kode T, warna kuning)
- Risiko Ekstrim (kode E, warna merah)

**Tabel 2.13 Acuan Penilaian Risiko**

Level KEMUNG - KINAN	Level DAMPAK				
	1. TDK Signf	2. MINOR	3. MEDIUM	4. MAYOR	5. MALA PETAKA
<b>I. SANGAT BESAR</b>	<b>T</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
<b>II BESAR</b>	<b>M</b>	<b>T</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
<b>III SEDANG</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
<b>IV KECIL</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>T</b>	<b>E</b>
<b>V SANGAT KECIL</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>T</b>	<b>T</b>
Keterangan: R: Risiko Rendah M: Risiko Moderat T: Risiko Tinggi E: Risiko Ekstrim					

Tabel 2.13 menyajikan hasil analisa risiko yang menggambarkan sasaran strategis, identifikasi risiko, tingkat kemungkinan, skala dampak, dan level risiko bagi PMN RS Mata Cicendo dalam rangka mewujudkan sasaran strategis 2024.

## B. Penilaian Tingkat Risiko

Adapun penilaian analisa risiko di PMN RS Mata Cicendo Bandung adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.14 Pemetaan Risiko terkait Pencapaian Sasaran Strategis**

NO	SASARAN STRATEGIS	RISIKO	KEMUNGKINAN RISIKO TERJADI	DAMPAK RISIKO	TINGKAT RISIKO	WARNA
1	2	3	4	5	6	7
1	Meningkatkan kepuasan <i>stakeholder</i>	a. Penurunan kunjungan pasien bila layanan tidak sesuai Maklumat Pelayanan	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		b. Kekurangpercayaan pasien bila ada petugas yang berperilaku kurang baik atau tidak sesuai standar	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		c. Kekurangpuasan pasien bila sarana prasarana kurang menunjang atau tidak tersedia	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow
		d. Program peningkatan budaya kerja masih kurang	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		e. Kepuasan pegawai belum tercapai	Besar	Malapetaka	Ekstrim	Red
		f. Ketepatan kehadiran pegawai belum mencapai target	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		g. Pegawai tidak ada waktu melakukan <i>check up</i> kesehatan	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow
		h. Pegawai terpapar infeksi di tempat kerja	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		i. Masih adanya pegawai yang belum memiliki kompetensi yang sesuai	Sedang	Malapetaka	Ekstrim	Red
		j. Kompetensi SDM belum sesuai dengan kebutuhan layanan	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		k. Kompetensi SDM belum sesuai dengan kebutuhan organisasi	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		l. Monitoring lisensi dan kompetensi tenaga kesehatan belum optimal	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		m. Monitoring kenaikan pangkat, gaji berkala, pensiun dan masa kerja pegawai kontrak belum optimal	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		n. Penyimpanan file kepegawaian masih belum tertib	Besar	Malapetaka	Ekstrim	Red
		o. Evaluasi kinerja SDM belum dilaksanakan secara optimal	Besar	Mayor	Ekstrim	Red
		p. Persentase Pegawai yang melakukan <i>medical check up</i>	Sedang	Mayor	Tinggi	Yellow
		q. Kurang puasnya peserta pada Pelatihan <i>Excellence Coaching</i> , Pelatihan <i>Clinical Instructur</i>	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow
r. Ketersediaan narasumber pelatihan	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow		

NO	SASARAN STRATEGIS	RISIKO	KEMUNGKINAN RISIKO TERJADI	DAMPAK RISIKO	TINGKAT RISIKO	WARNA
1	2	3	4	5	6	7
2	Mewujudkan Pendidikan yang terintegrasi	a. Kurang puasnya peserta pada Workshop Penyusunan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata	Sedang	Medium	Tinggi	
		b. Ketersediaan narasumber pelatihan	Sedang	Medium	Tinggi	
		c. Kurang puasnya peserta pada Pelatihan dan Refreshment Cuci Tangan sesuai WHO	Sedang	Medium	Tinggi	
		d. Ketersediaan narasumber pelatihan	Sedang	Medium	Tinggi	
		e. Persentase PPDS yang melaksanakan cuci tangan	Besar	Medium	Tinggi	
3	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu	a. Gagalnya capaian pengampuan RS Rujukan Nasional/Regional	Sedang	Medium	Tinggi	
		b. Pengampuan yang tidak dapat diimplementasikan oleh RS Rujukan Nasional/Regional	Sedang	Medium	Tinggi	
		c. Lamanya Waktu Tunggu Rawat Jalan (lebih dari 60 menit)	Sedang	Mayor	Ekstrim	
		d. Tidak terlaksananya pengembangan layanan unggulan	sedang	mayor	Tinggi	
		e. Tidak terlaksananya pengembangan layanan Inovasi	sedang	Mayor	Tinggi	
		f. Tidak kompetitif dengan PPK 2 dan 1 atau pelayanan tertier Low Vision lain	sedang	mayor	Moderat	
		g. Meningkatnya angka kebutaan	Sedang	Mayor	Tinggi	
4	Menghasilkan penelitian yang Inovatif	a. Adanya kendala kebijakan eksternal sehingga BTP yang tidak dapat diimplementasikan	Besar	Mayor	Ekstrim	
		b. Tidak adanya hasil penelitian yang lolos di publisir ber- SNI	Besar	Minor	Tinggi	
		c. Kurang terjangkau biaya publikasi internasional sesuai standar biaya pemerintah	Sedang	Medium	Tinggi	

NO	SASARAN STRATEGIS	RISIKO	KEMUNGKINAN RISIKO TERJADI	DAMPAK RISIKO	TINGKAT RISIKO	WARNA
1	2	3	4	5	6	7
5	Membangun Budaya Quality First	a. Pimpinan tidak mengetahui tingkat kepedulian pegawai	Sedang	Minor	Moderat	
		b. Rencana tindak lanjut program keselamatan pasien tidak tepat	Besar	Medium	Tinggi	
		c. Tidak memenuhi standar keselamatan	Tinggi	Mayor	Ekstrim	
6	Membangun Sarana Prasarana yang Handal	a. Ketidakesesuaian Usulan Alat Medik dan Keperawatan dengan hasil pengadaan yang mengakibatkan Alat Medik tidak digunakan	Kecil	Mayor	Tinggi	
		b. Ketidakesesuaian Usulan Alat Medik dan Keperawatan sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam pengajuan proses pengadaan Alat Medik	Sedang	Medium	Tinggi	
		c. Alat sudah sesuai dengan perencanaan tetapi frekuensi pemakaiannya rendah	Kecil	Medium	Moderat	
7	Meningkatkan Kompetensi SDM	a. Tidak ada Tenaga Kesehatan Non Dokter yang bersedia mengikuti pendidikan dan pelatihan ini	Sedang	Medium	Tinggi	
		b. Tidak diketahui ada atau tidaknya program Pendidikan dan Pelatihan 3 bulan untuk tenaga kesehatan non dokter di luar negeri	Sedang	Medium	Tinggi	
8	Membangun sistem IT yang mandiri dan terpadu	a. Implementasi tidak sesuai jadwal	Besar	Medium	Tinggi	
		b. Aplikasi tidak sesuai	Sedang	Mayor	Ekstrim	
		c. Program kerja TI & SIRS tidak terlaksana	Sedang	Mayor	Ekstrim	
		d. <i>Decision Support Systems</i> (DSS) tidak valid	Besar	Malapetaka	Ekstrim	
9	Meningkatkan Revenue	a. Penurunan jumlah pelayanan karena tidak dapat mengantisipasi kompetisi pelayanan kesehatan mata	Sedang	Mayor	EKSTRIM	
		b. Regulasi tarif JKN yang merugikan dari sisi pendapatan	Besar	Mayor	EKSTRIM	
		c. Kerugian pendapatan dari selisih unit cost pada tarif umum yang berlaku	Kecil	Mayor	TINGGI	
10	Meningkatkan Efisiensi (POBO)	a. Belanja diluar rencana awal	Besar	Medium	TINGGI	
		b. Target pendapatan tidak tercapai	Besar	Mayor	EKSTRIM	
11	Menjamin Ketersediaan Anggaran (Cash Ratio)	a. Tidak tersedianya uang kas untuk membiayai kegiatan operasional RS	Sangat Kecil	Mayor	TINGGI	

### **C. Rencana Mitigasi Risiko**

Berdasarkan hasil pada tahap sebelumnya, rencana mitigasi risiko didefinisikan. Rencana mitigasi risiko menggambarkan upaya nyata yang dibutuhkan oleh PMN RS Mata Cicendo untuk menangani kemungkinan dan dampak risiko tertentu pada sasaran strategis di peta strategi. Rencana mitigasi yang disusun diutamakan untuk menangani berbagai jenis risiko yang dinilai EKSTRIM dan TINGGI bagi PMN RS Mata Cicendo.

Tabel 5.3 berikut menyajikan sasaran strategis, risiko, level risiko, dan rencana mitigasinya, khususnya untuk menangani level risiko yang berstatus ekstrim atau tinggi.

TABEL 2.15 Rencana Mitigasi Resiko

NO	SASARAN STRATEGIS	RISIKO	KEMUNGKINAN RISIKO TERJADI	DAMPAK RISIKO	TINGKAT RISIKO	WARNA	RENCANA MITIGASI RISIKO	PENANGGUNGJAWAB
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Meningkatkan kepuasan stakeholder	a. Penurunan kunjungan pasien bila layanan tidak sesuai Maklumat Pelayanan	Besar	Mayor	Ekstrim		Berkala melaksanakan Survei Kepuasan, dan menyampaikan <i>feedback</i> tertulis hasil survei kepuasan terkait hal tersebut melalui direktorat terkait untuk ditindaklanjuti	Instalasi PPH dan Unit Kerja dibawah Direktorat terkait untuk Tindak Lanjut
		b. Kekurangpercayaan pasien bila ada petugas yang berperilaku kurang baik atau tidak sesuai standar	Besar	Mayor	Ekstrim		Berkoordinasi terkait komplain bagi petugas sesuai aduan ke unit kerja terkait untuk ditindaklanjuti, juga Meningkatkan kemampuan petugas seperti cara berkomunikasi maupun skill sesuai kompetensinya	Instalasi PPH, Bagian SDM, Bagian Diklat& Litbang, Komite Etik, SPI, dan Unit Kerja dibawah Direktorat terkait untuk Tindak Lanjut
		c. Kekurangpuasan pasien bila sarana prasarana kurang menunjang atau tidak tersedia	Sedang	Medium	Tinggi		Berkoordinasi dengan unit terkait untuk ditindaklanjuti sesuai kebutuhan dan kemampuan RS	Instalasi PPH, Bagian Umum, IPSRS, Bidang Fasilitas Medik&Keperawatan, Instalasi Kesling, Instalasi K3RS
		d. Program peningkatan budaya kerja masih kurang	Besar	Mayor	Ekstrim		Dilakukan survei kepuasan pegawai setiap 6 bulan sekali dan pelaksanaan <i>capacity building</i>	Bagian SDM
		e. Kepuasan pegawai belum tercapai	Besar	Malapetaka	Ekstrim		Dilaksanakan survei budaya kerja pegawai dan tindak lanjut dari hasil survei budaya kerja pegawai	Bagian SDM
		f. Ketepatan kehadiran pegawai belum mencapai target	Besar	Mayor	Ekstrim		Dilakukan monitoring dan evaluasi ketepatan kehadiran pegawai secara berkala dan penerapan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Bagian SDM
		g. Pegawai tidak ada waktu melakukan <i>check up</i> kesehatan	Sedang	Medium	Tinggi		Dilakukan <i>medical check up</i> secara rutin minimal 1 tahun sekali dan mengoptimalkan kegiatan <i>medical check up</i>	Instalasi K3RS
		h. Pegawai terpapar infeksi di tempat kerja	Besar	Mayor	Ekstrim		Sosialisasi cuci tangan dan <i>five moment</i> ke seluruh unit pelayanan secara rutin	Sub Komite PPI
		i. Masih adanya pegawai yang belum memiliki kompetensi yang sesuai	Sedang	Malapetaka	Ekstrim		Melakukan pembinaan dan motivasi pegawai serta pengembangan pendidikan pegawai linier	Bagian SDM
		j. Kompetensi SDM belum sesuai dengan kebutuhan layanan	Besar	Mayor	Ekstrim		Mengusulkan diklat pegawai sesuai kompetensi dan diklat lain yang menunjang pelayanan serta memetakan kebutuhan diklat pegawai sebanyak 20 jpl / tahun	Bagian Diklat&Litbang
		k. Kompetensi SDM belum sesuai dengan kebutuhan organisasi	Besar	Mayor	Ekstrim		Melakukan rotasi pegawai dan membuat kebijakan pengembangan pendidikan yang disesuaikan dengan formasi jabatan	Bagian SDM
		l. Monitoring lisensi dan kompetensi tenaga kesehatan belum optimal	Besar	Mayor	Ekstrim		Melakukan pengembangan SIKONTES (Sistem Kontrol Lisensi Tenaga Kesehatan) untuk monev kompetensi tenaga kesehatan	Bagian SDM
		m. Monitoring kenaikan pangkat, gaji berkala, pensiun dan masa kerja pegawai kontrak belum optimal	Besar	Mayor	Ekstrim		Melakukan pengembangan SIGALING (Sistem Informasi Kepegawaian dengan <i>Early Warning System</i> )	Bagian SDM
		n. Penyimpanan file kepegawaian masih belum tertib	Besar	Malapetaka	Ekstrim		Melakukan pengembangan SIGALING (Sistem Informasi Kepegawaian dengan <i>Early Warning System</i> ), khususnya file pegawai secara elektronik	Bagian SDM
		o. Evaluasi kinerja SDM belum dilaksanakan secara optimal	Besar	Mayor	Ekstrim		Mengimplementasikan sistem penilaian kinerja 360 derajat	Bagian SDM
		p. Persentase Pegawai yang melakukan <i>medical check up</i>	Sedang	Mayor	Tinggi		1. Monitoring Pegawai yang tidak mengikuti MCU 2. Identifikasi alasan tidak mengikuti 3. Edukasi agar dapat mengikuti MCU	K3RS
		q. Kurang puasnya peserta pada Pelatihan <i>Excellence Coaching</i> , Pelatihan <i>Clinical Instructur</i>	Sedang	Medium	Tinggi		Pelaksanaan Pelatihan <i>Excellence Coaching</i> dilaksanakan dengan tidak mengganggu pelayanan. Alternatif dilaksanakan pada hari Senin - Jum'at diluar jam kerja atau hari sabtu - minggu bila diperlukan	Bagian Diklat&Litbang, Tim Kordik, Departemen IK Mata, KSM
r. Kesediaan narasumber pelatihan	Sedang	Medium	Tinggi		bersurat (permohonan narasumber) minimal 1 bulan sebelum pelaksanaan. Membuat Standar Operasional Prosedur terhadap permohonan narasumber	Bagian Diklat&Litbang, Tim Kordik, Departemen IK Mata, KSM		

NO	SASARAN STRATEGIS	RISIKO	KEMUNGKINAN RISIKO TERJADI	DAMPAK RISIKO	TINGKAT RISIKO	WARNA	RENCANA MITIGASI RISIKO	PENANGGUNGJAWAB
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Mewujudkan Pendidikan yang terintegrasi	a. Kurang puasnya peserta pada Workshop Penyusunan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow	Pelaksanaan Workshop Penyusunan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata dilaksanakan dengan tidak mengganggu pelayanan. Alternatif dilaksanakan pada hari senin - jum'at diluar jam kerja atau hari sabtu - minggu bila diperlukan	Bagian Diklat&Litbang, Tim Kordik, Departemen IK Mata, KSM
		b. Kesiadaan narasumber pelatihan	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow	bersurat (permohonan narasumber) minimal 1 bulan sebelum pelaksanaan. Membuat Standar Operasional Prosedur terhadap permohonan narasumber	Bagian Diklat&Litbang, Tim Kordik, Departemen IK Mata, KSM
		c. Kurang puasnya peserta pada Pelatihan dan Refreshment Cuci Tangan sesuai WHO	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow	Pelaksanaan Pelatihan/Refreshment Cuci Tangan sesuai WHO dilaksanakan dengan tidak mengganggu pelayanan. Alternatif dilaksanakan pada hari senin - jum'at diluar jam kerja atau hari sabtu - minggu bila diperlukan	Bagian Diklat&Litbang, Sub Komite PPI, Tim Kordik, Departemen IK Mata, KSM
		d. Kesiadaan narasumber pelatihan	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow	bersurat (permohonan narasumber) minimal 1 bulan sebelum pelaksanaan. Membuat Standar Operasional Prosedur terhadap permohonan narasumber	Bagian Diklat&Litbang, Sub Komite PPI, Tim Kordik, Departemen IK Mata, KSM
		e. Persentase PPDS yang melaksanakan cuci tangan	Besar	Medium	Tinggi	Yellow	Sosialisasi Kebersihan tangan, kerjasama dengan komkordik terkait pelaksanaan sistem <i>reward and punishment</i>	Sosialisasi Kebersihan tangan, kerjasama dengan komkordik terkait pelaksanaan sistem <i>reward and punishment</i>
3	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu	a. Gagalnya capaian pengampuan RS Rujukan Nasional/Regional	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow	bersurat ke RS Rujukan Nasional/Regional untuk mengirimkan identifikasi masalah atas pelayanan dan manajemen, sehingga diketahui permasalahan dan diupayakan pemecahan dan solusi atas permasalahan tersebut di awal sebelum dilakukan pengampuan	Bagian Diklat Litbang, Bidang Pelayanan Medik, Komite Mutu, Komite Medik
		b. Pengampuan yang tidak dapat diimplementasikan oleh RS Rujukan Nasional/Regional	Sedang	Medium	Tinggi	Yellow	Melakukan monitoring dan evaluasi dalam triwulan setelah pengampuan dilakukan	Bagian Diklat Litbang, Bidang Pelayanan Medik, Komite Mutu, Komite Medik
		c. Lamanya Waktu Tunggu Rawat Jalan (lebih dari 60 menit)	Sedang	Mayor	Extrim	Red	Registrasi pasien kontrol melalui SMS /website/ melalui petugas Tata Usaha, Rekam Medik disiapkan H-1 & sudah berada di meja petuga TU poliklinik pada jam 07.30 wib, Mengoptimalkan kembali jadwal dokter pada setiap poli, Adanya dokter PPDS piket ketika ada acara ilmiah pagi, Mengoptimalkan waktu ketika pemeriksaan visus dan koreksi, E-MR	Instalasi Rawat Jalan
		d. Tidak terlaksananya pengembangan layanan unggulan	sedang	mayor	Tinggi	Yellow	Koordinasi dengan pihak terkait mengenai pemenuhan kebutuhan program, melakukan monitoring dan evaluasi tentang capaian program, Berpedoman pada program kegiatan strategis dan roadmap yang telah ditetapkan.	KSM Terkait
		e. Tidak terlaksananya pengembangan layanan Inovasi	sedang	Mayor	Tinggi	Yellow	Koordinasi dengan pihak terkait mengenai pemenuhan kebutuhan program, melakukan monitoring dan evaluasi tentang capaian program, Berpedoman pada program kegiatan strategis dan roadmap yang telah ditetapkan.	KSM Terkait
		f. Tidak kompetitif dengan PPK 2 dan 1 atau pelayanan tertier Low Vision lain	sedang	mayor	Moderat	Orange	Peningkatan kemampuan /update Ilmu dan ketrampilan SDM lama maupun kaderisasi. Paralel dengan sosialisasi dan pengenalan ke luar RS melalui media resmi maupun media sosial, brosur, booklet, radio, dan pengenalan ke sekolah.	Low Vision
		g. Meningkatnya angka kebutaan	Sedang	Mayor	Tinggi	Yellow	Sosialisasi program lihat dan si galih untuk kader posyandu lansia, peningkatan keahlian nakes di faskes 1 untuk deteksi dini katarak, kelainan refraksi, dan meningkatkan rujukan pasien DM untuk deteksi dini retinopati diabetika	Instalasi Ofkom

