



**RENCANA KINERJA TAHUNAN (RKT)
PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO
TAHUN 2022**



PUSAT MATA NASIONAL RUMAH SAKIT MATA CICENDO

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

Website : www.cicendoeyehospital.org

TIM PENYUSUN
RENCANA KINERJA TAHUNAN (RKT)

1. Dhany Priasembada, SE, MM
2. Hatik Arfati, SKM, MM
3. Yuyum Hermaningsih, SE
4. Ballada Santi, SKM, MKM
5. Lina Triani, SE
6. Nyi Raden Nia Kurniasih, S.Pd
7. Lilis Yuhaeti

KATA PENGANTAR

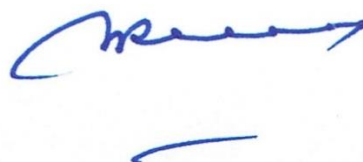
Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga Rencana Kinerja Tahunan (RKT) PMN Rumah Sakit Mata Cicendo tahun 2022 ini dapat tersusun.

Rencana Kinerja Tahunan rumah sakit merupakan rencana kinerja tahunan yang meliputi realisasi kinerja tahun 2021 dan rencana kinerja tahun 2022 serta realisasi pendapatan dan belanja tahun 2021 dan target pendapatan dan belanja tahun 2022 yang terkait dengan penyusunan Rencana Kinerja Tahunan tahun 2022.

Diharapkan Rencana Kinerja Tahunan Tahun 2022 rumah sakit ini merupakan acuan bagi Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan perencanaan kinerja PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung Tahun Anggaran 2022.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan Rencana Kinerja Tahunan ini. Semoga Rencana Kinerja Tahunan (RKT) ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Bandung, 31 Desember 2021
Direktur Utama PMN RS. Mata Cicendo



dr. Irayanti, SpM(K), MARS

DAFTAR ISI

Tim Penyusun	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Gambaran Umum	1
B. Visi dan Misi Rumah Sakit Mata Cicendo	2
C. Tata Nilai Rumah Sakit Mata Cicendo	3
D. Tantanga Strategis	4
E. Patok Duga (Benchmark)	4
F. Peta Strategi	5
G. Struktur Organisasi	6
BAB II KINERJA RUMAH SAKIT TAHUN 2021	11
A. Gambaran Kondisi Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo	11
B. Pencapaian Kinerja Tahun 2021	12
C. Sumber Daya Manusia (SDM)	13
D. Sumber Dana	14
E. Sumber Daya Sarana dan Prasarana	14
BAB III RENCANA KERJA TAHUN 2022	17
A. Perspektif, Sasaran Strategis dan KPI Rumah Sakit Mata Cicendo	17
B. Rencana Kinerja Tahunan	21
C. Pendapatan dan Belanja Agregat	22
BAB IV PENUTUP	24
A. Kesimpulan	24
B. Hal-hal yang Perlu Menjadi Perhatian	25

BAB I

PENDAHULUAN

A. Gambaran Umum

Pada awal berdirinya Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo bernama *Konigen Wilhelmina Gasthuis voor Ooglijders* yang berkedudukan di Jl. Cicendo No. 4 Bandung diresmikan oleh Gubernur Jenderal J.B Van Heutsz pada tanggal 3 Januari 1909 dengan Direktur pertamanya dr. CHA Westhoff. Baru pada tahun 1980 berubah menjadi Rumah Sakit Mata Tjitjendo.

Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung merupakan Rumah Sakit Khusus Mata milik Pemerintah Republik Indonesia yang memiliki kapasitas tempat tidur sebanyak 104 unit pada tanggal 15 Januari 2007 telah ditetapkan menjadi Rumah Sakit Khusus Mata kelas A Pendidikan dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 045/Menkes/Per/I/2007.

Pada tahun 2005 Pemerintah RI menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, maka Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo ditetapkan menjadi salah satu rumah sakit yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 276/KMK.05/2007 tanggal 21 Juni 2007 dan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 756/Men.Kes/SK/VI/2007 tanggal 26 Juni 2007.

Sebagai rumah sakit khusus mata, maka pada tahun 2009 Menteri Kesehatan RI dengan surat Keputusan Nomor 059/MenKes/SK/I/2009 tanggal 16 Januari 2009, ditetapkanlah Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung sebagai Pusat Mata Nasional (PMN). Dengan demikian dalam melaksanakan pelayanannya, Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo mempunyai tugas melaksanakan pelayanan kesehatan mata secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan disamping kegiatan pendidikan, pelatihan, pengkajian, penelitian dan pengembangan di bidang kesehatan mata sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perubahan status rumah sakit dari PNBP menjadi BLU dimaksudkan agar rumah sakit dapat mewujudkan pelayanan

kesehatan yang profesional, efektif dan efisien kepada masyarakat, serta pengelolaan keuangan yang lebih fleksibel berupa keleluasan penerapan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang dikelola secara efisien, efektif dan ekonomis melalui perencanaan yang matang, pelaksanaan yang tepat dan pengawasan yang ketat dengan tanpa mengutamakan mencari keuntungan.