NO	SASARAN STRATEGIS	RISIKO	KEMUNGKINAN RISIKO TERJADI	DAMPAK RISIKO	TINGKAT RISIKO	WARNA	RENCANA MITIGASI RISIKO	PENANGGUNGJAWAB
1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Menghasilkan penelitian yang Inovatif	a. Adanya kendala kebijakan eksternal sehingga BTP yang tidak dapat diimplementasikan	Besar	Mayor	Ekstrim		Menyusun pedoman penelitian dengan mempertimbangkan issue-issue global.	Instalasi Penelitian, KSM
		b. Tidak adanya hasil penelitian yang lolos di publiser ber-SNI	Besar	Minor	Tinggi		Membuat pedoman seleksi penelitian yang sesuai dengan persyaratan pada publiser ber-SNI	Instalasi Penelitian
		c. Kurang terjangkau biaya publikasi internasional sesuai standar biaya pemerintah	Sedang	Medium	Tinggi		Menyusun satuan biaya publikasi internasional	Instalasi Penelitian
5	Membangun Budaya Quality First	a. Pimpinan tidak mengetahui tingkat kepedulian pegawai terhadap keselamatan pasien	Sedang	Minor	Moderat		Melakukan pengukuran budaya keselamatan pasien	Komite Mutu dan Keselamatan Pasien
		b. Rencana tindak lanjut program keselamatan pasien tidak tepat	Besar	Medium	Tinggi		Mengidentifikasi area-area di rumah sakit yang perlu diperbaiki berdasarkan hasil pengukuran budaya keselamatan pasien	Komite Mutu dan Keselamatan Pasien
		c. Tidak memenuhi standar keselamatan	Tinggi	Mayor	Ekstrim		Melakukan benchmarking internal antar unit berdasarkan hasil pengukuran budaya keselamatan	Komite Mutu dan Keselamatan Pasien
6	Membangun Sarana Prasarana yang Handal	a. Ketidaksesuaian Usulan Alat Medik dan Keperawatan dengan hasil pengadaan yang mengakibatkan Alat Medik tidak digunakan	Kecil	Mayor	Tinggi		Meningkatkan koordinasi pada saat usulan dan pengadaan	Bidang Pelayanan Penunjang
		b. Ketidaksesuaian Usulan Alat Medik dan Keperawatan sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam pengajuan proses pengadaan Alat Medik	Sedang	Medium	Tinggi		Meningkatkan koordinasi pada saat usulan dan pengadaan	Bidang Pelayanan Penunjang
		c. Alat sudah sesuai dengan perencanaan tetapi frekuensi pemakaiannya rendah	Kecil	Medium	Moderat		Koordinasi dengan Tim HTA untuk mengkaji kebutuhan alat	Bidang Farmed dan Tim HTA
7	Meningkatkan Kompetensi SDM	a. Tidak ada Tenaga Kesehatan Non Dokter yang bersedia mengikuti pendidikan dan pelatihan ini	Sedang	Medium	Tinggi		Mencari sponsorship atau tambahan bantuan/subsidi dari PMN RS Mata Cicendo	Bagian Diklat & Litbang
		b. Tidak diketahui ada atau tidaknya program Pendidikan dan Pelatihan 3 bulan untuk tenaga kesehatan non dokter di luar negeri	Sedang	Medium	Tinggi		Melakukan pendataan dan rekapitulasi melalui website semua program pendidikan dan pelatihan di luar negeri selama 3 bulan bagi tenaga kesehatan non dokter	Bagian Diklat & Litbang

NO	SASARAN STRATEGIS	RISIKO	KEMUNGKINAN RISIKO TERJADI	DAMPAK RISIKO	TINGKAT RISIKO	WARNA	RENCANA MITIGASI RISIKO	PENANGGUNGJAWAB
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Membangun sistem IT yang mandiri dan terpadu	a. Implementasi tidak sesuai jadwal	Besar	Medium	Tinggi		Menggeser prioritas pelaksanaan pekerjaan	Instalasi TI & SIRS, Bidang Pelayanan Medik, & Unit Terkait
		b. Aplikasi tidak sesuai	Sedang	Mayor	Ekstrim		Melakukan penyesuaian kembali dan user menandatangani kebutuhan/hasil yang sudah dibangun	Instalasi TI & SIRS, Bidang Pelayanan Medik, & Unit Terkait
		c. Program kerja TI & SIRS tidak terlaksana	Sedang	Mayor	Ekstrim		Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program kerja	Instalasi TI & SIRS
		d. <i>Decision Support Systems (DSS)</i> tidak valid	Besar	Malapetaka	Ekstrim		Melakukan perbaikan dan otomatisasi	Instalasi TI & SIRS, semua tingkat manajemen
9	Meningkatkan Revenue	a. Penurunan jumlah pelayanan karena tidak dapat mengantisipasi kompetisi pelayanan kesehatan mata	Sedang	Mayor	EKSTRIM		Terobosan Layanan, promosi dan melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang pelayanan di PMN RS Mata Cicendo Bandung	PPH, Pelayanan, Bagian Umum
		b. Regulasi tarif JKN yang merugikan dari sisi pendapatan	Besar	Mayor	EKSTRIM		Kendali Mutu dan Kendali Biaya, Menjaga hubungan baik dengan BPJS terkait pengelolaan pembayaran, Koding diagnosa dan prosedur sesuai ICD 10 dan 9 CM	PMD, SAMSAT, PIUTANG, AKUNTANSI
		c. Kerugian pendapatan dari selisih unit cost pada tarif umum yang berlaku	Kecil	Mayor	TINGGI		Penyesuaian Tarif berdasarkan unit cost	Akuntansi
10	Meningkatkan Efisiensi (POBO)	a. Belanja diluar rencana awal	Besar	Medium	TINGGI		Belanja sesuai dengan DIPA Awal	PJ
		b. Target pendapatan tidak tercapai	Besar	Mayor	EKSTRIM		Peningkatan kualitas layanan, kerjasama pembiayaan, inovasi layanan	Pelayanan, Piutang & PMD
11	Menjamin Ketersediaan Anggaran (Cash Ratio)	a. Tidak tersedianya uang kas untuk membiayai kegiatan operasional RS	Sangat Kecil	Mayor	TINGGI		Melakukan Monitoring Ketersediaan Uang Kas di rekening penerimaan dan Hutang melalui AKSI BEJO	PMD, Akuntansi, Anggaran

### III. ARAH DAN PROGRAM STRATEGIS

Arah tujuan sebuah institusi publik yang akan diwujudkan di masa depan sangat tergantung pada dinamika tuntutan *stakeholders* inti terhadap keberadaan institusi publik tersebut. Kondisi ini juga berlaku bagi PMN RS Mata Cicendo dalam mewujudkan sasaran strategis. Kemampuan mengidentifikasi harapan dan kekhawatiran *stakeholders* inti sebagai bagian dari tuntutan utama *stakeholders* inti merupakan salah satu tahap kritis awal dalam menentukan arah dan prioritas strategis pengelolaan PMN RS Mata Cicendo di tahun-tahun mendatang. Selain itu, informasi tentang patok duga (*benchmark*) juga ikut menentukan arah dan prioritas strategis pengelolaan PMN RS Mata Cicendo dalam menjalankan sasaran strategis layanan, pendidikan, dan penelitiannya di masa mendatang. Untuk kepentingan ini, bagian ini akan menyajikan informasi tentang proyeksi tuntutan *stakeholders* inti dan *benchmark* yang kelak menentukan arah dan prioritas strategis renstra PMN RS Mata Cicendo pada kurun waktu tahun 2020-2024.

#### 3.1 Sasaran Program dan Tata Nilai

Sasaran Program (Visi) PMN RS Mata Cicendo adalah :

***“To Be Excellent Eye Care”***

Tujuan Strategis (Misi) PMN RS Mata Cicendo adalah :

***Eye Care for Everyone Seeing Better World***

- **Eye care:**  
Memberikan pelayanan kesehatan mata
- **For everyone:**  
Pelayanan yang tidak diskriminatif, kepada seluruh warga masyarakat
- **Better world:**  
Melihat dunia dengan lebih baik

Tata Nilai PMN RS Mata Cicendo adalah:

1. Visioner  
Setiap pegawai Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung senantiasa memiliki pandangan ke depan dan cita-cita luhur untuk menjadi pribadi yang unggul, mampu memenuhi harapan orang lain dan memiliki keyakinan serta

kemampuan mewujudkan kehidupan yang lebih baik.

Perilaku utama : Inovatif dan Kreatif

*Do* : Mengikuti perkembangan teknologi

*Don't* : Puas diri dengan keadaan sekarang

## 2. Integritas

Setiap pegawai Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung secara konsisten bekerja dengan jujur, tertib, teliti dan disiplin, demi menjaga kredibilitas institusi dan kehormatan dirinya sebagai pegawai yang memiliki martabat dan harga diri.

Perilaku utama : Jujur, Amanah, Bertanggung jawab

*Do* : Selalu berkata benar

*Don't* : Berbohong

## 3. Profesional

Berkomitmen untuk bekerja tuntas, cerdas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab

Perilaku Utama : Kompeten, bersemangat, realitis, bertanggung jawab, selalu memberikan solusi dan hasil terbaik.

## 4. Inovatif

Selalu mempunyai ide/gagasan baru dan berorientasi untuk memberikan solusi yang optimal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pasien serta berorientasi terhadap kemajuan institusi

Perilaku Utama : Tidak pasif dalam menyikapi permasalahan atau hambatan yang dihadapi serta mampu mengkreasikan sumber daya yang dimiliki baik secara pribadi maupun institusi untuk hasil yang optimal.

## 5. Proaktif

Selalu peka dan aktif untuk mengidentifikasi akan kebutuhan pelanggan/pasien sesuai berkembang jaman.

Perilaku Utama: Memiliki empati, cepat tanggap terhadap keluhan dan permasalahan pelanggan, untuk dapat memberikan solusi terbaik pada setiap keluhan pasien serta mampu memetakan apa yang harus disikapi, dilakukan sekarang untuk masa depan.

## 6. Istiqomah

Bersikap sabar, lurus, jujur, bijaksana serta teguh pendirian sesuai aturan dan tuntunan hidupnya

Perilaku Utama : Mempunyai pendirian dalam menyikapi segala hambatan, masalah yang dihadapi, dapat membuat keputusan secara bijaksana dengan sabar, penuh cinta kasih dengan mengutamakan kepuasan pelanggan/pasien

### 3.2 Arah dan Kebijakan Stakeholders Inti

Bagian ini menyajikan informasi tentang harapan dan kekhawatiran utama dari para *stakeholders* inti PMN RS Mata Cicendo pada kurun waktu tahun 2020 – 2024.

Tabel 3.1 di bawah ini menyajikan informasi harapan dan kekhawatiran utama para *stakeholders* inti terhadap PMN RS Mata Cicendo.

**Tabel 3.1 Harapan dan Kekhawatiran Utama *Stakeholder* Kunci**

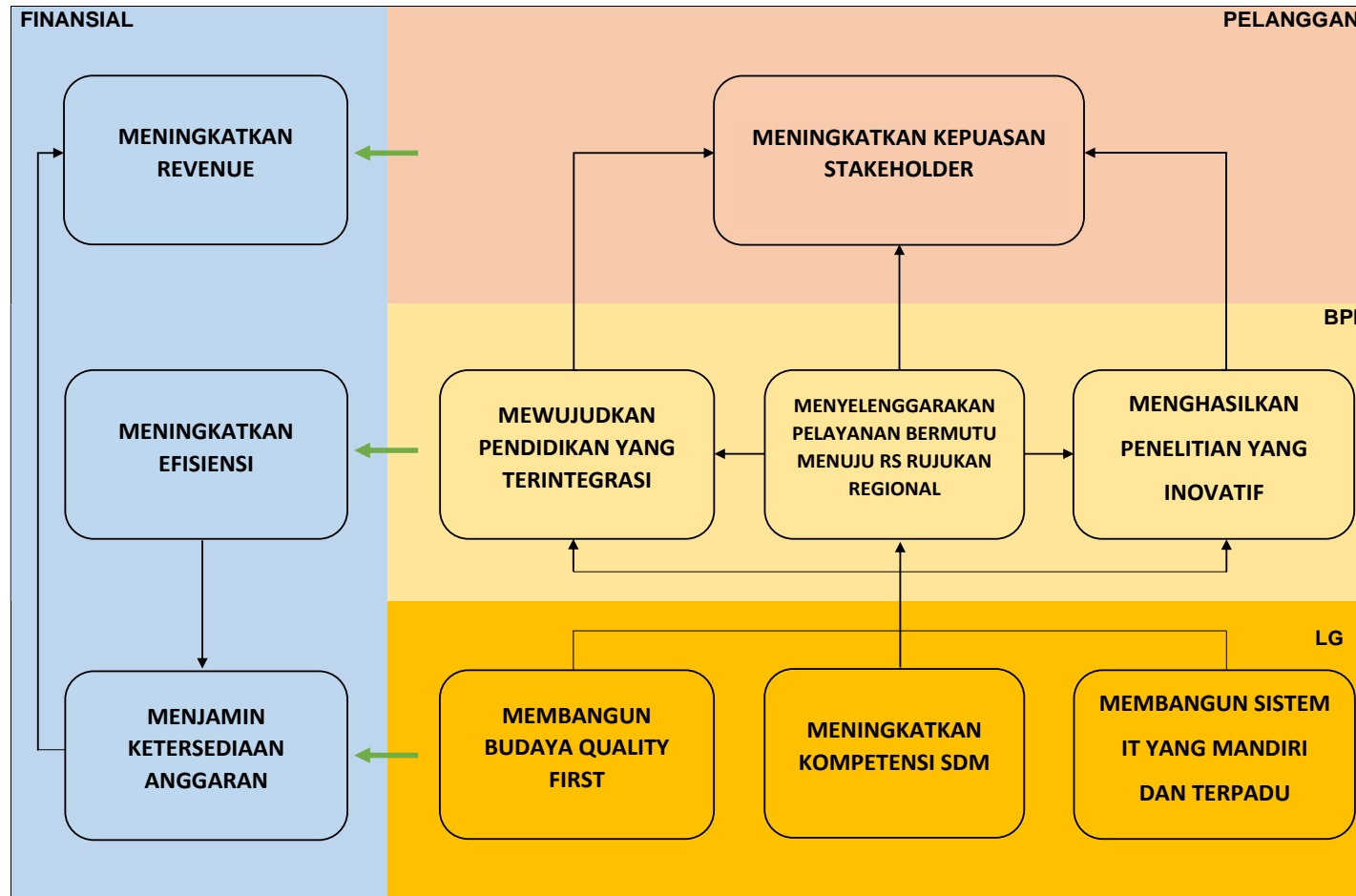
NO	KOMPONEN STAKEHOLDERS INTI	HARAPAN	KEKHAWATIRAN
1.	Direktur Jenderal Pelayanan Kesehatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. BLU harus mampu mandiri, efisien dan melakukan inovasi.</li> <li>2. Penelitian tidak hanya untuk publikasi tetapi untuk hal yang lebih bernilai guna seperti mendapatkan Hak Paten.</li> <li>3. Bekerjasama dengan perguruan tinggi yang ada di Bandung untuk melakukan penelitian dalam kesehatan dunia mata dan menunjang RS Mata Cicendo sebagai pusat mata yang harus membina rumah sakit-rumah sakit lain dalam pelayanan mata.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian hanya sekedar untuk kepentingan publikasi.</li> <li>2. Fungsi pembinaan sebagai Pusat Mata Nasional kepada RS lain belum optimal.</li> </ol>
2.	Dewan Pengawas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. BLU harus dapat membuka Unit Usaha</li> <li>2. Harus bekerjasama dengan Provinsi, Kota dan Instansi lain dalam mengatasi kebutaan.</li> </ol>	Unit Usaha yang akan dikembangkan dengan BKMM terganjal regulasi organisasi
3.	Direktur Pelayanan Rujukan Kemenkes RI	RS Cicendo harus bisa mengampu rumah sakit lain	RS Mata Cicendo kurang optimal dalam pengampunan dengan RS lain

NO	KOMPONEN STAKEHOLDERS INTI	HARAPAN	KEKHAWATIRAN
4.	Dekan FK UNPAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama pendidikan untuk memperbanyak pendidikan sub spesialis.</li> <li>2. Departemen Mata bisa menjadi yang terbaik dalam produktifitas riset</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama Pendidikan kurang optimal dalam sub spesialis.</li> <li>2. Produktifitas riset departemen mata kurang optimal dibanding dengan departemen lain</li> </ol>
5.	Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi Center of Excellence pelayanan mata.</li> <li>2. RS Mata Cicendo Menjadi Role Model Pusat Rujukan Mata Di Indonesia.</li> <li>3. Meningkatkan Kesadaran Kesehatan Mata Melalui Program Terintegrasi Bersama Disdik – Depag (UKS) Dan Semua Pihak Yang Peduli</li> </ol>	Sistem Pendaftaran Online Yang Belum Tersosialisasikan Dengan Baik Sehingga Masyarakat Sulit Untuk Mengakses. Sehingga Masyarakat Masih Mengantri.
6.	Tokoh Masyarakat	Tercipta sebuah rumusan strategis tentang peran Sosial RS Mata Cicendo dalam menopang pertumbuhan ekonomi masyarakat sekitar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya upaya promotif dan preventif dalam kesehatan mata.</li> <li>2. Kurang terperhatikannya kesehatan mata sekitar lingkungan RS Mata Cicendo yang masih banyak tergolong dalam ekonomi menengah ke bawah</li> </ol>

### 3.3 Rancangan Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Berdasarkan upaya-upaya strategis yang teridentifikasi sebelumnya, maka disusun peta strategis RS Mata Cicendo Bandung untuk jangka waktu 2020-2024. Peta strategi *balanced scorecard* menggambarkan jalinan sebab-akibat berbagai sasaran strategis dalam kurun waktu periode RSB yang dikelompokkan dalam perspektif Pelanggan, Proses Bisnis, *Learn & Growth*, serta Finansial. Sasaran strategis yang ditentukan didasarkan pada upaya-upaya strategis yang dihasilkan dari analisa TOWS. Balance Score Card

juga dalam hal ini dilakukan penyesuaian dengan program yang sejalan dengan program Kementerian Kesehatan dimana rumah sakit harus bisa menjadi pusat layanan kesehatan yang bermutu dan mempunyai daya saing di kawasan regional sehingga menjadi rujukan layanan Kesehatan di regional khususnya Asia Tenggara. Peta Strategi *Balanced Scorecard* RS Mata Cicendo terlihat dalam gambar di bawah ini.



Gambar 3.1 Peta Strategi Balanced Score Card RS Mata Cicendo Bandung

### 3.4 Indikator Kinerja Utama

#### A. Matriks IKU

Berdasarkan peta strategi yang telah ditetapkan sebagai pedoman arah dan prioritas strategis PMN RS Mata Cicendo demi mewujudkan sasaran strategis di penghujung tahun 2024, maka dapat disusun Indikator Kinerja Utama atau KPI (*Key Performance Indicator*) dan target KPI serta bobot KPI dan PIC (*Person in Charge*) atas suatu KPI. Berbagai jenis KPI telah dirumuskan untuk renstra PMN RS Mata Cicendo periode tahun 2020 – 2024. Sebagian jenis KPI adalah bertipe *outcome*, dan lainnya bertipe *output*, proses, dan *input*. KPI berfungsi untuk mengukur secara kualitatif tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran strategis pada peta strategi. KPI berjenis *outcome* merupakan indikator kinerja utama yang mengukur keberhasilan PMN RS Mata Cicendo untuk menghasilkan sasaran strategis tertentu. Jenis KPI *outcome* hanya bisa diwujudkan bila ditunjang oleh berbagai KPI berjenis *output*, yang berfungsi untuk mengukur tingkat keberhasilan keluaran suatu sasaran strategis pada peta strategis. Berbagai KPI bertipe proses merupakan kumpulan indikator keberhasilan sasaran strategis yang dibutuhkan untuk mewujudkan KPI bertipe *output*. Dalam buku ini, KPI bertipe proses hanya bisa diwujudkan bila PMN RS Mata Cicendo mewujudkan KPI bertipe *input*, yang mengukur pencapaian keberhasilan PMN RS Mata Cicendo dalam menyediakan sumber daya organisasi tertentu sebagai masukan untuk melakukan berbagai sasaran strategis pada proses bisnis internal.

Indikator Kinerja Utama di RS Mata Cicendo Bandung terdiri dari 24 indikator, dimana dalam revisi RSB 2020-2024 ini dilakukan baik perubahan target, nomenklatur maupun penambahan IKU sesuai dengan Program Strategis dan Pengembangan Layanan yang akan di capai oleh RS Mata Cicendo dalam mencapai tujuan sebagai rumah sakit yang *excellent* dalam pelayanan dan menjadi rumah sakit bermutu menuju rumah sakit rujukan regional ASEAN.

Tabel 4.1 menggambarkan berbagai KPI untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu sasaran strategis pada peta strategi PMN RS Mata Cicendo periode tahun 2020 – 2024.

**Tabel 3.2 Indikator Kinerja Utama (IKU)**

No.	Sasaran Strategis	IKU	Bobot	Satuan	Target					
					2020	2021	2022	2023	2024	
	<b>Perspektif Pelanggan</b>									
1	Meningkatkan kepuasan Stakeholder	1	Persentase Kepuasan Pasien	5%	Persentase	80%	80,50%	86%	87%	89%
		2	Persentase Kepuasan Pegawai	5%	Persentase	86%	87%	88%	89%	90%
		3	Persentase Kepuasan Peserta Didik	5%	Persentase	87%	87,50%	88%	88,50%	89%
	<b>Bisnis Proses Internal</b>									
1	Mewujudkan Integrasi Pelayanan dengan Pendidikan	4	Persentase Kepatuhan Peserta Didik dalam Menerapkan Standar Mutu Pelayanan	4%	Persentase	77%	84%	93%	95%	100%
2	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu Menuju RS Rujukan Regional	5	Pengampuan RS / Balai Kesehatan	4%	Jumlah	2	2	2	2	2
		6	Pemenuhan Standar Pelayanan (Ketepatan Waktu Pelayanan)	5%	Menit	60 menit	60 menit	60 menit	60 menit	60 menit
			<b>Pengembangan Layanan Unggulan</b>							
		7	- Advanced Diabetic Retina Services	5%	Persentase	20%	30%	100%	100%	100%
			<b>Pengembangan Inovasi Layanan</b>							
		8	- Trauma Eye Center	5%	Persentase			100%	100%	100%
		9	- Cicendo Aesthetic Eye Clinic	5%	Persentase			100%	100%	100%
		10	- Refractive Surgical & Laser Center	5%	Persentase			100%	100%	100%
			<b>Pengembangan Layanan</b>							
11	- Pengembangan One Stop Service Low Vision	5%	Persentase	20%	30%	100%	100%	100%		
3	Menghasilkan penelitian yang inovatif	12	Jumlah Hasil Penelitian yang Diimplementasikan	5%	Jumlah	2	2	2	2	2
		13	Jumlah Publikasi Nasional/Internasional	4%	Jumlah	10	10	10	10	10
		14	Hasil Penelitian yang Dipatenkan	5%	Jumlah	1	1	1	1	1

No.	Sasaran Strategis	IKU	Bobot	Satuan	Target					
					2020	2021	2022	2023	2024	
	<b>Learn &amp; Growth</b>									
1	Membangun Budaya <i>Quality First</i>	15	Persentase Budaya Keselamatan	5%	Persentase	70%	70%	75%	75%	80%
2	Meningkatkan Kompetensi SDM	16	Jumlah Tenaga Medik Dokter Spesialis yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan/ Kursus di Luar Negeri	5%	Jumlah	0	0	1	2	2
		17	Jumlah Tenaga Kesehatan dan Nakes Lainnya yang Mengikuti Pendidikan/ Pelatihan/ Kursus di Luar Negeri	5%	Jumlah	0	0	1	2	2
3	Membangun Sistem IT yang Mandiri dan Terpadu	18	Maturitas IT	5%	Persentase	40%	70%	Advance Tahap I 100%	Advance Tahap II 100%	Advance Tahap III 100%
	<b>Financial</b>									
4	Meningkatkan <i>Revenue</i>	19	Persentase Peningkatan Pendapatan per Tahun	5%	Persentase	0%	1%	2%	6%	3%
5	Meningkatkan Efisiensi	20	POBO	4%	Persentase	65%	65%	75%	85%	86%
6	Menjamin Ketersediaan Anggaran	21	<i>Cash Ratio</i> 240%<CR<300%	4%	Persentase	100%	100%	100%	100%	100%

IKU berfungsi sebagai indikator mengukur tingkat keberhasilan secara kuantitatif di tiap tahun atas kemajuan pencapaian suatu sasaran strategis pada peta strategi. Target IKU yang ditetapkan tiap tahun diupayakan ada peningkatan secara kuantitatif hingga terwujudnya sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo di tahun 2024. Bobot IKU ditentukan untuk menunjukkan tingkat

kepentingan relatif suatu jenis IKU dibandingkan dengan jenis IKU lainnya. Total bobot semua jenis IKU adalah 100 (seratus) persen. Dengan demikian, bila ada suatu jenis IKU mempunyai nilai bobot lebih tinggi dari pada jenis IKU lainnya, jenis IKU tersebut dinilai lebih menentukan dalam mewujudkan sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo di akhir tahun 2024. Kondisi ini

juga mengindikasikan bahwa bobot IKU yang lebih tinggi merepresentasikan keinginan kuat jajaran manajemen PMN RS Mata Cicendo untuk merealisasikan suatu sasaran strategis yang dinilai lebih penting dan mendesak untuk mewujudkan sasaran strategis 2024.

## **B. Kamus IKU**

Dalam mendukung pencapaian dan pemahaman akan perhitungan IKU yang telah ditetapkan dalam RSB 2020-2024, maka perlu ditetapkan sebuah kamus atau definisi operasional dari masing-masing IKU sebagai panduan dalam proses pemahaman dan penghitungan IKU tersebut, adapun kamus IKU atau Definisi Operasi tersebut adalah sebagai berikut:

## 1. Persentasi Kepuasan Pasien

Perspektif	:	Pelanggan				
Sasaran Strategis	:	Terciptanya kepuasan stakeholder				
IKU	:	Persentase Kepuasan Pasien				
Definisi	:	Kepuasan pasien merupakan gambaran dari hasil pelayanan dan fasilitas yang didapat pasien, sehingga perlu dilakukan penilaian melalui survei kepuasan pasien/pelanggan				
Formula	:	$\frac{\text{Jumlah sampel responden yang puas} \times 100\%}{\text{Jumlah total sampel}}$				
Bobot IKU (%)	:	5%				
<i>Person in Charge</i>	:	Direktur Umum, SDM dan Pendidikan				
Sumber Data	:	Laporan Survey Kepuasan Pasien				
Periode Pelaporan	:	Triwulan				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
		80%	80,50%	86%	87%	89%

## 2. Persentase Kepuasan Pegawai

Perspektif	:	Pelanggan				
Sasaran Strategis	:	Terciptanya kepuasan stakeholder				
IKU	:	Persentase Kepuasan Pegawai				
Definisi	:	<p>Kepuasan dan budaya kerja pegawai adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.</p> <p>Metode yang digunakan untuk mengukur kepuasan dan budaya kerja pegawai adalah survey. Pada survey kepuasan pegawai, pihak manajemen bermaksud menghimpun data yang kemudian diolah sehingga diperoleh informasi dan masukan dari pihak pegawai dengan dimensi-dimensi atau indikator-indikator tertentu sebagai dasar evaluasi atas kebijakan yang telah ditetapkan manajemen</p>				
Formula	:	$\frac{\text{Jumlah responden yang puas} \times 100\%}{\text{Jumlah total responden}}$				
Bobot IKU (%)	:	5%				
<i>Person in Charge</i>	:	Bagian Sumber Daya Manusia				
Sumber Data	:	Laporan Survey Kepuasan Pegawai				
Periode Pelaporan	:	Semesteran				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
		86%	87%	88%	89%	90%

### 3. Persentase Kepuasan Peserta Didik

Perspektif	:	Pelanggan				
Sasaran Strategis	:	Terciptanya kepuasan stakeholder				
IKU	:	Persentase Kepuasan Peserta Didik PPDS, PSPD, Fellowship				
Definisi	:	Peserta didik adalah Peserta Program Pendidikan Dokter spesialis (PPDS), Program Studi Pendidikan Dokter (PSPD) dan Pelatihan Dokter Spesialis Mata. Tingkat kepuasan peserta didik diukur menggunakan kuesioner				
Formula	:	$\frac{\text{Jumlah Peserta Didik Yang Puas} \times 100\%}{\text{Total Jumlah Peserta Didik}}$				
Bobot IKU (%)	:	5%				
<i>Person in Charge</i>	:	Bagian Pendidikan dan Penelitian				
Sumber Data	:	Laporan Survey Kepuasan Peserta Didik				
Periode Pelaporan	:	Bulanan				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
		87%	87,5%	88%	88,5%	89%

#### 4. Persentase Kepatuhan Peserta Didik dalam Menerapkan Standar Mutu Pelayanan

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)				
Sasaran Strategis	:	Mewujudkan Integrasi Pelayanan dengan Pendidikan				
IKU	:	Persentase Kepatuhan Peserta Didik dalam Menerapkan Standar Mutu Pelayanan				
Definisi	:	Kepatuhan Peserta Didik dalam Menerapkan Standar Mutu Pelayanan dalam hal ini adalah penerapan prosedur cuci tangan bagi peserta didik (PPDS) dalam melakukan pelayanan. Pelaksanaan Prosedur cuci tangan 6 langkah pada 5 momen penting pelayanan sesuai Guideline WHO tahun 2009				
Formula	:	$\frac{\text{Jumlah Pelaksanaan cuci tangan oleh PPDS}}{\text{jumlah seluruh peluang dalam cuci tangan}} \times 100 \%$				
Bobot IKU (%)	:	4%				
<i>Person in Charge</i>	:	Komite PPI				
Sumber Data	:	Laporan Kepatuhan Cuci Tangan Komite PPI ( Observasi Langsung )				
Periode Pelaporan	:	Bulanan				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
		77%	84%	93%	95%	100%

## 5. Pengampuan RS/Balai Kesehatan

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)				
Sasaran Strategis	:	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu Menuju RS Rujukan Regional				
IKU	:	Pengampuan RS / Balai Kesehatan				
Definisi	:	Rumah Sakit/Balai Kesehatan jejaring yang diampu adalah Rumah Sakit/Balai Kesehatan jejaring yang dibina oleh RS Mata Cicendo dalam aspek pelayanan dan manajemen.				
Formula	:	Jumlah RS/Balai Kesehatan yang diampu dalam 1 tahun				
Bobot IKU (%)	:	4%				
<i>Person in Charge</i>	:	Bagian Pendidikan dan Penelitian				
Sumber Data	:	Laporan Hasil Pengampuan Bagian Pendidikan dan Penelitian				
Periode Pelaporan	:	Semesteran				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
		2	2	2	2	2

6. Pemenuhan Standar Pelayanan (Ketepatan Waktu Pelayanan) : Waktu Tunggu Rawat Jalan

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)				
Sasaran Strategis	:	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu Menuju RS Rujukan Regional				
IKU	:	Pemenuhan Standar Pelayanan (Ketepatan Waktu Pelayanan) Waktu Tunggu Rawat Jalan				
Definisi	:	Waktu tunggu rawat jalan adalah waktu yang dibutuhkan mulai pasien mendaftar sampai dilayani oleh dokter spesialis.				
Formula	:	Rata-rata lama waktu tunggu pasien sampai mendapatkan pelayanan di unit rawat jalan (dalam menit)				
Bobot IKU (%)	:	5%				
<i>Person in Charge</i>	:	Direktur Medik dan Keperawatan (Ka. Instalasi Rawat Jalan)				
Sumber Data	:	Laporan Instalasi Rawat Jalan				
Periode Pelaporan	:	Bulanan				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
		60 Menit	60 Menit	60 Menit	60 Menit	60 Menit

7. Advanced Diabetic Retina Services

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)																																
Sasaran Strategis	:	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu Menuju RS Rujukan Regional																																
IKU	:	Advanced Diabetic Retina Services																																
Definisi	:	Advanced Diabetic Retina Services adalah penanganan kasus diabetic retinopati tahap lanjut di RSMC																																
Formula	:	<p>RUMUS = CAPAIAN PENGEMBANGAN LAYANAN + PENGEMBANGAN SDM + RESEARCH + SARPRAS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">TAHUN 2022</th> </tr> <tr> <th>PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)</th> <th>PENGEMBANGAN SDM (25%)</th> <th>EDUCATION, RESEARCH (25%)</th> <th>SARPRAS (25%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pelayanan Diabetik Retinopati terintegrasi (10%)</td> <td>Penambahan 1 dokter spesialis mata (5%)</td> <td>Penelitian, Publikasi Nasional DR (15%)</td> <td>Pemenuhan Kebutuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan Foto Fundus Ultrawidefield (10%)</td> </tr> <tr> <td>Peningkatan layanan DR (5%)</td> <td>IHT 2 perawat elektrodiagnostik (5%)</td> <td>Revisi kurikulum fellowship (10%)</td> <td>Renovasi ruang poliklinik retina (3%)</td> </tr> <tr> <td>Peningkatan layanan gizi (5%)</td> <td>Benchmarking retina (offline/online) (3%)</td> <td></td> <td>Pemenuhan fasilitas ruang tunggu konsultasi gizi (2%)</td> </tr> <tr> <td>Peningkatan Layanan Penyakit Dalam (5%)</td> <td>IHT Gizi Diabetes (3%)</td> <td></td> <td>Pemenuhan Kebutuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan Digital Assisted Vitreoretinal Surgery (3D viewing system) (10%)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pelatihan Dokter IPD bidang Endokrin dan/atau psikolog (5%)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Observership dr. SpM (offline/online) (4%)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TAHUN 2022				PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)	PENGEMBANGAN SDM (25%)	EDUCATION, RESEARCH (25%)	SARPRAS (25%)	Pelayanan Diabetik Retinopati terintegrasi (10%)	Penambahan 1 dokter spesialis mata (5%)	Penelitian, Publikasi Nasional DR (15%)	Pemenuhan Kebutuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan Foto Fundus Ultrawidefield (10%)	Peningkatan layanan DR (5%)	IHT 2 perawat elektrodiagnostik (5%)	Revisi kurikulum fellowship (10%)	Renovasi ruang poliklinik retina (3%)	Peningkatan layanan gizi (5%)	Benchmarking retina (offline/online) (3%)		Pemenuhan fasilitas ruang tunggu konsultasi gizi (2%)	Peningkatan Layanan Penyakit Dalam (5%)	IHT Gizi Diabetes (3%)		Pemenuhan Kebutuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan Digital Assisted Vitreoretinal Surgery (3D viewing system) (10%)		Pelatihan Dokter IPD bidang Endokrin dan/atau psikolog (5%)				Observership dr. SpM (offline/online) (4%)		
TAHUN 2022																																		
PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)	PENGEMBANGAN SDM (25%)	EDUCATION, RESEARCH (25%)	SARPRAS (25%)																															
Pelayanan Diabetik Retinopati terintegrasi (10%)	Penambahan 1 dokter spesialis mata (5%)	Penelitian, Publikasi Nasional DR (15%)	Pemenuhan Kebutuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan Foto Fundus Ultrawidefield (10%)																															
Peningkatan layanan DR (5%)	IHT 2 perawat elektrodiagnostik (5%)	Revisi kurikulum fellowship (10%)	Renovasi ruang poliklinik retina (3%)																															
Peningkatan layanan gizi (5%)	Benchmarking retina (offline/online) (3%)		Pemenuhan fasilitas ruang tunggu konsultasi gizi (2%)																															
Peningkatan Layanan Penyakit Dalam (5%)	IHT Gizi Diabetes (3%)		Pemenuhan Kebutuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan Digital Assisted Vitreoretinal Surgery (3D viewing system) (10%)																															
	Pelatihan Dokter IPD bidang Endokrin dan/atau psikolog (5%)																																	
	Observership dr. SpM (offline/online) (4%)																																	

TAHUN 2023			
PENGEMBANGAN LAYANAN (30%)	PENGEMBANGAN SDM (30%)	EDUCATION, RESEARCH (30%)	SARPRAS (10%)
Peningkatan layanan Advanced DR (30%)	Pendidikan S3 dr. SpM (13%)	Penelitian DR dan Publikasi Internasional (20%)	Pemenuhan Kebutuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan OCT Sweptsorce (10%)
	IHT Staf baru dokter retina (15%)	Pelatihan (course) baru advanced DR (10%)	
	Observership dr. SpM (2%)		
TAHUN 2024			
PENGEMBANGAN LAYANAN (30%)	PENGEMBANGAN SDM (30%)	EDUCATION, RESEARCH (30%)	SARPRAS (10%)
Peningkatan layanan Advanced DR (30%)	Pendidikan S3 dr. SpM (30%)	Penelitian DR (20%)	Pemenuhan alat penunjang pendidikan advanced DR (10%)
		Pelatihan advanced DR(10%)	

Bobot IKU (%) :

5%

*Person in Charge* :

Direktorat Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang (KSM Vitreo Retina)

Sumber Data :

Laporan Progres Pengembangan

Periode Pelaporan :

Bulanan

Target :

2020	2021	2022	2023	2024
5%	20%	100%	100%	100%

## 8. Trauma Eye Center

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)																																				
Sasaran Strategis	:	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu Menuju RS Rujukan Regional																																				
IKU	:	Trauma Eye Center																																				
Definisi	:	<p>Trauma Eye Center adalah pusat layanan trauma mata yang terintegrasi dengan berbagai disiplin ilmu subspecialistik yang terkait.</p> <p>Publikasi Nasional yang dimaksud di tahun 2022 dimulai dari proses pengumpulan data.</p> <p>Pembuatan buku trauma yang dimaksud di tahun 2022 dimulai dari proses pembuatan buku trauma. IGATES yang dimaksud di tahun 2022 dimulai dari proses pengadaan</p>																																				
Formula	:	<p>RUMUS = CAPAIAN PENGEMBANGAN LAYANAN + PENGEMBANGAN SDM + RESEARCH + SARPRAS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">TAHUN 2022</th> </tr> <tr> <th>PENGEMBANGAN LAYANAN (30%)</th> <th>PENGEMBANGAN SDM (20%)</th> <th>EDUCATION &amp; RESEARCH (30%)</th> <th>SARPRAS (20%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pelayanan Trauma Center (10%)</td> <td>Pemenuhan staf sekretariat (10%)</td> <td>Penelitian, Publikasi Nasional (15%)</td> <td>Sekretariat Trauma Center (5%)</td> </tr> <tr> <td>Pembentukan Tim Trauma Terintegrasi (10%)</td> <td>Peningkatan Kompetensi SDM: Training/observasi ke luar negeri (10%)</td> <td>Pembuatan Buku Trauma Mata (15%)</td> <td>Sistem IT Terintegrasi: IGATES (15%)</td> </tr> <tr> <td>ERT 2 &lt; 2 jam (10%)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">TAHUN 2023</th> </tr> <tr> <th>PENGEMBANGAN LAYANAN (20%)</th> <th>PENGEMBANGAN SDM (15%)</th> <th>EDUCATION &amp; RESEARCH (45%)</th> <th>SARPRAS (20%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Peningkatan Pelayanan Trauma Center (20%)</td> <td>Observership ke Luar Negeri (10%)</td> <td>Sudah Publikasi (15%)</td> <td>Sistem IT Terintegrasi : IGATES (20%)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>IHT perawat trauma mata (5%)</td> <td>Penerbitan buku trauma mata (15%)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TAHUN 2022				PENGEMBANGAN LAYANAN (30%)	PENGEMBANGAN SDM (20%)	EDUCATION & RESEARCH (30%)	SARPRAS (20%)	Pelayanan Trauma Center (10%)	Pemenuhan staf sekretariat (10%)	Penelitian, Publikasi Nasional (15%)	Sekretariat Trauma Center (5%)	Pembentukan Tim Trauma Terintegrasi (10%)	Peningkatan Kompetensi SDM: Training/observasi ke luar negeri (10%)	Pembuatan Buku Trauma Mata (15%)	Sistem IT Terintegrasi: IGATES (15%)	ERT 2 < 2 jam (10%)				TAHUN 2023				PENGEMBANGAN LAYANAN (20%)	PENGEMBANGAN SDM (15%)	EDUCATION & RESEARCH (45%)	SARPRAS (20%)	Peningkatan Pelayanan Trauma Center (20%)	Observership ke Luar Negeri (10%)	Sudah Publikasi (15%)	Sistem IT Terintegrasi : IGATES (20%)		IHT perawat trauma mata (5%)	Penerbitan buku trauma mata (15%)	
TAHUN 2022																																						
PENGEMBANGAN LAYANAN (30%)	PENGEMBANGAN SDM (20%)	EDUCATION & RESEARCH (30%)	SARPRAS (20%)																																			
Pelayanan Trauma Center (10%)	Pemenuhan staf sekretariat (10%)	Penelitian, Publikasi Nasional (15%)	Sekretariat Trauma Center (5%)																																			
Pembentukan Tim Trauma Terintegrasi (10%)	Peningkatan Kompetensi SDM: Training/observasi ke luar negeri (10%)	Pembuatan Buku Trauma Mata (15%)	Sistem IT Terintegrasi: IGATES (15%)																																			
ERT 2 < 2 jam (10%)																																						
TAHUN 2023																																						
PENGEMBANGAN LAYANAN (20%)	PENGEMBANGAN SDM (15%)	EDUCATION & RESEARCH (45%)	SARPRAS (20%)																																			
Peningkatan Pelayanan Trauma Center (20%)	Observership ke Luar Negeri (10%)	Sudah Publikasi (15%)	Sistem IT Terintegrasi : IGATES (20%)																																			
	IHT perawat trauma mata (5%)	Penerbitan buku trauma mata (15%)																																				