Rencana Kinerja Tahunan (RKT) disusun secara terencana, jelas dan layak baik dari segi penerimaan maupun pembelanjaan berdasarkan target kinerja dan sasaran yang akan dicapai selama 1 (satu) tahun sebagaimana yang tertuang dalam Rencana Strategis Bisnis Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo tahun 2020 – 2024.

B. Visi dan Misi Rumah Sakit Mata Cicendo

1. Visi Rumah Sakit

Rumusan Visi PMN RS. Mata Cicendo adalah :

“To Be Excellent Eye Care”

2. Misi Rumah Sakit

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

C. Tata Nilai Rumah Sakit Mata Cicendo

Dalam rangka kelancaran melakukan misi untuk mewujudkan Visi maka Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung menganut nilai-nilai sebagai berikut:

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. Proaktif

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

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. 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.

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

D. 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 sebagai Pusat Mata Nasional yang mengampu pertumbuhan rujukan wilayah (lintas propinsi).
2. Penguatan layanan unggulan *Advanced Diabetic Retina Services* dan pengembangan layanan lainnya.
3. Penguatan kemampuan penelitian kesehatan mata serta publikasinya.
4. Penguatan SDM sesuai dengan kompetensinya.
5. Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana sesuai rencana induk rumah sakit berkelas dunia.
6. Peningkatan kesejahteraan SDM yang berkeadilan dan pengembangan karier yang sehat.
7. Belum terintegrasinya proses bisnis dengan data dan informasi yang terpadu.

E. Benchmark

Untuk mencapai Misi dan Visi 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 *benchmark* 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.

F. Peta Strategi

Berdasarkan hasil analisa posisi bersaing dan analisa TOWS, maka dapat disusun peta strategi. Dalam buku ini, peta strategi menggambarkan jalinan hubungan sebab dan akibat atas berbagai sasaran strategis pada 4 (empat) perspektif, yakni perspektif *stakeholders*, perspektif proses bisnis, perspektif *learning & growth*, dan perspektif finansial. Peta strategi yang disusun diadaptasi dari pendekatan *Balanced Scorecard*. peta strategi PMN RS Mata Cicendo untuk kurun waktu tahun 2020 – 2024.

Peta strategi PMN RS. Mata Cicendo periode tahun 2020 – 2024 disusun atas 10 (sepuluh) jenis sasaran strategis yang dikembangkan berdasarkan pada analisa TOWS sebagai berikut :

1. Meningkatkan kepuasan *stakeholders*.
2. Mewujudkan pendidikan yang terintegrasi
3. Menyelenggarakan pelayanan yang bermutu
4. Menghasilkan penelitian yang Inovatif
5. Membangun budaya *quality first*
6. Membangun sarana prasarana yang handal

7. Meningkatkan kompetensi SDM
8. Meningkatkan revenue
9. Meningkatkan efisiensi
10. Menjamin ketersediaan anggaran

G. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung, mempunyai susunan organisasi terdiri dari :

1. Direktur Utama
2. Direktorat Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang
3. Direktorat SDM, Pendidikan dan Penelitian
4. Direktorat Keuangan dan BMN
5. Direktorat Perencanaan dan Umum
6. Unit-Unit Non Struktural

Susunan Unit-unit dalam organisasi sebagai berikut :

1. Direktorat Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang terdiri dari :
 - a. Kelompok Substansi Pelayanan Medik dan Keperawatan
 - 1) Sub Kelompok Substansi Pelayanan Medik
 - 2) Sub Kelompok Substansi Pelayanan Keperawatan
 - b. Kelompok Substansi Pelayanan Penunjang
 - 1) Sub Kelompok Substansi Penunjang Medik
 - 2) Sub Kelompok Substansi Penunjang Non Medik
 - c. Instalasi :
 - 1) Instalasi Rawat Jalan
 - 2) Instalasi Rawat Inap
 - 3) Instalasi Eksekutif
 - 4) Instalasi Day Care
 - 5) Instalasi Gawat Darurat
 - 6) Instalasi Kamar Bedah
 - Sub Instalasi Anestesi
 - 7) Instalasi Rekam Medis
 - 8) Instalasi Farmasi
 - 9) Instalasi Penunjang
 - 10) Instalasi Laboratorium Terpadu
 - 11) Instalasi Gizi
 - 12) Instalasi Optik