				Webinar Trauma (15%)		
<b>TAHUN 2024</b>						
	<b>PENGEMBANGAN LAYANAN (20%)</b>	<b>PENGEMBANGAN SDM (15%)</b>	<b>EDUCATION &amp; RESEARCH (45%)</b>		<b>SARPRAS (20%)</b>	
	Peningkatan Pelayanan Trauma Center (20%)	Observership ke Luar Negeri (15%)	1 Publikasi Ilmiah terakreditasi (15%)		Sistem IT Terintegrasi: IGATES (20%)	
			Pengembangan Buku Terkait Trauma Mata edisi 2 (15%)			
			Pembentukan Kurikulum Pelatihan/Observership Trauma Mata (15%)			
Bobot IKU (%)	:	5%				
Person in Charge	:	Direktorat Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang (Tim Trauma Eye Center)				
Sumber Data	:	Laporan Progres Pengembangan				
Periode Pelaporan	:	Bulanan				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
				100%	100%	100%

9. Cicendo Aesthetic Eye Clinic

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)																												
Sasaran Strategis	:	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu Menuju RS Rujukan Regional																												
IKU	:	Cicendo Aesthetic Eye Clinic																												
Definisi	:	Cicendo Aesthetic Eye Clinic adalah layanan estetik mata meliputi konsultasi, pemeriksaan dan tindakan dalam pembiusan lokal. Publikasi Nasional yang dimaksud di tahun 2022 adalah dimulai dari proses pembuatan manuscript																												
Formula	:	<p>RUMUS = CAPAIAN PENGEMBANGAN LAYANAN + PENGEMBANGAN SDM + RESEARCH + SARPRAS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">TAHUN 2022</th> </tr> <tr> <th>PENGEMBANGAN LAYANAN (30%)</th> <th>PENGEMBANGAN SDM (20%)</th> <th>EDUCATION RESEARCH (20%)</th> <th>SARPRAS (30%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pengembangan Cicendo Esthetic Eye Clinic : ASEDs, Blefaroplasti , Lensa Kontak; Botox (NO dan PO semester ke-2 ,2022) (20%)</td> <td>1 analis laboratorium, 1 perawat ahli mata, 1 refraksionis optisi (10%)</td> <td>1 Publikasi Nasional (10%)</td> <td>Pemenuhan Ruang Pelayan (10%)</td> </tr> <tr> <td>Pembentukan tim persiapan Cicendo Esthetic Eye Clinic (10%)</td> <td>Pelatihan/ observership bagi 2 dokter SpM, 1 dokter SpPK dan 5 tenaga paramedis (10%)</td> <td>Webinar (10%)</td> <td>Furnitur ruangan clinic (5%)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Terpenuhinya sarana Teknologi Informasi (Komputer, alat IT) (5%)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Terpenuhinya BHP utk Aesthetic eye care/dry eye center (5%)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Pemenuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan (Slit lamp dan monitor, Proyektor Snellen, trial set) (5%)</td> </tr> </tbody> </table>	TAHUN 2022				PENGEMBANGAN LAYANAN (30%)	PENGEMBANGAN SDM (20%)	EDUCATION RESEARCH (20%)	SARPRAS (30%)	Pengembangan Cicendo Esthetic Eye Clinic : ASEDs, Blefaroplasti , Lensa Kontak; Botox (NO dan PO semester ke-2 ,2022) (20%)	1 analis laboratorium, 1 perawat ahli mata, 1 refraksionis optisi (10%)	1 Publikasi Nasional (10%)	Pemenuhan Ruang Pelayan (10%)	Pembentukan tim persiapan Cicendo Esthetic Eye Clinic (10%)	Pelatihan/ observership bagi 2 dokter SpM, 1 dokter SpPK dan 5 tenaga paramedis (10%)	Webinar (10%)	Furnitur ruangan clinic (5%)				Terpenuhinya sarana Teknologi Informasi (Komputer, alat IT) (5%)				Terpenuhinya BHP utk Aesthetic eye care/dry eye center (5%)				Pemenuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan (Slit lamp dan monitor, Proyektor Snellen, trial set) (5%)
TAHUN 2022																														
PENGEMBANGAN LAYANAN (30%)	PENGEMBANGAN SDM (20%)	EDUCATION RESEARCH (20%)	SARPRAS (30%)																											
Pengembangan Cicendo Esthetic Eye Clinic : ASEDs, Blefaroplasti , Lensa Kontak; Botox (NO dan PO semester ke-2 ,2022) (20%)	1 analis laboratorium, 1 perawat ahli mata, 1 refraksionis optisi (10%)	1 Publikasi Nasional (10%)	Pemenuhan Ruang Pelayan (10%)																											
Pembentukan tim persiapan Cicendo Esthetic Eye Clinic (10%)	Pelatihan/ observership bagi 2 dokter SpM, 1 dokter SpPK dan 5 tenaga paramedis (10%)	Webinar (10%)	Furnitur ruangan clinic (5%)																											
			Terpenuhinya sarana Teknologi Informasi (Komputer, alat IT) (5%)																											
			Terpenuhinya BHP utk Aesthetic eye care/dry eye center (5%)																											
			Pemenuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan (Slit lamp dan monitor, Proyektor Snellen, trial set) (5%)																											

<b>TAHUN 2023</b>			
<b>PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)</b>	<b>PENGEMBANGAN SDM (25%)</b>	<b>EDUCATION, RESEARCH (25%)</b>	<b>SARPRAS (25%)</b>
Pengembangan Cicendo Esthetic Eye Clinic (25%)	Pelatihan/observership luar negeri dr SpM (2) (25%)	Sudah Publikasi (15%)	<b>BMHP</b> : Lensa Kontak RGP, Dry eye <b>spa intens puls light</b> ; BHP Blepharoplasty, Eye lashes, Eye brow, filler; Pojok Dokumentasi Before-After (Kamera DSLR, Printer, Komputer, Papan Nama Medrek, Background, Tripod) (10%)
		Menyelenggarakan CME dan edukasi awam terkait Cicendo Eye Esthetic Clinic (1x) (10%)	Alat/Instrumen (15%)
<b>TAHUN 2024</b>			
<b>PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)</b>	<b>PENGEMBANGAN SDM (15%)</b>	<b>EDUCATION, RESEARCH (35%)</b>	<b>SARPRAS (25%)</b>
Pengembangan Cicendo Esthetic Eye Clinic (25%)	Pelatihan/observership luar negeri dr SpM (2) (15%)	Webinar (25%)	Alkes Lensa Kontak Scleral 3D Printer, virtual try-on kacamata Oculus Keratograph 5M (Dry Eye+dry fitting lensa kontak) (25%)
		Menyelenggarakan CME dan edukasi awam terkait Cicendo Eye Esthetic Clinic (2x) (10%)	

Bobot IKU (%) : 5%

Person in Charge : Direktorat Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang (Tim Cicendo Aesthetic Eye Clinic)

Sumber Data : Laporan Progres Pengembangan

Periode Pelaporan : Bulanan

Target :	2020	2021	2022	2023	2024
			100%	100%	100%

## 10. Refractive Surgical dan Laser Center

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)																				
Sasaran Strategis	:	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu Menuju RS Rujukan Regional																				
IKU	:	Refractive Surgical dan Laser Center																				
Definisi	:	Refractive Surgical dan Laser Center adalah layanan katarak bedah refraktif yang lengkap, komprehensif dan terintegrasi																				
Formula	:	<p>RUMUS = CAPAIAN PENGEMBANGAN LAYANAN + PENGEMBANGAN SDM + RESEARCH + SARPRAS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">TAHUN 2022</th> </tr> <tr> <th>PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)</th> <th>PENGEMBANGAN SDM (25%)</th> <th>EDUCATION, RESEARCH (25%)</th> <th>SARPRAS (25%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Peningkatan Volume Layanan Operasi IOL Premium (15%)</td> <td>IHT alat LFT utk dokter : Narsum dari luar (10%)</td> <td>Publikasi Internasional tentang A-constant IOL hypothetically(ES Azalia) (10%)</td> <td>Tersedianya ruang laser center (15%)</td> </tr> <tr> <td>Pengembangan Layanan Operasi IOL Premium (10%)</td> <td>Kursus/Workshop LFT (5%)</td> <td>Publikasi Internasional pengaruh iris claw pd edema macula (10%)</td> <td>Pemenuhan IOL Premium (10%)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>IHT layanan IOL Premium untuk dokter (10%)</td> <td>Workshop layanan IOL Premium (5%)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TAHUN 2022				PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)	PENGEMBANGAN SDM (25%)	EDUCATION, RESEARCH (25%)	SARPRAS (25%)	Peningkatan Volume Layanan Operasi IOL Premium (15%)	IHT alat LFT utk dokter : Narsum dari luar (10%)	Publikasi Internasional tentang A-constant IOL hypothetically(ES Azalia) (10%)	Tersedianya ruang laser center (15%)	Pengembangan Layanan Operasi IOL Premium (10%)	Kursus/Workshop LFT (5%)	Publikasi Internasional pengaruh iris claw pd edema macula (10%)	Pemenuhan IOL Premium (10%)		IHT layanan IOL Premium untuk dokter (10%)	Workshop layanan IOL Premium (5%)	
TAHUN 2022																						
PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)	PENGEMBANGAN SDM (25%)	EDUCATION, RESEARCH (25%)	SARPRAS (25%)																			
Peningkatan Volume Layanan Operasi IOL Premium (15%)	IHT alat LFT utk dokter : Narsum dari luar (10%)	Publikasi Internasional tentang A-constant IOL hypothetically(ES Azalia) (10%)	Tersedianya ruang laser center (15%)																			
Pengembangan Layanan Operasi IOL Premium (10%)	Kursus/Workshop LFT (5%)	Publikasi Internasional pengaruh iris claw pd edema macula (10%)	Pemenuhan IOL Premium (10%)																			
	IHT layanan IOL Premium untuk dokter (10%)	Workshop layanan IOL Premium (5%)																				

TAHUN 2023					
PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)	PENGEMBANGAN SDM (20%)	EDUCATION, RESEARCH (30%)	SARPRAS (25%)		
Peningkatan Volume Layanan Operasi IOL Premium (15%)	IHT IOL Premium (10%)	Publikasi Internasional tentang A-constant IOL prospective (30%)	Pemenuhan alat LFT (10%)		
Pengembangan Laser Floater Treatment (10%)	Fellowship Staff Baru KBR (10%)		Pengadaan alat operasi katarak (callisto eye/mesin fako)(15%)		
TAHUN 2024					
PENGEMBANGAN LAYANAN (25%)	PENGEMBANGAN SDM (25%)	EDUCATION, RESEARCH (25%)	SARPRAS (25%)		
Peningkatan Volume Layanan Operasi IOL Premium (10%)	Peningkatan kompetensi staff KBR (S3) (12,5%)	1 Publikasi Nasional/Internasional (12,5%)	Pemenuhan alat penunjang pelayanan refraktive surgical refraktif dan laser center(25%)		
Pengembangan layanan Laser Floater Treatment (5%)	Ageda Tahunan Workshop (12,5%)	1 Buku Ajar (12,5%)			
Pengembangan Pengembangan Lasik Ekstra/ PRK/Epilasik/ICRS (5%)					
Pengembangan teknik Keratoplasty REFRAKTIF (5%)					
Bobot IKU (%) :	5%				
Person in Charge :	Direktorat Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang (KSM KBR)				
Sumber Data :	Laporan Progres Pengembangan				
Periode Pelaporan :	Bulanan				
Target :	2020	2021	2022	2023	2024
			100%	100%	100%

## 11. Pengembangan One Stop Service Low Vision

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)																												
Sasaran Strategis	:	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu Menuju RS Rujukan Regional																												
IKU	:	Pengembangan One Stop Service Low Vision																												
Definisi	:	Adalah tersedianya layanan rehabilitasi pasien low vision dewasa maupun anak dalam satu atap (One Stop Service)																												
Formula	:	<p>RUMUS = CAPAIAN PENGEMBANGAN LAYANAN + PENGEMBANGAN SDM + RESEARCH + SARPRAS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">TAHUN 2022</th> </tr> <tr> <th>PENGEMBANGAN LAYANAN (35%)</th> <th>PENGEMBANGAN SDM (35%)</th> <th>EDUCATION &amp; RESEARCH (15%)</th> <th>SARPRAS (15%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Peningkatan layanan rehabilitasi anak dan dewasa (15%)</td> <td>Pembentukan tim multimedia untuk audiobook (5%)</td> <td>Publikasi artikel ilmiah di jurnal terakreditasi (10%)</td> <td>Pembaharuan formulir <i>low vision</i> pada rekam medis elektronik (15%)</td> </tr> <tr> <td>Pengembangan layanan audio book (5%)</td> <td><i>Fellowship/observership low vision</i> dokter spesialis mata (10%)</td> <td>Penerbitan buku <i>low vision</i> (5%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pengembangan kerjasama dengan <i>supporting group</i> (LSM/NGO) (5%)</td> <td><i>Fellowship/observership low vision</i> RO/perawat mata (10%)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pengembangan ketersediaan alat bantu <i>low vision</i> (10%)</td> <td>Pelatihan bersertifikasi terapi perilaku bagi psikolog (5%)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Rekrutmen dokter spesialis KFR dan terapis okupansi (5%)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TAHUN 2022				PENGEMBANGAN LAYANAN (35%)	PENGEMBANGAN SDM (35%)	EDUCATION & RESEARCH (15%)	SARPRAS (15%)	Peningkatan layanan rehabilitasi anak dan dewasa (15%)	Pembentukan tim multimedia untuk audiobook (5%)	Publikasi artikel ilmiah di jurnal terakreditasi (10%)	Pembaharuan formulir <i>low vision</i> pada rekam medis elektronik (15%)	Pengembangan layanan audio book (5%)	<i>Fellowship/observership low vision</i> dokter spesialis mata (10%)	Penerbitan buku <i>low vision</i> (5%)		Pengembangan kerjasama dengan <i>supporting group</i> (LSM/NGO) (5%)	<i>Fellowship/observership low vision</i> RO/perawat mata (10%)			Pengembangan ketersediaan alat bantu <i>low vision</i> (10%)	Pelatihan bersertifikasi terapi perilaku bagi psikolog (5%)				Rekrutmen dokter spesialis KFR dan terapis okupansi (5%)		
TAHUN 2022																														
PENGEMBANGAN LAYANAN (35%)	PENGEMBANGAN SDM (35%)	EDUCATION & RESEARCH (15%)	SARPRAS (15%)																											
Peningkatan layanan rehabilitasi anak dan dewasa (15%)	Pembentukan tim multimedia untuk audiobook (5%)	Publikasi artikel ilmiah di jurnal terakreditasi (10%)	Pembaharuan formulir <i>low vision</i> pada rekam medis elektronik (15%)																											
Pengembangan layanan audio book (5%)	<i>Fellowship/observership low vision</i> dokter spesialis mata (10%)	Penerbitan buku <i>low vision</i> (5%)																												
Pengembangan kerjasama dengan <i>supporting group</i> (LSM/NGO) (5%)	<i>Fellowship/observership low vision</i> RO/perawat mata (10%)																													
Pengembangan ketersediaan alat bantu <i>low vision</i> (10%)	Pelatihan bersertifikasi terapi perilaku bagi psikolog (5%)																													
	Rekrutmen dokter spesialis KFR dan terapis okupansi (5%)																													

TAHUN 2023			
PENGEMBANGAN LAYANAN (40%)	PENGEMBANGAN SDM (20%)	RESEARCH (20%)	SARPRAS (20%)
Peningkatan layanan rehabilitasi anak dan dewasa (20%)	Pengembangan tim multimedia untuk audiobook (5%)	Publikasi artikel ilmiah di jurnal terakreditasi (20%)	Pengembangan alat bantu <i>low vision</i> : <i>smartphone</i> dan <i>tablet</i> dengan aplikasi ramah <i>low vision</i> (10%)
Peningkatan produksi <i>audio book</i> (5%)	Rekrutmen terapis perilaku, terapis wicara, dan fisioterapis (10%)		Pengembangan ruangan <i>Activity of Daily Living</i> (10%)
Pengembangan kerjasama Direktorat Rehabilitasi Sosial KEMENSOS (5%)	ToT Disabilitas(5%)		
Peningkatan promosi layanan <i>one stop service low vision</i> (5%)			
Pengembangan pojok Braille (5%)			
TAHUN 2024			
PENGEMBANGAN LAYANAN (45%)	PENGEMBANGAN SDM (20%)	RESEARCH (25%)	SARPRAS (10%)
Peningkatan layanan rehabilitasi anak dan dewasa (25%)	Rekrutmen/ToT Orientasi dan Mobilisasi (10%)	Publikasi artikel ilmiah di jurnal terakreditasi (20%)	Pengembangan alat bantu <i>low vision</i> teknologi tinggi (kacamata bioptik, teknologi VR, <i>braille printers</i> ) (10%)
Peningkatan promosi layanan <i>one stop service low vision</i> (5%)	Rekrutmen <i>assistive technology professional</i> (10%)	Pengembangan kerjasama dengan ITB untuk inovasi alat bantu <i>low vision</i> (5%)	
Pengembangan layanan penyedia lapangan pekerjaan bagi penyandang <i>low vision</i> (5%)			
Penyusunan modul pelatihan <i>low vision</i> untuk RO (5%)			
Advokasi lingkungan ramah <i>low vision</i> : transportasi publik (5%)			

Bobot IKU (%) :	5%				
<i>Person in Charge</i> :	Direktorat Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang (KSM Low Vision)				
Sumber Data :	Laporan Progres Pengembangan				
Periode Pelaporan :	Bulanan				
Target :	2020	2021	2022	2023	2024
	20%	30%	100%	100%	100%

## 12. Jumlah Hasil Penelitian yang Diimplementasikan

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)				
Sasaran Strategis	:	Menghasilkan Penelitian yang Inovatif				
IKU	:	Jumlah Hasil Penelitian yang Diimplementasikan				
Definisi	:	Penelitian yang diimplementasikan adalah penelitian yang telah dilakukan oleh pegawai PMN RS Mata Cicendo berupa eksperimen yang menghasilkan hasil positif atau berpengaruh pada peningkatan kepuasan pasien atau peningkatan pelayanan				
Formula	:	Jumlah Hasil Penelitian yang Diimplementasikan				
Bobot IKU (%)	:	5%				
<i>Person in Charge</i>	:	Kepala Instalasi Riset Kebijakan Kesehatan Mata				
Sumber Data	:	Laporan Instalasi Riset Kebijakan Kesehatan Mata				
Periode Pelaporan	:	Tahunan				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
		2	2	2	2	2

### 13. Jumlah Publikasi Nasional/Internasional

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)				
Sasaran Strategis	:	Menghasilkan Penelitian yang Inovatif				
IKU	:	Jumlah Publikasi Nasional/Internasional				
Definisi	:	Jumlah publikasi ilmiah yang masuk Jurnal Nasional dan Internasional				
Formula	:	Jumlah publikasi ilmiah nasional dan internasional				
Bobot IKU (%)	:	4%				
<i>Person in Charge</i>	:	Ka Instalasi Instalasi Riset Kebijakan Kesehatan Mata				
Sumber Data	:	Laporan Kepala Instalasi Riset Kebijakan Kesehatan Mata				
Periode Pelaporan	:	Bulanan				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
		10	10	10	10	10

14. Hasil Penelitian yang di Patenkan/Mendapat Hak Cipta

Perspektif	:	Bisnis Proses Internal (BPI)										
Sasaran Strategis	:	Menghasilkan Penelitian yang Inovatif										
IKU	:	Hasil Penelitian yang dipatenkan/mendapat hak cipta										
Definisi	:	Produk dari hasil penelitian yang dilakukan di PMN RS Mata Cicendo yang masuk kriteria dapat dipatenkan dan terdaftar dalam produk paten/mendapat hak cipta										
Formula	:	Jumlah Penelitian yang di Patenkan/Mendapat Hak Cipta										
Bobot IKU (%)	:	5%										
<i>Person in Charge</i>	:	Kepala Instalasi Riset Kebijakan Kesehatan Mata										
Sumber Data	:	Laporan Instalasi Riset Kebijakan Kesehatan Mata										
Periode Pelaporan	:	Tahunan										
Target	:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	2020	2021	2022	2023	2024	1	1	1	1	1
2020	2021	2022	2023	2024								
1	1	1	1	1								

## 15. Persentase Budaya Keselamatan Pasien

Perspektif	:	Learn & Growth										
Sasaran Strategis	:	Membangun Budaya Quality First										
IKU	:	Persentase Budaya Keselamatan Pasien										
Definisi	:	Budaya Keselamatan Pasien adalah sebuah budaya organisasi yang mendorong setiap individu anggota staf (klinis atau administratif) melaporkan hal-hal yang mengkhawatirkan tentang keselamatan atau mutu pelayanan tanpa imbal jasa dari rumah sakit. Pengukuran persentase budaya keselamatan pasien yang dilakukan 1 tahun sekali dengan metode survey Agency For Healthcare Research and Quality Care (AHRQ) Hospital Survey on Patient Safety Culture (HSOPSC) terdiri dari 6 bagian : A. Unit Kerja, B. Pimpinan, C. Komunikasi, D. Frekuensi pelaporan, E. Tingkat Keselamatan Pasien, F. Manajemen										
Formula	:	Respon positif : rerata jumlah jawaban sesuai kondisi ideal dari pernyataan survey (bagian A + B + C + D + E + F) / 6										
Bobot IKU (%)	:	5%										
<i>Person in Charge</i>	:	Komite Mutu dan Keselamatan Pasien										
Sumber Data	:	Hasil Kuesioner budaya keselamatan pasien										
Periode Pelaporan	:	Tahunan										
Target	:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	2020	2021	2022	2023	2024	70%	70%	75%	75%	80%
2020	2021	2022	2023	2024								
70%	70%	75%	75%	80%								

### 16. Jumlah Tenaga Medik Dokter Spesialis Yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan/Kursus di Luar Negeri

Perspektif	:	Learn & Growth										
Sasaran Strategis	:	Meningkatkan Kompetensi SDM										
IKU	:	Jumlah Tenaga Medik Dokter Spesialis Yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan/Kursus di Luar Negeri										
Definisi	:	Yang dimaksud tenaga medik dokter spesialis yang mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus ke luar negeri adalah terdiri dari dokter spesialis mata, spesialis penyakit dalam, spesialis anak, spesialis patologi klinik, spesialis patologi anatomi, spesialis anastesi. Tenaga medik dokter spesialis yang telah mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus luar negeri diukur dengan jumlah tenaga medik dokter spesialis yang telah mengikutinya.										
Formula	:	Jumlah tenaga dokter spesialis yang mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus ke luar negeri dalam satu tahun										
Bobot IKU (%)	:	5%										
<i>Person in Charge</i>	:	Bagian Pendidikan dan Penelitian										
Sumber Data	:	Laporan Kegiatan Dokter Spesialis yang mengikuti pendidikan/Pelatihan/Kursus luar negeri										
Periode Pelaporan	:	Bulanan										
Target	:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	2020	2021	2022	2023	2024	0	0	1	2	2
2020	2021	2022	2023	2024								
0	0	1	2	2								

17. Jumlah tenaga kesehatan dan nakes lainnya yang mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus ke luar negeri

Perspektif	:	Learn & Growth										
Sasaran Strategis	:	Meningkatkan Kompetensi SDM										
IKU	:	Jumlah tenaga kesehatan dan nakes lainnya yang mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus ke luar negeri										
Definisi	:	Yang dimaksud dengan tenaga kesehatan dan nakes lainnya adalah terdiri dari perawat refraksi optisi, analis kesehatan, nutrisisionis, sanitarian, radiografer, elektromedis, perekam medis, penata anastesi. Tenaga kesehatan dan nakes lainnya yang mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus ke luar negeri diukur dengan jumlah tenaga kesehatan dan nakes lainnya yang telah mengikutinya.										
Formula	:	Jumlah tenaga kesehatan dan nakes lainnya yang mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus luar negeri dalam satu tahun										
Bobot IKU (%)	:	5%										
<i>Person in Charge</i>	:	Bagian Pendidikan dan Penelitian										
Sumber Data	:	Laporan Kegiatan Tenaga kesehatan dan nakes lainnya yang mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus ke luar negeri										
Periode Pelaporan	:	Bulanan										
Target	:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	2020	2021	2022	2023	2024	0	0	1	2	2
2020	2021	2022	2023	2024								
0	0	1	2	2								

## 18. Maturitas IT

Perspektif	:	Learn & Growth																										
Sasaran Strategis	:	Membangun sistem IT yang mandiri dan terpadu																										
IKU	:	Level Maturitas IT																										
Definisi	:	Maturitas IT adalah tingkat kematangan/kemandirian suatu organisasi (RS Mata Cicendo Bandung) dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan bisnis (sasaran strategis)																										
Formula	:	Menurut Kamus Indikator IKRS No. PR.03.02/I.1/4467/2015 dalam mencapai Advanced Extented Enterprice, Infrastruktur dan platform IT rumah sakit mengacu pada kemampuan <b>otomatisasi manajemen, peningkatan keamanan dan kebijakan</b> yang memungkinkan Self Positioning sebagai suatu sistem dashboard.																										
		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">NO</th> <th rowspan="2">PROGRAM</th> <th colspan="3">KEGIATAN</th> </tr> <tr> <th>2022 (Tahap I)</th> <th>2023 (Tahap II)</th> <th>2024 (Tahap III)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Otomatisasi Manajemen</td> <td>Penerapan GSB (Government Service Bus)</td> <td>Interface Aplikasi Single Sign On</td> <td>Implementasi Otomatisasi Manajemen</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Peningkatan Keamanan</td> <td>Assesment Dan Audit Internal Security</td> <td>Tindak Lanjut Hasil Assesment Dan Audit Internal</td> <td>Sertifikasi ISO Security</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Sistem Dashboard</td> <td>Dasboard Report Manajemen</td> <td>Dashboard Report Eksekutif</td> <td>Dasboard Report External</td> </tr> </tbody> </table>				NO	PROGRAM	KEGIATAN			2022 (Tahap I)	2023 (Tahap II)	2024 (Tahap III)	1	Otomatisasi Manajemen	Penerapan GSB (Government Service Bus)	Interface Aplikasi Single Sign On	Implementasi Otomatisasi Manajemen	2	Peningkatan Keamanan	Assesment Dan Audit Internal Security	Tindak Lanjut Hasil Assesment Dan Audit Internal	Sertifikasi ISO Security	3	Sistem Dashboard	Dasboard Report Manajemen	Dashboard Report Eksekutif	Dasboard Report External
NO	PROGRAM	KEGIATAN																										
		2022 (Tahap I)	2023 (Tahap II)	2024 (Tahap III)																								
1	Otomatisasi Manajemen	Penerapan GSB (Government Service Bus)	Interface Aplikasi Single Sign On	Implementasi Otomatisasi Manajemen																								
2	Peningkatan Keamanan	Assesment Dan Audit Internal Security	Tindak Lanjut Hasil Assesment Dan Audit Internal	Sertifikasi ISO Security																								
3	Sistem Dashboard	Dasboard Report Manajemen	Dashboard Report Eksekutif	Dasboard Report External																								
		Perhitungan pencapaian level adalah dengan terpenuhinya seluruh proses kegiatan sesuai programnya setiap tahun.																										
Bobot IKU (%)	:	5%																										
Person in Charge	:	Kepala Instalasi TI & SIRS																										
Sumber Data	:	Laporan Instalasi TI & SIRS																										
Periode Pelaporan	:	Bulanan																										
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024																						
		40%	70%	Advance Tahap I 100%	Advance Tahap II 100%	Advance Tahap III 100%																						

### 19. Persentase Peningkatan Pendapatan per Tahun

Perspektif	:	Financial										
Sasaran Strategis	:	Meningkatkan revenue										
IKU	:	Persentase Peningkatan Pendapatan per tahun										
Definisi	:	<p>Pendapatan adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal RS Mata Cicendo selama suatu periode jika arus kas tersebut mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi rupiah murni</p> <p>Ruang lingkup pendapatan meliputi transaksi penjualan barang, penjualan jasa dan penggunaan aset rs oleh pihak lain.</p> <p>Prosentase peningkatan pendapatan per tahun adalah besaran perubahan/kenaikan pendapatan tahun ini dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang dinyatakan dalam persen.</p>										
Formula	:	$\frac{\text{Pendapatan periode sekarang} - \text{Pendapatan periode sebelumnya}}{\text{Pendapatan periode sebelumnya}} \times 100\%$										
Bobot IKU (%)	:	5%										
<i>Person in Charge</i>	:	Direktur Keuangan										
Sumber Data	:	<p>Laporan Arus Kas</p> <p>Laporan Realisasi Pendapatan</p> <p>Laporan Operasional</p>										
Periode Laporan	:	Semesteran										
Target	:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>1%</td> <td>2%</td> <td>6%</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	2020	2021	2022	2023	2024	0	1%	2%	6%	3%
2020	2021	2022	2023	2024								
0	1%	2%	6%	3%								

## 20. POBO

Perspektif	:	Financial				
Sasaran Strategis	:	Meningkatkan Efisiensi				
IKU	:	POBO				
Definisi	:	<p>Pendapatan PNBPN merupakan Pendapatan yang diperoleh sebagai imbalan atas barang/jasa yang diserahkan kepada masyarakat termasuk pendapatan yang berasal dari hibah, hasil kerjasama dengan pihak lain, sewa, jasa lembaga keuangan, dan lain lain pendapatan yang tidak berhubungan secara langsung dengan pelayanan BLU, tidak termasuk pendapatan yang berasal dari APBN</p> <p>Biaya Operasional merupakan seluruh biaya yang dibutuhkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang terdiri dari belanja pegawai dan belanja barang dan sumber dananya berasal dari penerimaan anggaran APBN dan Pendapatan PNBPN BLU tidak termasuk biaya penyusutan</p>				
Formula	:	$\frac{\text{Jumlah Pendapatan Operasional}}{\text{Biaya Operasional}} \times 100\%$				
Bobot IKU (%)	:	4%				
Person in Charge	:	Direktur Keuangan				
Sumber Data	:	Laporan Arus Kas, Laporan Realisasi Anggaran Belanja, Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan				
Periode laporan	:	Bulanan / Triwulan/ Semesteran / Tahunan				
Target	:	2020	2021	2022	2023	2024
		65%	65%	75%	85%	86%

24. Cash Ratio  $240\% < CR < 300\%$

Perspektif : *Financial*

Sasaran Strategis : Meningkatkan Efisiensi

IKU : Cash Ratio  $240\% < CR < 300\%$

Definisi : Kas adalah uang tunai atau saldo bank yang setiap saat dapat digunakan untuk membiayai kegiatan BLU, tidak termasuk saldo bank pada rekening dana kelola (Jamkesda/BPJS) yang belum menjadi hak BLU.  
 Setara kas (Cash Equivalent) merupakan bagian dari aset lancar yang sangat liquid yang dapat dikonversi menjadi kas dalam jangka waktu 1 sampai dengan 3 bulan tanpa menghadapi resiko perubahan nilai yang signifikan, tidak termasuk piutang dan persediaan. Contoh setara kas antara lain deposito berjangka kurang dari 3 bulan  
 Kewajiban jangka pendek merupakan kewajiban yang diharapkan akan dibayar/diselesaikan atau jatuh tempo dalam jangka waktu 12 bulan setelah tanggal neraca.

Kewajiban Jangka Pendek	Range RK	Nilai
		RK > 480
	420 < RK ≤ 480	33%
	360 < RK ≤ 420	56%
	300 < RK ≤ 360	78%
	240 < RK ≤ 300	100%
	180 < RK ≤ 240	78%
	120 < RK ≤ 180	56%
	60 < RK ≤ 120	33%
	0 < RK ≤ 60	22%
	RK = 0	0

Bobot IKU (%) : 4%

*Person in Charge* : Direktorat Keuangan dan BMN

Sumber Data : Rekening Koran Penerimaan, Rekening Koran Dana Kelola, Rincian Kertas Kerja Kewajiban Jangka Pendek

Periode Pelaporan : Semesteran

Target	2020	2021	2022	2023	2024
	100%	100%	100%	100%	100%

### 3.5 Roadmap 5 Tahun Kedepan

PMN RS Mata Cicendo Bandung dalam rencana 5 tahun ke depan sesuai dengan arah dan tujuan yang di tuangkan dalam rencana strategis bisnis ini adalah akan berupaya lebih mengembangkan perannya sebagai rumah sakit yang mengedepankan pelayanan mata berkualitas baik bagi pasien, Pendidikan maupun bagi pegawai.

Selain itu memperhatikan dinamika tuntutan *stakeholders* kunci dan informasi dari *benchmark*, maka rencana pengembangan 5 tahun ke depan harus dapat memperhatikan tantangan strategis yang akan dihadapi oleh PMN RS Mata Cicendo untuk periode tahun 2020 – 2024 yaitu sebagai berikut :

1. Penguatan peran PMN RS Mata Cicendo sebaga Pusat Mata Nasional yang mengampu pertumbuhan rujukan wilayah nasional dan regional
2. Penguatan layanan unggulan Low Vision (Rehabilitasi Penglihatan yang Komprehensif dan Inklusif) dan pengembangan layanan prioritas lainnya.
3. Pemenuhan standar pelayanan yang berkualitas.

4. Membangun budaya yang mengutamakan kualitas.
5. Penguatan kemampuan penelitian kesehatan mata serta publikasinya.
6. Penguatan SDM sesuai dengan kompetensinya.
7. Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana sesuai rencana induk RS berkelas dunia.
8. Peningkatan kesejahteraan SDM yang berkeadilan dan pengembangan karier yang sehat.
9. Belum terintegrasinya proses bisnis dengan data dan informasi yang terpadu.

Adapun Matriks Roadmap Pengembangan Layanan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3  
Matriks Roadmap Pengembangan Layanan Tahun 2020 - 2024

NO	URAIAN	ROADMAP				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Prioritas Layanan Yang akan Dikembangkan : Advanced Diabetic Retina Services					
2.	Pendukung tercapainya prioritas layanan					
	a. Sarana	-	-	Renovasi ruang poliklinik retina & pemenuhan fasilitas ruang tunggu konsultasi gizi		
	b. Prasarana	-	-	IHT 2 perawat elektrodiagnostik, Benchmarking retina (offline/online), IHT Gizi Diabetes, Pelatihan Dokter IPD bidang Endokrin dan/atau psikolog, serta Observership dr. SpM (offline/online), Penelitian, Publikasi Nasional DR dan Revisi kurikulum fellowship	Pendidikan S3 Staf Retina, IHT Staf baru dokter retina, Observership, Penelitian DR dan Publikasi Internasional	Pendidikan S3 Staf Retina, Pelatihan advanced DR, Penelitian DR
	c. Alat Kesehatan	-	-	Pemenuhan alkes Foto Fundus Ultrawidefield dan Alat Kesehatan Penunjang Layanan Digital Assisted Vitreoretinal Surgery (3D viewing system)	Pengadaan OCT Sweptsource Pengadaan 3D viewing system	Eye Simulator dan Intraoperative OCT
3.	Kebutuhan Anggaran	-	-	6.398.305.000	3.819.075.000	13.306.297.000
4.	Proyeksi Pendapatan			28.559.295.000	30.272.853.000	32.089.224.000
5.	Kebutuhan SDM	-	-	Penambahan 1 dokter spesialis mata		

NO	URAIAN	ROADMAP				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Prioritas Layanan Yang akan Dikembangkan : Trauma Eye Center					
2.	Pendukung tercapainya prioritas layanan					
	a. Sarana	-	-	Sekretariat Trauma Center dan Sistem IT Terintegrasi : IGATES	Sistem IT Terintegrasi : IGATES	Sistem IT Terintegrasi : IGATES
	b. Prasarana	-	-	Pembentukan Tim Trauma Terintegrasi, Peningkatan Kompetensi SDM: Training/observasi ke luar negeri, Penelitian dan Publikasi Nasional dan Pembuatan Buku Trauma Mata	Observership ke luar negeri dan IHT perawat trauma mata, Publikasi Internasional, Penerbitan buku trauma mata, dan Pembentukan Kurikulum Pelatihan /Observership Trauma Mata	Observership ke luar negeri, Publikasi Ilmiah terakreditasi, Pengembangan Buku Terkait Trauma Mata edisi 2, Pembentukan Kurikulum Pelatihan /Observership Trauma Mata
	c. Alat Kesehatan	-	-			
3.	Kebutuhan Anggaran	-	-	44.810.000	82.900.000	92.900.000
4.	Proyeksi Pendapatan	-	-	4.723.938.000	5.007.374.000	5.307.817.000
5.	Kebutuhan SDM	-	-	Staf Sekertariat		

NO	URAIAN	ROADMAP				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Prioritas Layanan Yang akan Dikembangkan : Cicendo Aesthetic Eye Clinic					
2.	Pendukung tercapainya prioritas layanan					
	a. Sarana	-	-	Renovasi Ruang Cicendo Aesthetic Eye Clinic, Furnitur ruangan clinic, Komputer, dan alat IT	-	-
	b. Prasarana	-	-	Pelatihan/ observership bagi 2 dokter SpM, 1 dokter SpPK dan 3 tenaga paramedis, Publikasi Nasional, Webinar	Pelatihan/observership luar negeri dr SpM, Publikasi Internasional, Menyelenggarakan CME dan edukasi awam terkait Cicendo Eye Esthetic Clinic	Pelatihan/observership luar negeri dr SpM, Publikasi Internasional, Menyelenggarakan CME dan edukasi awam terkait Cicendo Eye Esthetic Clinic
	c. Alat Kesehatan	-	-	Slit lamp dan monitor, Proyektor Snellen, trial set, dan BMHP penunjang	Alat/Instrumen dan BMHP : Lensa Kontak RGP ,Dry eye spa intens puls light ; BHP Blepharoplasty, Eye lashes, Eye brow, filler; Pojoy Dokumentasi Before-After (Kamera DSLR, Printer, Komputer, Papan Nama Medrek, Background, Tripod)	Alkes Lensa Kontak Scleral 3D Printer, virtual try-on kacamata Oculus Keratograph 5M (Dry Eye+dry fitting lensa kontak)
3.	Kebutuhan Anggaran	-	-	2.843.502.000	290.000.000	525.850.000
4.	Proyeksi Pendapatan	-	-	3.600.000.000	4.500.000.000	5.625.000.000
5.	Kebutuhan SDM	-	-	1 analis laboratorium, 1 perawat ahli mata, 1 refraksionis optisi		

NO	URAIAN	ROADMAP				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Prioritas Layanan Yang akan Dikembangkan : Refraktif Surgical dan Laser Center					
2.	Pendukung tercapainya prioritas layanan					
	a. Sarana	-	-	Tersedianya ruang laser center		
	b. Prasarana	-	-	IHT alat LFT utk dokter, Kursus/Workshop LFT, IHT layanan IOL Premium untuk dokter, Publikasi Internasional tentang A-constant IOL hypothetically (ES Azalia), Publikasi Internasional pengaruh iris claw pd edema macula, Workshop layanan IOL Premium	IHT IOL Premium, Fellowship Staff Baru KBR, Publikasi Internasional tentang A-constant IOL prospective	Peningkatan kompetensi staff KBR (S3), Agenda Tahunan Workshop, Publikasi Nasional/Internasional, Buku Ajar
	c. Alat Kesehatan	-	-	Pemenuhan IOL Premium	Pemenuhan alat Yag Laser/LFT, Pengadaan alat callisto eye, Pengadaan mesin fako.	Pengadaan alat visumax 800 dan Pengadaan instrumen layanan bedah kornea refraktif dan keratoplasty refraktif
3.	Kebutuhan Anggaran	-	-	2.220.769.000	2.331.402.000	22.930.000.000
4.	Proyeksi Pendapatan	-	-	16.446.334.000	17.433.114.000	18.479.100.000
5.	Kebutuhan SDM	-	-	-	-	-

NO	URAIAN	ROADMAP				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Prioritas Layanan Yang akan Dikembangkan : Pelayanan Ophthalmik Anestesi (Anestesi Mata)					
2.	Pendukung tercapainya prioritas layanan					
	a. Sarana	-	-	Renovasi Ruang Kesekretariatan dan Ruang belajar		
	b. Prasarana	-	-	Course anestesi LN 1 orang, Penelitian dan Publikasi Nasional Anestesi Mata	IHT untuk penata anestesi, Simposium untuk dokter anestesi, Course anestesi Luar Negeri, Penelitian sdan Publikasi Nasional Anestesi Mata	Course anestesi LN 1 orang, Simposium/workshop untuk dokter anestesi, dan Penelitian dan Publikasi Internasional Anestesi Mata
	c. Alat Kesehatan	-	-		Bistpectral Index	Monitor dan Warm Blanket
3.	Kebutuhan Anggaran	-	-	455.310.000	248.000.000	779.958.000
4.	Kebutuhan SDM	-	-	Penambahan tenaga penata anestesi sebanyak 2 orang dan Tambahan 1 SpAn pengajar (memenuhi kriteria kolegium sebagai pengajar)		

NO	URAIAN	ROADMAP		
		2022	2023	2024
1	PRIORITAS LAYANAN YANG AKAN DIKEMBANGKAN	PENGEMBANGAN KLINIK UTAMA GARUT	PENGEMBANGAN KLINIK UTAMA BOGOR	PENGEMBANGAN KLINIK UTAMA
2	PENDUKUNG TERCAPAINYA PRIORITAS LAYANAN			
	A. SARANA	Gedung Klinik, Meubelair dan Perangkat Pengolah Data	Gedung Klinik, Meubelair dan Perangkat Pengolah Data (Klinik Bogor)	Gedung Klinik, Meubelair dan Perangkat Pengolah Data
	B. PRASARANA	- Perizinan, Sistem Informasi Layanan dan Keuangan	- Perizinan, Sistem Informasi Layanan dan Keuangan (Klinik Bogor)	- Perizinan, Sistem Informasi Layanan dan Keuangan (3 Klinik Jabar)
		- FSB 1 Klinik Utama Jawa Barat	- Perencanaan Pengembangan 1 Klinik Utama Jawa Barat	- Perencanaan Pengembangan 1 Klinik Jabar
			- FSB 3 Klinik Jawa Barat	
	C. ALKES	Peralatan Medis Standar Poli Rajal, Tindakan Operatif Sedang	Peralatan Medis Standar Poli Rajal, Tindakan Operatif Sedang (Klinik Bogor)	Peralatan Medis Standar Poli Rajal, Tindakan Operatif Sedang
3	KEBUTUHAN ANGGARAN	Rp. 2.235.367.000	Rp. 12.979.444.000	Rp. 12.979.444.000
4	PROYEKSI PENDAPATAN (Tahun Pertama)	Rp. 6.633.792.000	Rp. 6.633.792.000	Rp. 6.633.792.000
5	KEBUTUHAN SDM (PNS:.... Blu:....)	1 Kepala Klinik, 1 Manajer Operasional, 1 Koordinator Medik, 2 Dokter SpM, 2 Perawat Mata, 2 Perawat OK, 1 Anestesi, 1 Rekam Medis, 2 Refraksionis, 1 Koordinator Keuangan, 1 Kasir, 1 Administrasi, 1 Staf Keuangan, dan Security	1 Kepala Klinik, 1 Manajer Operasional, 1 Koordinator Medik, 2 Dokter SpM, 2 Perawat Mata, 2 Perawat OK, 1 Anestesi, 1 Rekam Medis, 2 Refraksionis, 1 Koordinator Keuangan, 1 Kasir, 1 Administrasi, 1 Staf Keuangan, dan Security	1 Kepala Klinik, 1 Manajer Operasional, 1 Koordinator Medik, 2 Dokter SpM, 2 Perawat Mata, 2 Perawat OK, 1 Anestesi, 1 Rekam Medis, 2 Refraksionis, 1 Koordinator Keuangan, 1 Kasir, 1 Administrasi, 1 Staf Keuangan, dan Security

### 3.6 Program Kerja Strategis

Untuk mewujudkan target KPI yang telah ditentukan di atas, ada serangkaian program kerja strategis yang perlu dilakukan oleh PMN RS Mata Cicendo pada periode tahun 2020 - 2024. Penentuan program kerja strategis PMN RS Mata Cicendo untuk mewujudkan sasaran strategis dan target KPI nya diarahkan pada tiga tipe berikut ini:

a) **Program kerja strategis yang bersifat pemantapan :**

Tujuan dari diusulkannya program kerja strategis ini adalah untuk membantu memastikan bahwa pelaksanaan suatu mekanisme atau sistem manajemen tertentu yang dilakukan selama ini dinilai sudah berjalan efektif untuk terus dilanjutkan di masa-masa mendatang dalam membantu mewujudkan suatu sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo pada periode tahun 2020 - 2024.

b) **Program kerja strategis yang bersifat perbaikan :**

Tujuan dari direkomendasikannya program kerja strategis ini adalah untuk membantu menyempurnakan atau menata ulang pelaksanaan suatu mekanisme atau sistem manajemen tertentu yang dilakukan selama ini dinilai belum berjalan cukup efektif dalam membantu mewujudkan suatu sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo.

c) **Program kerja strategis yang bersifat pengembangan :**

Tujuan dari direkomendasikannya program kerja strategis ini adalah untuk mengembangkan inisiatif baru pelaksanaan suatu mekanisme atau sebuah sistem manajemen tertentu dalam membantu mewujudkan suatu sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo.

Berikut ini disajikan berbagai program kerja strategis untuk masing-masing perspektif peta strategi yang perlu dilakukan PMN RS Mata Cicendo untuk periode tahun 2020 – 2024.

Tabel 3.4 Program Kerja Strategis

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
1	Meningkatkan Kepuasan Stakeholder	1 Persentase Kepuasan Pasien	Peningkatan Kepuasan Pasien	Peningkatan Kepuasan Pasien	Peningkatan Kepuasan Pasien	Peningkatan Kepuasan Pasien	Peningkatan Kepuasan Pasien
			a. Survei Kepuasan Pasien IRJ, RI, LASIK & Paviliun	Survei Kepuasan Pasien IRJ, RI, LASIK & Paviliun	Program reminder jadual kontrol untuk pasien Poli Eksekutif dan LASIK	Program reminder jadual kontrol untuk pasien Poli Eksekutif dan LASIK	Program reminder jadual kontrol untuk pasien Poli Eksekutif dan LASIK
			b. IHT <i>Service Excellent</i> / Komunikasi Efektif	IHT <i>Service Excellent</i> / Komunikasi Efektif	Program Monev hasil Survei Kepuasan Pasien dan kotak saran serta melakukan monitoring dan evaluasi untuk tindak lanjutnya	Program Monev hasil Survei Kepuasan Pasien dan kotak saran serta melakukan monitoring dan evaluasi untuk tindak lanjutnya	Program Monev hasil Survei Kepuasan Pasien dan kotak saran serta melakukan monitoring dan evaluasi untuk tindak lanjutnya
			c. <i>Call Center &amp; Pengelolaan Handling Complain</i> Medsos 24 Jam (penambahan 2 org SDM pengelola diluar jam kerja)	<i>Call Center &amp; Pengelolaan Handling Complain</i> melalui Medsos 24 Jam	Program peningkatan pelayanan di Poli Eksekutif	Program peningkatan pelayanan di Poli Eksekutif	Program peningkatan pelayanan di Poli Eksekutif
					Program kemudahan pelayanan pasien di Poli Eksekutif	Program kemudahan pelayanan pasien di Poli Eksekutif	Program kemudahan pelayanan pasien di Poli Eksekutif
					Program IHT <i>Service Excellent</i> / Komunikasi Efektif	Program IHT <i>Service Excellent</i> / Komunikasi Efektif	Program IHT <i>Service Excellent</i> / Komunikasi Efektif
					Program pelayanan call center 24 Jam	Program pelayanan call center 24 Jam	Program pelayanan call center 24 Jam
					Program pengelolaan media sosial 24 jam	Program pengelolaan media sosial 24 jam	Program pengelolaan media sosial 24 jam
					Program Promosi Kesehatan dan Kehumasan	Program Promosi Kesehatan dan Kehumasan	Program Promosi Kesehatan dan Kehumasan
		2 Persentase kepuasan Pegawai					

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
		a. Persentase Kepuasan dan budaya kerja pegawai	Peningkatan Budaya Kerja Cicendo	Peningkatan Budaya Kerja Cicendo	Peningkatan Budaya Kerja Cicendo	Peningkatan Budaya Kerja Cicendo	Peningkatan Budaya Kerja Cicendo
		b. Persentase Pegawai yang melakukan <i>medical check up</i>	<i>Medical Check Up</i> Pegawai	<i>Medical Check Up</i> Pegawai	<i>Medical Check Up</i> Pegawai	<i>Medical Check Up</i> Pegawai	<i>Medical Check Up</i> Pegawai
		c. Persentase peningkatan pengembangan SDM	Peningkatan pengembangan SDM	Peningkatan pengembangan SDM	Peningkatan pengembangan SDM	Peningkatan pengembangan SDM	Peningkatan pengembangan SDM
		d. Persentase pengembangan sistem kepegawaian	Pengembangan Sistem Kepegawaian melalui Pengembangan sistem kontrol lisensi tenaga kesehatan (SIKONTES) melalui <i>early warning system</i> dan pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian dengan <i>Early Warning System</i> (SIGALING)	Pengembangan Sistem Kepegawaian melalui Pengembangan sistem kontrol lisensi tenaga kesehatan (SIKONTES) melalui <i>early warning system</i> dan sistem Informasi Kepegawaian dengan <i>Early Warning System</i> (SIGALING)	Pengembangan Sistem Kepegawaian melalui Pengembangan sistem kontrol lisensi tenaga kesehatan (SIKONTES) melalui <i>early warning system</i> dan istem Informasi Kepegawaian dengan <i>Early Warning System</i> (SIGALING), Sewa hosting dalam rangka implementasi kepegawaian, Pengembangan Sistem Informasi Elektronik Remunerasi (SiEmon)	Pengembangan Sistem Kepegawaian melalui Pengembangan sistem kontrol lisensi tenaga kesehatan (SIKONTES) melalui <i>early warning system</i> dan istem Informasi Kepegawaian dengan <i>Early Warning System</i> (SIGALING), Sewa hosting dalam rangka implementasi kepegawaian, Pengembangan Sistem Informasi Elektronik Remunerasi (SiEmon)	Pengembangan Sistem Kepegawaian melalui Pengembangan sistem kontrol lisensi tenaga kesehatan (SIKONTES) melalui <i>early warning system</i> dan istem Informasi Kepegawaian dengan <i>Early Warning System</i> (SIGALING), Sewa hosting dalam rangka implementasi kepegawaian, Pengembangan Sistem Informasi Elektronik Remunerasi (SiEmon)
		3	Persentase Kepuasan Peserta Didik				

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
		a. Persentase Kepuasan Peserta Didik PPDS, PSPD, Fellowship	Program <i>Excellence Coaching</i> : Pelatihan <i>Excellence Coaching</i>	Program <i>Excellence Coaching</i> : Pelatihan <i>Excellence Coaching</i>	Program <i>Excellence Coaching</i> : Pelatihan <i>Excellence Coaching</i> , IHT Pemahaman & Pelaksanaan Disiplin Profesi pada Pelayanan Kesehatan, Training For Trainer bagi Dokter Spesialis, Pelatihan & Workshop <i>Excellence Coaching</i> , Workshop Penyusunan Kurikulum & Sistem Pendidikan Dokter Spesialis Mata	Program <i>Excellence Coaching</i> : Pelatihan <i>Excellence Coaching</i> , IHT Pemahaman & Pelaksanaan Disiplin Profesi pada Pelayanan Kesehatan, Training For Trainer bagi Dokter Spesialis, Pelatihan & Workshop <i>Excellence Coaching</i> , Workshop Penyusunan Kurikulum & Sistem Pendidikan Dokter Spesialis Mata	Program <i>Excellence Coaching</i> : Pelatihan <i>Excellence Coaching</i> , IHT Pemahaman & Pelaksanaan Disiplin Profesi pada Pelayanan Kesehatan, Training For Trainer bagi Dokter Spesialis, Pelatihan & Workshop <i>Excellence Coaching</i> , Workshop Penyusunan Kurikulum & Sistem Pendidikan Dokter Spesialis Mata
		b. Persentase Kepuasan Peserta Didik Non Dokter	Program Pelatihan <i>Clinical Instructur</i> : Pelatihan Preceptorship	Program Pelatihan <i>Clinical Instructur</i> : Pelatihan Preceptorship	Program Pelatihan <i>Clinical Instructur</i> : Pelatihan Preceptorship	Program Pelatihan <i>Clinical Instructur</i> : Pelatihan Preceptorship	Program Pelatihan <i>Clinical Instructur</i> : Pelatihan Preceptorship
2	Mewujudkan Integrasi Pelayanan dengan Pendidikan	Persentase PPDS Lulus Tepat Waktu	Program Peningkatan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata :	Program Peningkatan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata :	Program Peningkatan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata :	Program Peningkatan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata :	Program Peningkatan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata :
			- Monitoring dan Evaluasi kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata	- Monitoring dan Evaluasi kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata	- Workshop Penyusunan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata	- Monitoring dan Evaluasi kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata	- Monitoring dan Evaluasi kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata
			- Workshop Penyusunan kurikulum & sistem pendidikan dokter spesialis mata	- Workshop Penyusunan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata	- Workshop Penyusunan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata	- Workshop Penyusunan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata	- Workshop Penyusunan kurikulum dan sistem pendidikan dokter spesialis mata
		4	Persentase PPDS yang Melaksanakan Standar Keselamatan Pasien (SKP)				

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
	Mewujudkan Integrasi Pelayanan dengan Pendidikan	Persentase PPDS yang melaksanakan cuci tangan	Program Peningkatan Budaya Cuci Tangan sesuai WHO : Pelatihan/Refreshment Cuci Tangan	Program Peningkatan Budaya Cuci Tangan sesuai WHO : Pelatihan/Refreshment Cuci Tangan	Program Peningkatan Budaya Cuci Tangan sesuai WHO : Pelatihan/Refreshment Cuci Tangan	Program Peningkatan Budaya Cuci Tangan sesuai WHO : Pelatihan/Refreshment Cuci Tangan	Program Peningkatan Budaya Cuci Tangan sesuai WHO : Pelatihan/Refreshment Cuci Tangan
3	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu	5	Kunjungan dan Identifikasi kebutuhan RS yang akan di ampu	- Kunjungan dan Identifikasi kebutuhan RS yang akan di ampu - Pengiriman SDM yang berkompeten (medik, perawat, Nakes lainnya, administrator) ke RS yang akan di ampu sesuai kebutuhan	- Kunjungan dan Identifikasi kebutuhan RS yang akan di ampu - Pengiriman SDM yang berkompeten (medik, perawat, Nakes lainnya, administrator) ke RS yang akan di ampu sesuai kebutuhan  - Workshop Pengampuan Rumah Sakit Jejaring dan Workshop Perencanaan Disease Control,  - Pelatihan Pengelolaan Program	- Kunjungan dan Identifikasi kebutuhan RS yang akan di ampu - Pengiriman SDM yang berkompeten (medik, perawat, Nakes lainnya, administrator) ke RS yang akan di ampu sesuai kebutuhan  - Workshop Pengampuan Rumah Sakit Jejaring dan Workshop Perencanaan Disease Control,  - Pelatihan Pengelolaan Program	- Kunjungan dan Identifikasi kebutuhan RS yang akan di ampu - Pengiriman SDM yang berkompeten (medik, perawat, Nakes lainnya, administrator) ke RS yang akan di ampu sesuai kebutuhan  - Workshop Pengampuan Rumah Sakit Jejaring dan Workshop Perencanaan Disease Control,  - Pelatihan Pengelolaan Program
		6	Persentase Pemenuhan Standar Pelayanan (Ketepatan Waktu Pelayanan)				

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN					
			2020	2021	2022	2023	2024	
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	
		WTRJ	Percepatan Waktu Pelayanan : Peningkatan kompetensi SDM untuk EMR, Optimaliasasi penjadwalan Dokter, Monitoring penjab unit dalam pelayanan, Pemenuhan sarana dan prasarana EMR.	Percepatan Waktu Pelayanan : Peningkatan kompetensi SDM untuk EMR, Optimaliasasi penjadwalan Dokter, Monitoring penjab unit dalam pelayanan, Pemenuhan sarana dan prasarana EMR.	Percepatan Waktu Pelayanan : Peningkatan kompetensi SDM untuk EMR, Optimaliasasi penjadwalan Dokter, Monitoring penjab unit dalam pelayanan, Pemenuhan sarana dan prasarana EMR.	Percepatan Waktu Pelayanan : Peningkatan kompetensi SDM untuk EMR, Optimaliasasi penjadwalan Dokter, Monitoring penjab unit dalam pelayanan, Pemenuhan sarana dan prasarana EMR.	Percepatan Waktu Pelayanan : Peningkatan kompetensi SDM untuk EMR, Optimaliasasi penjadwalan Dokter, Monitoring penjab unit dalam pelayanan, Pemenuhan sarana dan prasarana EMR.	
		A	Layanan Unggulan :					
		7	Advanced Diabetic Retina Services	Terselenggaranya peningkatan kompetensi staf (S3)	Terselenggaranya peningkatan kompetensi staf (S3) dan IHT( <i>In House Training</i> ), Usulan penambahan Staf (mengganti Staf yang pensiun tahun 2021)	<b>PENGEMBANGAN LAYANAN</b>		
					Pelayanan Diabetik Retinopati terintegrasi (Penyusunan kebijakan : alur, SOP, Pedoman/Panduan)	Peningkatan layanan Advanced DR (Persentase advanced PDR yg setelah diterapi menjadi stable DR)	Peningkatan layanan Advanced DR (Persentase advanced PDR yg setelah diterapi menjadi stable DR 15%)	
					Peningkatan layanan DR (Jumlah pasien baru retina dg diabetic yg dikonsulkan ke gizi dan penyakit dalam)			
					Peningkatan layanan gizi (jumlah pasien retina dg DM yg konsultasi ke gizi)			

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
					Peningkatan Layanan Penyakit Dalam (jumlah pasien retina dg DM yg konsultasi ke penyakit dalam)		
					<b>PENGEMBANGAN SDM</b>		
					Penambahan 1 dokter spesialis mata	Pendidikan S3 dokter Spesialis Mata	Pendidikan S3 dokter Spesialis Mata
					IHT 2 perawat elektrodiagnostik	IHT Staf baru dokter retina	
					Benchmarking Retina (offline/online)	Observership Dokter Spesialis Mata (offline/online)	
					IHT Gizi Diabetes		
					Pelatihan Dokter Spesialis Penyakit Dalam Bidang Endokrin dan Psikolog		
					Observership Dokter Spesialis Mata (offline/online)		
					<b>EDUCATION &amp; RESEARCH</b>		
					Penelitian, Publikasi Nasional DR	Penelitian DR dan Publikasi Internasional	Penelitian DR
					Revisi kurikulum fellowship	Pelatihan (course) baru advanced DR	Pelatihan advanced DR
					<b>SARPRAS</b>		
					Pengadaan Foto Fundus Ultrawidefield	Pengadaan OCT Sweptsource	Eye Simulator

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN					
			2020	2021	2022	2023	2024	
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	
					Renovasi ruang poliklinik retina	Pengadaan 3D viewing system	Intraoperative OCT	
					Pemenuhan ruang tunggu konsultasi gizi			
					Pengadaan Digital Assisted Vitreoretinal Surgery (3D viewing system)			
		B	Layanan Inovasi					
		8	Trauma Eye Center			<b>PENGEMBANGAN LAYANAN</b>		
					Pelayanan Trauma Center (Penyusunan kebijakan : alur, SOP, Pedoman/Panduan)	Peningkatan Pelayanan Trauma Center	Peningkatan Pelayanan Trauma Center	
					Pembentukan Tim Trauma Terintegrasi (SK Tim, Program kerja tim)			
					ERT 2 < 2 jam (kasus pada dewasa dengan LA tanpa penyulit)			
					<b>PENGEMBANGAN SDM</b>			
					Pemenuhan Staf Sekretariat	Observership ke luar negeri	Observership ke luar negeri	
					Peningkatan Kompetensi SDM : Training/ observasi ke luar negeri	IHT perawat trauma mata		
					<b>EDUCATION &amp; RESEARCH</b>			

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN					
			2020	2021	2022	2023	2024	
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	
3	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu	9	Cicendo Esthetic Eye Clinic			1 Publikasi Ilmiah Terakreditasi	Publikasi Internasional	Publikasi Internasional
						Pembuatan Buku Trauma Mata	Penerbitan buku trauma mata	Penerbitan buku trauma mata
							Pembentukan Kurikulum Pelatihan/ Observership Trauma Mata	Pembentukan Kurikulum Pelatihan/Observership Trauma Mata
						<b>SARPRAS</b>		
						Pemenuhan Sarpras Sekretariat Trauma Center	Sistem IT Terintegrasi : IGATES	Sistem IT Terintegrasi : IGATES
						Sistem IT Terintegrasi : IGATES		
		<b>PENGEMBANGAN LAYANAN</b>						
		Pengembangan Cicendo Esthetic Eye Clinic : ASEDs, Blefaroplasti , Lensa Kontak; Botox (NO dan PO semester ke-2 ,2022)	Pengembangan Cicendo Esthetic Eye Clinic	Pengembangan Cicendo Esthetic Eye Clinic				
		Pembentukan tim persiapan Cicendo Esthetic Eye Clinic						
		<b>PENGEMBANGAN SDM</b>						
1 analis laboratorium, 1 perawat ahli mata, 1 refraksionis optisi	Pelatihan/ observership luar negeri dr SpM (2)	Pelatihan/observership luar negeri dr SpM (2)						

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
					Pelatihan/ observership bagi 2 dokter SpM, 1 dokter SpPK dan 5 tenaga paramedis		
					<b>EDUCATION &amp; RESEARCH</b>		
					1 Publikasi Nasional	1 Publikasi Internasional	1 Publikasi Internasional
					Webinar	Menyelenggarakan CME dan edukasi awam terkait Cicendo Eye Esthetic Clinic (1x)	Menyelenggarakan CME dan edukasi awam terkait Cicendo Eye Esthetic Clinic (2x)
					<b>SARPRAS</b>		
					Pemenuhan Ruang Pelayanan	<b>BMHP</b> : Lensa Kontak RGP ,Dry eye <b>spa intens puls light</b> ; BHP Blepharoplasty, Eye lashes, Eye brow, filler; Pojok Dokumentasi Before-After (Kamera DSLR, Printer, Komputer, Papan Nama Medrek, Background, Tripod)	Alkes Lensa Kontak Scleral 3D Printer, virtual try-on kacamata Oculus Keratograph 5M (Dry Eye+dry fitting lensa kontak)
					Furnitur ruangan clinic	Alat/Instrumen	
					Terpenuhinya sarana Teknologi Informasi (Komputer, alat IT)		

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN					
			2020	2021	2022	2023	2024	
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	
					Terpenuhinya BHP utk Aesthetic eye care/dry eye center. BHP: Botox ( Unit NO dan PO strabismus); Lensa Kontak dan Kacamata(unit Refraksi LV dan Lensa Kotnak); BHP Dry eye spa termasuk ASEDs (Autologus Serum Eye Drops)			
					Pemenuhan Alat Kesehatan Penunjang Layanan (Slit lamp dan monitor, Proyektor Snellen, trial set), Dry Eye Treatment (Lumenis M22 IPL Laser System) dan Dry Eye Diagnostik (SBM Sistemi IDRA dedicated dry eye) Platform (Lumenis M22 IPL Laser System)			
		10	Refractive Surgical & Laser Center			<b>PENGEMBANGAN LAYANAN</b>		
					Peningkatan Volume Layanan Operasi IOL Premium	Peningkatan Volume Layanan Operasi IOL Premium	Peningkatan Volume Layanan Operasi IOL Premium	

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
					Pengembangan Layanan Operasi IOL Premium	Pengembangan Laser Floater Treatment	Pengembangan layanan Laser Floater Treatment (5%)
							Pengembangan Pengembangan Lasik Ekstra/ PRK/Epilasik/ICRS
							Pengembangan teknik Keratoplasty REFRAKTIF
					<b>PENGEMBANGAN SDM</b>		
					IHT alat LFT utk dokter : Narsum dari luar	IHT IOL Premium	Peningkatan kompetensi staff KBR (S3)
					Kursus/Workshop LFT	Fellowship Staff Baru KBR	Agenda Tahunan Workshop
					IHT layanan IOL Premium untuk dokter		
					<b>EDUCATION &amp; RESEARCH</b>		
					Publikasi Internasional tentang A-constant IOL hypothetically(ES Azalia)	Publikasi Internasional tentang A-constant IOL prospective	1 Publikasi Nasional/Internasional
					Publikasi Internasional pengaruh iris claw pd edema macula		1 Buku Ajar
					Workshop layanan IOL Premium		
					<b>SARPRAS</b>		
					Renovasi ruang laser center	Pemenuhan alat LFT	Pengadaan alat visumax 800

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
					Pemenuhan IOL Premium	Pengadaan alat callisto eye	Pengadaan instrumen layanan bedah kornea refraktif dan keratoplasty refraktif
						Pengadaan mesin fako baru	
		1.1 Pelayanan Anestesi mata			<b>PENGEMBANGAN LAYANAN</b>		
					Layanan anestesi mata dengan teknik MAC kasus-kasus kompleks untuk pasien-pasien elektif sebesar 25% dari total kasus (15%)	Layanan anestesi mata dengan teknik MAC kasus-kasus kompleks untuk pasien-pasien elektif sebesar 40% dari total kasus	Layanan anestesi mata dengan teknik MAC kasus-kasus kompleks untuk pasien-pasien elektif sebesar 50% dari total kasus
					Pengembangan layanan fellowship anestesi mata sebanyak 2 orang/tahun	- Pengembangan layanan fellowship anestesi mata sebanyak 3 orang/tahun	- Pengembangan layanan fellowship anestesi mata sebanyak 4 orang/tahun
					Pengembangan layanan anestesi mata (MAC)	Layanan anestesi mata dengan teknik MAC kasus-kasus emergency dengan ERT 2	Layanan anestesi mata dengan teknik MAC kasus-kasus emergency dengan ERT 2
					Layanan anestesi mata dengan teknik MAC kasus-kasus emergency dengan ERT 2		
					<b>PENGEMBANGAN SDM</b>		

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
					Penambahan 2 penata anestesi	IHT untuk penata anestesi	Course anestesi LN 1 orang
					Tambahan 1 SpAn pengajar (memenuhi kriteria kolegium sebagai pengajar)	simposium untuk dokter anestesi	simposium/workshop untuk dokter anestesi
					Course anestesi LN 1 orang	Course anestesi LN 1 orang	
					<b>EDUCATION &amp; RESEARCH</b>		
					- Research anestesi mata	- Research anestesi mata	- Research anestesi mata
					<b>SARPRAS</b>		
					Kesekretariatan, Ruang belajar	- Bistpectral index	Monitor
					USG, proyektor/ Smart TV		warmblanket

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
		12 Pengembangan One Stop Service Low Vision			<b>PENGEMBANGAN LAYANAN</b>		
					Peningkatan layanan rehabilitasi anak dan dewasa	Peningkatan layanan rehabilitasi anak dan dewasa	Peningkatan layanan rehabilitasi anak dan dewasa
					Pengembangan layanan audio book	Peningkatan produksi <i>audio book</i>	Peningkatan promosi layanan <i>one stop service low vision</i>
					Pengembangan kerjasama dengan <i>supporting group</i> (LSM/NGO)	Pengembangan kerjasama Direktorat Rehabilitasi Sosial KEMENSOS	Pengembangan layanan penyedia lapangan pekerjaan bagi penyandang <i>low vision</i>
					Peningkatan promosi layanan <i>one stop service low vision</i>	Peningkatan promosi layanan <i>one stop service low vision</i>	Penyusunan modul pelatihan <i>low vision</i> untuk RO
					Pengembangan ketersediaan alat bantu <i>low vision</i>	Pengembangan pojok Braille	Advokasi lingkungan ramah <i>low vision</i> : transportasi publik
					<b>PENGEMBANGAN SDM</b>		
					Pembentukan tim multimedia untuk audiobook	Pengembangan tim multimedia untuk audiobook	Rekrutmen/ToT Orientasi dan Mobilisasi
					<i>Fellowship/observership low vision</i> dokter spesialis mata	Rekrutmen terapis perilaku, terapis wicara, dan fisioterapis	Rekrutmen <i>assistive technology professional</i>
					<i>Fellowship/observership low vision</i> RO/perawat mata	ToT Disabilitas	

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
					Pelatihan bersertifikasi terapi perilaku bagi psikolog		
					Rekrutmen dokter spesialis KFR dan terapis okupansi		
					<b>RESEARCH</b>		
					Publikasi artikel ilmiah di jurnal terakreditasi	Publikasi artikel ilmiah di jurnal terakreditasi	Publikasi artikel ilmiah di jurnal terakreditasi
					Penerbitan buku <i>low vision</i>		Pengembangan kerjasama dengan ITB untuk inovasi alat bantu <i>low vision</i>
					<b>SARPRAS</b>		
					Penyediaan ruang <i>speech therapy</i> di poli reguler lantai 4	Pengembangan alat bantu <i>low vision</i> : <i>smartphone</i> dan <i>tablet</i> dengan aplikasi ramah <i>low vision</i>	Pengembangan alat bantu <i>low vision</i> teknologi tinggi (kacamata bioptik, teknologi VR, <i>braille printers</i> )
					Penyediaan pojok Braille	Pengembangan ruangan <i>Activity of Daily Living</i>	
					Pembaharuan formulir <i>low vision</i> pada rekam medis elektronik		

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
		13 Pelayanan Penyakit Infeksi Emerging (PIE)	SDM : Tim Screening 20 orang, Dilakukan screening kepada tenaga kesehatan sesuai indikasi, Pemeriksaan Rapid test berkala 1 bulan 1kali (untuk 25% dari seluruh karyawan), Memberikan pelatihan/edukasi berkala dalam rangka peningkatan pengetahuan tentang emerging disease minimal 1x dalam 1 tahun, Pemenuhan APD (Alat Pelindung Diri) bagi nakes sesuai ketentuan, Melakukan pengawasan dan pembinaan kepada pegawai dan tenaga kesehatan dalam mematuhi protocol keselamatan, Rotasi tenaga kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim Screening 20 orang (3%)</li> <li>• Dilakukan screening kepada tenaga kesehatan sesuai indikasi (2%)</li> <li>• Pelatihan nakes untuk pemeriksaan PCR sebanyak 2orang (ATLM), dokter 2orang. (2%)</li> <li>• Pemeriksaan PCR karyawan sebanyak 5% dari 25% jumlah karyawan yang diperiksa rapid.(2%)</li> <li>• Perencanaan kebutuhan tenaga perawat untuk Instalasi Pelayanan Infeksi Terintegrasi sebanyak 12 orang.(2%)</li> <li>• Memberikan pelatihan/edukasi berkala dalam rangka peningkatan pengetahuan tentang emerging disease minimal 1x dalam 1 tahun (2%)</li> <li>• Melakukan pengawasan dan pembinaan kepada pegawai dan tenaga kesehatan dalam mematuhi protocol keselamatan (2%)</li> <li>• Pemenuhan dokter Spesialis Radiologi full</li> </ul>	SDM : Dilakukan screening kepada tenaga kesehatan sesuai indikasi (4%), Pendidikan 1orang dokter Patklin untuk pendidikan Biomolekular (3%), Pelatihan nakes ATLM untuk pemeriksaan PCR sebanyak 2orang (5%), Pemeriksaan PCR karyawan sebanyak 5% dari 25% jumlah karyawan. (4%), Tersedianya tenaga perawat untuk Instalasi Pelayanan Infeksi Terintegrasi sebanyak 12 orang (3%), Memberikan pelatihan/edukasi berkala dalam rangka peningkatan pengetahuan tentang emerging disease minimal 1x dalam 1 tahun (5%), Melakukan pengawasan dan pembinaan kepada pegawai dan tenaga kesehatan dalam mematuhi protocol keselamatan (4%), Rotasi tenaga kesehatan secara berkala (3%), Menyediakan insentif khusus pada tenaga kesehatan dengan	SDM : Dilakukan screening kepada tenaga kesehatan sesuai indikasi(5%), IHT nakes untuk pemeriksaan PCR (5%), Pemeriksaan PCR karyawan sebanyak 5% dari 25% jumlah karyawan (10%), Memberikan pelatihan/edukasi berkala dalam rangka peningkatan pengetahuan tentang emerging disease minimal 1x dalam 1 tahun (10%), Melakukan pengawasan dan pembinaan kepada pegawai dan tenaga kesehatan dalam mematuhi protocol keselamatan (10%), Rotasi tenaga kesehatan secara berkala (5%), Menyediakan insentif khusus pada tenaga kesehatan dengan pelayanan resiko tinggi (5%)	SDM : Dilakukan screening kepada tenaga kesehatan sesuai indikasi (6%), Pemeriksaan PCR karyawan sebanyak 5% dari 25% jumlah karyawan (12%), Memberikan pelatihan/edukasi berkala dalam rangka peningkatan pengetahuan tentang emerging disease minimal 1x dalam 1 tahun (12%), Melakukan pengawasan dan pembinaan kepada pegawai dan tenaga kesehatan dalam mematuhi protocol keselamatan (14%), Rotasi tenaga kesehatan secara berkala (7%), Menyediakan insentif khusus pada tenaga kesehatan dengan pelayanan resiko tinggi (5%)

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN				
			2020	2021	2022	2023	2024
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS
			secara berkala, Menyediakan insentif khusus pada tenaga kesehatan dengan pelayanan resiko tinggi	time (1%) • Rotasi tenaga kesehatan secara berkala (2%) • Menyediakan insentif khusus pada tenaga kesehatan dengan pelayanan resiko tinggi (2%)	pelayanan resiko tinggi (4%)		
3	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu		Sarpras : Regulasi tentang Penyakit Infeksi Emerging (2%), Regulasi tentang penapisan pasien (triase) berdasarkan ada atau tidak adanya gejala (1%), Membuat protocol kesehatan terkait emerging/ re emerging disease (1%), MOU dengan RSHS tentang pemeriksaan Laboratorium (2%)	Sarpras : Pembangunan Ruang Isolasi (Kamar Bedah, Rawat Inap, HCR) (3%), Penyediaan sarana dan prasarana Ruang Isolasi (Kamar Bedah, Rawat Inap, HCR) (3%), Pembangunan ruangan pemeriksaan PCR(2%), Penyediaan alat pemeriksaan PCR (2%), Penyediaan BMHP untuk pemeriksaan PCR (2%), Pemenuhan APD (Alat Pelindung Diri) bagi nakes sesuai ketentuan (2%),	Sarpras : Renovasi dan Perbaikan tata udara dan pengaturan jarak (penyekatan kamar periksa) di gedung B (5%), Penyediaan ruangan khusus untuk pemeriksaan pasien Penyakit mata dengan disertai penyakit menular melalui transmisi kontak atau droplet atau airborne. (5%), Pemenuhan APD (Alat Pelindung Diri) bagi nakes sesuai ketentuan (5%)	Sarpras : Pemenuhan APD (Alat Pelindung Diri) bagi nakes sesuai ketentuan (10%), Penyediaan BMHP untuk kebutuhan PIE (10%)	Sarpras : Penyediaan BMHP untuk kebutuhan PIE (15%), Pemenuhan APD (Alat Pelindung Diri) bagi nakes sesuai ketentuan (15%)
			Produksi : 60 Pasien Reaktif (2%), Pemeriksaan Rapid Test 16.000 (1%)	Produksi : 60 Pasien Reaktif (2%), Pemeriksaan Rapid Test 16.000 (2%), Pemeriksaan PCR 170 (2%)	Produksi : 60 Pasien Reaktif (4%), Pemeriksaan PCR ..... (4%)	Produksi : 60 Pasien Reaktif (5%), Pemeriksaan PCR ..... (5%)	Produksi : 60 Pasien Reaktif (7%), Pemeriksaan PCR ..... (7%)

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN					
			2020	2021	2022	2023	2024	
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	
4	Menghasilkan penelitian yang Inovatif				Visitasi : Studi banding lab (2%), Uji kelayakan lab (2%)			
		14	Layanan Oftalmologi Komunitas	PKS dengan BKMM	Analisis situasi di BKMM hingga terbentuk gap analisis, Workshop tentang analisis situasi di BKMM sehingga menghasilkan gap analisis. Konsep dasar disease control penyakit penyebab utama gangguan penglihatan (katarak, kelainan refraksi, retinopati diabetika).	Workshop program kontrol penyakit untuk katarak, kelainan refraksi dan retinopati diabetika. Pelatihan Dokter, Perawat, dan ARO.	Membentuk sistem eyecare di 3 puskesmas di area kerja BKMM, Pendampingan Pembuatan sistem eyecare di 3 kabupaten, Pendampingan sistem rujukan dari puskesmas, RS sekunder, ke BKMM.	Duplikasi sistem eyecare di 3 puskesmas lain area kerja BKMM, Pendampingan duplikasi pembuatan sistem eyecare oleh BKMM di 3 puskesmas lain, Pendampingan sistem rujukan dari puskesmas, RS sekunder ke BKMM, Pelatihan ARO, Farmasi dan SDM
		15	Jumlah Hasil Penelitian yang di Implementasikan	Peningkatan kemampuan penelitian <i>Translational</i>	- Workshop metodologi penelitian	- Workshop metodologi penelitian	- Workshop metodologi penelitian	- Workshop metodologi penelitian
					- Penelitian Uji klinis Fase 3 dan 4	- Penelitian Uji klinis Fase 3 dan 4	- Penelitian Uji klinis Fase 3 dan 4	- Penelitian Uji klinis Fase 3 dan 4
					- Pengoptimalan KEPK untuk penerbitan Etik penelitian	- Pengoptimalan KEPK untuk penerbitan Etik penelitian	- Pengoptimalan KEPK untuk penerbitan Etik penelitian	- Pengoptimalan KEPK untuk penerbitan Etik penelitian
						Kerjasama Penelitian ITB dan Institusi lain	Kerjasama Penelitian ITB dan Institusi lain	Kerjasama Penelitian ITB dan Institusi lain
16	Jumlah Publikasi	Peningkatan kemampuan publikasi nasional dan	- Workshop pembuatan proposal penelitian	- Workshop pembuatan proposal penelitian	- Workshop pembuatan proposal penelitian	- Workshop pembuatan proposal penelitian		

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN					
			2020	2021	2022	2023	2024	
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	
		Nasional/Internasional	internasional pada jurnal yang terstandar	- Workshop pembuatan manuscript	- Workshop pembuatan manuscript	- Workshop pembuatan manuscript	- Workshop pembuatan manuscript	
				- Submit manuscript pada jurnal internasional	- Submit manuscript pada jurnal internasional	- Submit manuscript pada jurnal internasional	- Submit manuscript pada jurnal internasional	
		17	Hasil Penelitian yang Dipatenkan/Mendapat Hak Cipta	Administratif HAKI: Mendaftarkan hasil penelitian untuk mendapatkan HAKI	Administratif HAKI: Mendaftarkan hasil penelitian untuk mendapatkan HAKI	Administratif HAKI: Mendaftarkan hasil penelitian untuk mendapatkan HAKI	Administratif HAKI: Mendaftarkan hasil penelitian untuk mendapatkan HAKI	
5	Membangun Budaya Quality First	18	Persentase Budaya Keselamatan	Survey dan sosialisasi budaya keselamatan pasien	Survey dan sosialisasi budaya keselamatan pasien	Survey dan sosialisasi budaya keselamatan pasien, Pengembangan dan Sosialisasi Pelatihan tentang IKP Pelatihan tentang Keselamatan Pasien Lomba pelaporan IKP Bulan Keselamatan Pasien (per triwulan) Survey Budaya Keselamatan Pasien, Membangun Aplikasi Survey	Survey dan sosialisasi budaya keselamatan pasien, Pengembangan dan Sosialisasi Pelatihan tentang IKP Pelatihan tentang Keselamatan Pasien Lomba pelaporan IKP Bulan Keselamatan Pasien (per triwulan) Survey Budaya Keselamatan Pasien, Membangun Aplikasi Survey	Survey dan sosialisasi budaya keselamatan pasien, Pengembangan dan Sosialisasi Pelatihan tentang IKP Pelatihan tentang Keselamatan Pasien Lomba pelaporan IKP Bulan Keselamatan Pasien (per triwulan) Survey Budaya Keselamatan Pasien, Membangun Aplikasi Survey

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN					
			2020	2021	2022	2023	2024	
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	
7	Meningkatkan Kompetensi SDM	19	Jumlah Tenaga Medik Dokter Spesialis Yang Mengikuti Pendidikan/Pe latihan/Kursus di Luar Negeri	Program Peningkatan kompetensi tenaga medik dokter spesialis. Pengiriman Tenaga dokter Spesialis ke India	Program Peningkatan kompetensi tenaga medik dokter spesialis. Pengiriman Tenaga dokter Spesialis ke Luar Negeri	Program Peningkatan kompetensi tenaga medik dokter spesialis. Pengiriman Tenaga dokter Spesialis ke Luar Negeri	Program Peningkatan kompetensi tenaga medik dokter spesialis. Pengiriman Tenaga dokter Spesialis ke Luar Negeri	Program Peningkatan kompetensi tenaga medik dokter spesialis. Pengiriman Tenaga dokter Spesialis ke Luar Negeri
		20	Jumlah tenaga kesehatan dan nakes lainnya yang mengikuti pendidikan/pe latihan/kursus ke luar negeri	Program Peningkatan Kompetensi Tenaga Kesehatan. Pengiriman Tenaga Kesehatan ke India	Program Peningkatan Kompetensi Tenaga Kesehatan. Pengiriman Tenaga Kesehatan ke Luar Negeri	Program Peningkatan Kompetensi Tenaga Kesehatan. Pengiriman Tenaga Kesehatan ke Luar Negeri	Program Peningkatan Kompetensi Tenaga Kesehatan. Pengiriman Tenaga Kesehatan ke Luar Negeri	Program Peningkatan Kompetensi Tenaga Kesehatan. Pengiriman Tenaga Kesehatan ke Luar Negeri
8	Membangun Sistem IT yang mandiri dan terpadu	21	Persentase Maturitas IT	Implementasi E-MR ( <i>Electronic Medical Record</i> ), PACS ( <i>Picture Archiving and Communication System</i> )	Implementasi BI & <i>Command Center</i>	Otomatisasi Manajemen : Penerapan GSB	Otomatisasi Manajemen : Interface Aplikasi Single Sign On	Otomatisasi Manajemen : Implementasi Otomatisasi Manajemen
				<i>E-Office</i>	<i>Information Technology Infrastructure Library</i> (ITIL)	Peningkatan Keamanan : Assesment & Audit Internal Security	Peningkatan Keamanan : Tindak Lanjut Hasil Assesment & Audit Internal	Peningkatan Keamanan : Sertifikasi ISO Security
				Master Plan IT 2021-2025		Sistem Dashboard : Dashboard Report Manajemen	Sistem Dashboard : Dashboard Report Eksekutif	Sistem Dashboard : Dashboard Report External

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN					
			2020	2021	2022	2023	2024	
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	
			Lisensi BI 1 Tahun (Plan and Design BI)					
9	Meningkatkan Revenue	22 Persentase Peningkatan Pendapatan per Tahun	A. Penyesuaian tarif	A. Pengembangan Layanan Baru	A. Inovasi Pelayanan Unggulan, Eksekutif dan Pengembangan Klinik Utama di Garut	A. Inovasi Pelayanan Unggulan, Eksekutif dan Pengembangan Klinik Utama di Garut	A. Inovasi Pelayanan Unggulan, Eksekutif dan Pengembangan Klinik Utama di Garut	
			B. Optimalisasi aset & Inovasi Lainnya	B. Optimalisasi aset & Inovasi Lainnya	B. Optimalisasi aset	B. Optimalisasi aset	B. Optimalisasi aset	
			C. Kerjasama pola pembiayaan pelayanan (bank, asuransi, kontraktor)	C. Kerjasama pola pembiayaan pelayanan (bank, asuransi, kontraktor)	C. Perjanjian Kerjasama pola pembiayaan pelayanan (bank, asuransi, ADMEDIKA, KITA BISA penjamin lainnya)	C. Perjanjian Kerjasama pola pembiayaan pelayanan (bank, asuransi, ADMEDIKA, KITA BISA penjamin lainnya)	C. Perjanjian Kerjasama pola pembiayaan pelayanan (bank, asuransi, ADMEDIKA, KITA BISA penjamin lainnya)	
					D. Penyesuaian Tarif	D. Penyesuaian Tarif	D. Penyesuaian Tarif	
					E. Peningkatan Kualitas Klaim BPJS dan Jaminan Lainnya	E. Peningkatan Kualitas Klaim BPJS dan Jaminan Lainnya	E. Peningkatan Kualitas Klaim BPJS dan Jaminan Lainnya	
10	Meningkatkan Efisiensi	23 POBO	A. Efisiensi Belanja Operasional tidak lebih dari 7% PAGU Anggaran Belanja	Efisiensi Belanja Operasional tidak lebih dari 7% PAGU Anggaran Belanja	Efisiensi Belanja Operasional melalui konsolidasi PBJ RS Vertikal di Bandung	Efisiensi Belanja Operasional melalui konsolidasi PBJ RS Vertikal di Bandung	Efisiensi Belanja Operasional melalui konsolidasi PBJ RS Vertikal di Bandung	

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TAHUN					
			2020	2021	2022	2023	2024	
			PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	PROGRAM KERJA STRATEGIS	
			B. Memprioritaskan Belanja Modal untuk kegiatan yang menghasilkan pendapatan	Memprioritaskan Belanja Modal untuk kegiatan yang menghasilkan pendapatan	Memprioritaskan Belanja Modal untuk kegiatan yang menghasilkan pendapatan dengan melakukan Cost Benefit Analysis dan Konsolidasi PBJ RS Vertikal di Bandung	Memprioritaskan Belanja Modal untuk kegiatan yang menghasilkan pendapatan dengan melakukan Cost Benefit Analysis dan Konsolidasi PBJ RS Vertikal di Bandung	Memprioritaskan Belanja Modal untuk kegiatan yang menghasilkan pendapatan dengan melakukan Cost Benefit Analysis dan Konsolidasi PBJ RS Vertikal di Bandung	
11	Menjamin Ketersediaan Anggaran	24	Cash Ratio	A. Akselerasi Belanja Operasional (AKSI BEJO) dengan menjaga agar Hutang Jangka Pendek tidak lebih dari 36% dari kas dan setara kas yang dimiliki	A. Akselerasi Belanja Operasional (AKSI BEJO) dengan menjaga agar Hutang Jangka Pendek tidak lebih dari 36% dari kas dan setara kas yang dimiliki	Akselerasi Belanja Operasional (AKSI BEJO) dengan menjaga agar Hutang Jangka Pendek tidak lebih dari 36% dari kas dan setara kas yang dimiliki	Akselerasi Belanja Operasional (AKSI BEJO) dengan menjaga agar Hutang Jangka Pendek tidak lebih dari 36% dari kas dan setara kas yang dimiliki	Akselerasi Belanja Operasional (AKSI BEJO) dengan menjaga agar Hutang Jangka Pendek tidak lebih dari 36% dari kas dan setara kas yang dimiliki
				B. Manajemen Kas dengan Menjaga jumlah kas dan setara kas tidak lebih dari 300% dari kewajiban yang dimiliki salah satunya dengan cara investasi jangka panjang (deposito berjangka ≥ 6 bulan)	B. Manajemen Kas dengan Menjaga jumlah kas dan setara kas tidak lebih dari 300% dari kewajiban yang dimiliki salah satunya dengan cara investasi jangka panjang (deposito berjangka ≥ 6 bulan)	Manajemen Kas dengan Menjaga jumlah kas dan setara kas tidak lebih dari 300% dari kewajiban yang dimiliki salah satunya dengan cara investasi (deposito jangka menengah 4 sd. 6 bulan)	Manajemen Kas dengan Menjaga jumlah kas dan setara kas tidak lebih dari 300% dari kewajiban yang dimiliki salah satunya dengan cara investasi (deposito jangka menengah 4 sd. 6 bulan)	Manajemen Kas dengan Menjaga jumlah kas dan setara kas tidak lebih dari 300% dari kewajiban yang dimiliki salah satunya dengan cara investasi (deposito jangka menengah 4 sd. 6 bulan)

## IV. PROYEKSI KEUANGAN

### 4.1 ESTIMASI PENDAPATAN

Estimasi pendapatan disusun selama lima tahunan periode Renstra berdasarkan sumber-sumber pendapatan serta estimasi besarnya pertahun selama lima tahun. Estimasi pendapatan PMN RS Mata Cicendodapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1 Estimasi Pendapatan Selama Lima Tahun Periode RSB

No.	Sumber Pendapatan	REALISASI	REALISASI	Estimasi Pendapatan			
		2019	2020	2021 (Prognosa)	2022 (RKAKL)	2023	2024
<b>1.</b>	<b>Total Rupiah Murni</b>	<b>50.035.562.722</b>	<b>45.853.158.219</b>	<b>30.058.249.892</b>	<b>48.181.091.000</b>	<b>42.925.327.000</b>	<b>45.618.669.000</b>
	Belanja Pegawai (RM)	25.439.899.676	25.578.259.352	25.293.184.953	29.391.598.000	31.983.938.000	33.583.141.000
	Belanja Barang (RM)	6.800.483.633	9.269.610.401	4.765.064.939	18.789.493.000	10.941.389.000	12.035.528.000
	Belanja Modal (RM)	17.795.179.413	11.005.288.466	-	-	-	-
<b>2.</b>	<b>Total Pendapatan BLU</b>	<b>182.955.273.183</b>	<b>158.110.957.093</b>	<b>156.582.307.789</b>	<b>184.997.950.000</b>	<b>195.715.945.000</b>	<b>201.587.423.000</b>
	Pendapatan Jasa Layanan RS	174.845.853.000	153.757.265.933	151.404.409.662	180.955.720.000	191.606.748.000	197.443.228.000
	Pendapatan Diklat	2.457.181.850	587.480.001	1.157.583.789	1.099.639.000	1.166.606.000	1.201.604.000
	Pendapatan Kerjasama	466.135.592	692.591.504	2.012.601.471	692.591.000	692.591.000	692.591.000
	Pendapatan Jasa Giro	5.186.102.741	3.073.619.655	2.007.712.867	2.250.000.000	2.250.000.000	2.250.000.000
	<b>TOTAL</b>	<b>232.990.835.905</b>	<b>203.964.115.312</b>	<b>186.640.557.681</b>	<b>233.179.041.000</b>	<b>238.641.272.000</b>	<b>247.206.092.000</b>

#### 4.2 Rencana Kebutuhan Anggaran

Rencana Kebutuhan Anggaran disusun sebagai dasar estimasi alokasi terhadap kebutuhan anggaran tiap tahunnya. Adapun rincian anggaran dapat dilihat dalam table di bawah ini:

Tabel 4.2 Estimasi Anggaran Operasional 2020-2024

NO.	JENIS KEGIATAN	ESTIMASI KEBUTUHAN ANGGARAN (Rp)					
		REALISASI 2019	REALISASI 2020	2021 (PROGNOSA)	2022 (RKAKL)	2023 (PROYEKSI)	2024 (PROYEKSI)
<b>1.</b>	<b>Sumber Dana RM</b>	<b>50.035.562.722</b>	<b>45.853.158.219</b>	<b>30.058.249.892</b>	<b>48.181.091.000</b>	<b>42.925.327.000</b>	<b>45.618.669.000</b>
a.	Belanja Pegawai	25.439.899.676	25.578.259.352	25.293.184.953	29.391.598.000	31.983.938.000	33.583.141.000
b.	Belanja Barang	6.800.483.633	9.269.610.401	4.765.064.939	18.789.493.000	10.941.389.000	12.035.528.000
c.	Belanja Modal	17.795.179.413	11.005.288.466	-	-	-	-
<b>2.</b>	<b>Sumber Dana BLU</b>	<b>189.110.769.899</b>	<b>160.273.165.132</b>	<b>166.987.654.095</b>	<b>184.997.950.000</b>	<b>195.715.945.000</b>	<b>201.587.423.000</b>
a.	Belanja Barang	167.011.444.098	142.400.753.939	150.772.579.486	168.132.558.000	174.445.600.000	179.076.844.000
b.	Belanja Modal	22.099.325.801	17.872.411.193	16.215.074.609	16.865.392.000	21.270.345.000	22.510.579.000
	<b>TOTAL</b>	<b>239.146.332.621</b>	<b>206.126.323.351</b>	<b>197.045.903.987</b>	<b>233.179.041.000</b>	<b>238.641.272.000</b>	<b>247.206.092.000</b>

### **4.3 Rencana Pendanaan**

Rencana pendanaan yang akan dianggarkan dalam kurun waktu 2020-2024 akan bersumber dari penerimaan Sumber Dana Rupiah Murni dan dari Pendapatan yang diterima dalam kurun waktu tersebut. Jika dalam pelaksanaan pengelolaan anggaran mengalami kekurangan dari segi belanja lebih besar daripada pendapatannya, RS Mata Cicendo akan berupaya menerapkan anggaran belanja prioritas yang strategis, jika diperlukan, RS Mata Cicendo dapat mengajukan pembiayaan dengan menggunakan saldo awal kas yang bersumber dari setara kas dalam giro bank, tentunya dengan memperhatikan kemampuan RS dalam membiayai belanja tersebut.

## V. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

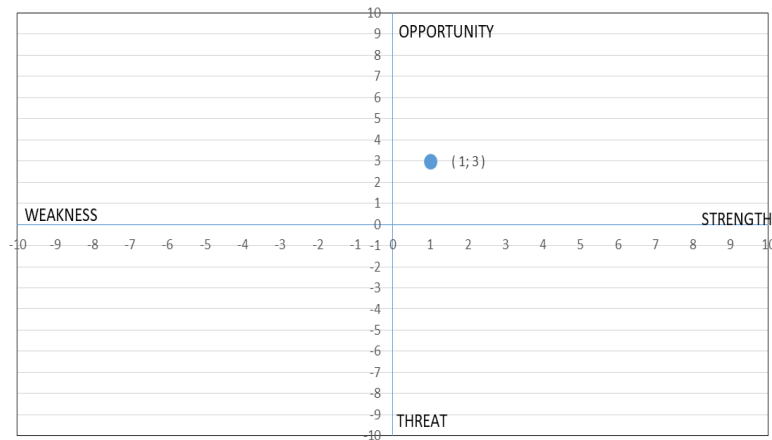
1. RSB merupakan salah satu perangkat strategis bagi pimpinan organisasi pemerintah yang memandu dan mengendalikan arah gerak serangkaian prioritas pengembangan organisasi, berbagai unit kerja di bawahnya, mitra kerjanya untuk bergerak searah bersinergis menuju tujuan organisasi. Dengan memusatkan organisasi pemerintah pada hal-hal yang sangat penting, RSB bertindak sebagai kompas yang membantu pengambil keputusan di berbagai tingkatan organisasi untuk mengetahui kapan “bertahan di jalur” dan kapan perlu mengubah strategi organisasi dalam menghadapi dinamika tuntutan *stakeholders* kunci organisasi.
2. Dalam menyusun RSB PMN RS Mata Cicendo periode tahun 2020 – 2024 ini, dilakukan sejumlah fase sebagai berikut:
  - Menentukan analisa lingkungan dan kinerja.
  - Menentukan arah dan prioritas strategis PMN RS Mata Cicendo
  - Menentukan program kerja strategis PMN RS Mata Cicendo
  - Analisa dan mitigasi risiko
3. Tantangan Strategis yang dihadapi oleh RS Mat Cicendo Bandung diantaranya adalah :
  - Proyeksi pendapatan dan anggaran
  - Penguatan peran PMN RS Mata Cicendo sebagai Pusat Mata Nasional yang mengampu pertumbuhan rujukan wilayah nasional dan regional
  - Penguatan layanan unggulan Low Vision (Rehabilitasi Penglihatan yang Komprehensif dan Inklusif) dan pengembangan layanan prioritas lainnya.
  - Pemenuhan standar pelayanan yang berkualitas.
  - Membangun budaya yang mengutamakan kualitas.
  - Penguatan kemampuan penelitian kesehatan mata serta publikasinya.
  - Penguatan SDM sesuai dengan kompetensinya.
  - Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana sesuai rencana induk RS berkelas dunia.
  - Peningkatan kesejahteraan SDM yang berkeadilan dan pengembangan karier yang sehat.
  - Belum terintegrasinya proses bisnis dengan data dan informasi yang terpadu.

4. Analisa SWOT RS Mata Cicendo Bandung

FAKTOR PELUANG	FAKTOR ANCAMAN
1. WHO telah menetapkan <i>The Right to Sight Vision 2020</i> sebagai inisiatif global.	1. Ketidakpastian dukungan regulasi utk penanggulangan gangguan penglihatan dan kebutaan.
2. Tingginya angka kebutaan dan gangguan penglihatan di Indonesia.	2. Tingkat persaingan tinggi dengan rumah sakit mata swasta.
3. Terbuka peluang kerjasama dengan pihak luar dalam bidang pelayanan, pendidikan dan pelatihan.	3. Tuntutan pasien terhadap pelayanan excellent.
4. Pengembangan layanan rehabilitasi low vision, cosmetic dan protesa mata, MCU pemeriksaan kesehatan mata dan hospital tourism di Indonesia	4. Penerapan rujukan berjenjang.
5. Rencana Merger dengan BKMM Cikampek.	5. Adanya pemberlakuan AFTA 2015 di bidang kesehatan.
6. Jejaring dengan RS dalam dan Luar Negeri.	6. Kebijakan BPJS yang berubah-ubah

FAKTOR KEKUATAN	FAKTOR KELEMAHAN
1. Memiliki layanan sub spesialisik lengkap	1. Lahan untuk parkir dan pengembangan rumah sakit terbatas.
2. Memiliki peralatan kedokteran mata yang mutakhir dan peralatan penunjang yang lengkap	2. Kompetensi SDM non medis belum merata.
3. Memiliki tenaga dokter subspecialistik yang kompeten.	3. Budaya kinerja dan continous quality improvement belum optimal
4. Memiliki Pusat pelatihan ilmu kesehatan mata (Kedokteran, Keperawatan, dan tenaga kesehatan lainnya)	4. Proses bisnis belum efisien dan terintegrasi.
5. Memiliki tarif yang terjangkau	5. Waktu tunggu layanan poliklinik masih panjang & banyak complain.
6. Sebagai Pusat Mata Nasional dan rumah sakit khusus kelas A Pendidikan dan rujukan nasional.	6. Tingkat kepatuhan terhadap jadwal pelayanan, pendidikan dan penelitian masih rendah

5. Posisi RS Mata Cicendo dalam Diagram Kartesius berada dalam Kuadran I (1,3)



6. Sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo adalah :

***“To Be Excellent Eye Care”***

7. Sasaran strategis PMN RS Mata Cicendo adalah :

***Eye Care for Everyone Seeing Better World***

- **Eye care:**  
Memberikan pelayanan kesehatan mata
- **For everyone:**  
Pelayanan yang tidak diskriminatif, kepada seluruh warga masyarakat
- **Better world:**  
Melihat dunia dengan lebih baik

8. Nilai PMN RS Mata Cicendo adalah:

- Integritas
- Proaktif
- Inovatif
- Visioner
- Istiqomah
- Profesional

9. Indikator Kinerja Utama

A. Perspektif Pelanggan

1. Meningkatkan kepuasan stakeholder

- a. Persentase Kepuasan Pasien
- b. Persentase kepuasan Pegawai
- c. Persentase Kepuasan Peserta Didik
- d. Persentase PPDS yang Melaksanakan Standar Keselamatan Pasien (SKP)
- e. Pengampuan RS/Balai Kesehatan
- f. Persentase Pemenuhan Standar Pelayanan (Ketepatan Waktu Pelayanan)/WTRJ
- g. Layanan Unggulan : Advanced Diabetic Retina Services
- h. Layanan Inovasi : Trauma Eye Center

- i. Layanan Inovasi : Cicendo Aesthetic Eye Clinic
- j. Layanan Inovasi : Refractive Surgical & Laser Surgical
- k. Pengembangan One Stop Service Low Vision
- l. Jumlah Hasil Penelitian yang Diimplementasikan
- m. Jumlah Publikasi Nasional/Internasional
- n. Hasil Penelitian yang Dipatenkan/Mendapat Hak Cipta
- o. Persentase Budaya Keselamatan
- p. Jumlah Tenaga Medik Dokter Spesialis yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan/Kursus di Luar Negeri
- q. Jumlah Tenaga Kesehatan dan Nakes Lainnya yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan/Kursus di Luar Negeri
- r. Maturitas IT
- s. Persentase Peningkatan Pendapatan per Tahun
- t. POBO
- u. Cash Ratio  $240\% < CR < 300\%$

## 5.2 Saran

RSB merupakan pedoman dalam menjalankan organisasi 5 tahun ke depan, sehingga diharapkan baik dari tingkat top

manajemen hingga ke tatanan organisasi terbawah selalu mempedomani RSB ini dalam melaksanakan kegiatan baik pelayanan maupun administrasi.

RSB ini dibuat disesuaikan dengan strategi yang akan diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan suatu perencanaan yang matang dari setiap stakeholders, oleh karenanya segala sumber pemikiran dan saran sangat diperlukan dalam proses penyusunan RSB ini, diharapkan ke depan bahwa focus pengembangan strategi dari RSB ini merupakan buah pikiran dari segala masalah, tantangan dan tujuan dari masing-masing stakeholder dan seluruh komponen organisasi baik dari level atas hingga ke level bawah yang ada. Kerjasama dalam penyusunan dan implementasi RSB ini sangat diperlukan guna memperoleh hasil yang diharapkan.