2. Direktorat SDM, Pendidikan dan Penelitian terdiri dari :
 - a. Kelompok Substansi SDM
 - 1) Sub Kelompok Substansi Administrasi SDM
 - 2) Sub Kelompok Substansi Pengembangan SDM
 - b. Kelompok Substansi Pendidikan dan Penelitian
 - 1) Sub Kelompok Substansi Pendidikan dan Pelatihan
 - 2) Sub Kelompok Substansi Penelitian dan Pengembangan
 - c. Instalasi :
 - 1) Instalasi Riset Kebijakan Kesehatan Mata
 - 2) Instalasi Oftalmologi Komunitas
3. Direktorat Keuangan dan BMN terdiri dari :
 - a. Kelompok Substansi Anggaran
 - 1) Sub Kelompok Substansi Penyusunan dan Evaluasi Anggaran
 - 2) Sub Kelompok Substansi Perbendaharaan dan Pelaksanaan Anggaran
 - b. Kelompok Substansi Akuntansi dan BMN
 - 1) Sub Kelompok Substansi Akuntansi
 - 2) Sub Kelompok Substansi Pengelolaan BMN
 - c. Instalasi :
 - 1) Instalasi Verifikasi dan Penjaminan Klaim
 - Sub Instalasi Administrasi Pasien
4. Direktorat Perencanaan dan Umum terdiri dari :
 - a. Kelompok Substansi Perencanaan dan Evaluasi
 - 1) Sub Kelompok Substansi Perencanaan Program
 - 2) Sub Kelompok Substansi Evaluasi dan Pelaporan
 - b. Kelompok Substansi Organisasi dan Umum
 - 1) Sub Kelompok Substansi Hukum, Organisasi dan Humas
 - 2) Sub Kelompok Substansi Umum
 - c. Instalasi :
 - 1) Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit/IPSRS
 - 2) Instalasi Kesehatan Lingkungan dan K3RS
 - Sub Instalasi K3RS
 - 3) Instalasi Promosi Kesehatan dan Pemasaran
 - 4) Instalasi Sterilisasi Sentral dan Binatu
 - 5) Instalasi SIMRS
 - d. Unit Layanan Pengadaan

5. Komite teridiri dari :

a. Komite Medik

Mempunyai tugas memberikan pertimbangan kepada Direktur Utama dalam hal menyusun standar pelayanan medis, pengawasan dan pengendalian mutu pelayanan medis, hak klinis khusus kepada Staf Medis Fungsional, program pelayanan

b. Komite Etik dan Hukum

Mempunyai tugas memberikan pertimbangan kepada Direktur Utama dalam hal menyusun dan merumuskan medicoelikolegal dan etik pelayanan rumah sakit, penyelesaian masalah etik kedokteran, etik rumah sakit, serta pelanggaran terhadap kode etik pelayanan rumah sakit, pemeliharaan etika penyelenggaraan fungsi rumah sakit, kebijakan yang terkait dengan “ Hospital By.Laws “ serta Medical Staff By Laws “ gugus tugas bantuan hukum dalam penanganan masalah hukum di rumah sakit.

c. Komite Mutu Rumah Sakit

Mempunyai tugas memberikan pertimbangan kepada Direktur Utama dalam hal menyusun dan merumuskan program pelayanan pengawasan dan pengendalian mutu pelayanan medis

d. Komite Keperawatan

Mempunyai tugas memberikan pertimbangan kepada Direktur Utama dalam hal menyusun dan merumuskan program pelayanan hak khusus kepada Staf Perawat Fungsional

e. Komite Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI)

Mempunyai tugas memberikan pertimbangan kepada Direktur Utama dalam hal menyusun dan merumuskan program Pengendalian Penyakit Infeksi

f. Komite Etik Penelitian Kesehatan

Mempunyai tugas memberikan pertimbangan kepada Direktur Utama dalam hal menyusun dan merumuskan program Etik Penelitian

6. Satuan Pemeriksa Internal (SPI)

Satuan Pemeriksaan Internal berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama sebagai satuan kerja fungsional yang bertugas melaksanakan pemeriksaan intern rumah sakit.

7. Susunan Dewan Pengawas

Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/5074/2021, tanggal 28 Juli 2021 tentang Dewan Pengawas RS. Mata Cicendo, dengan susunan sebagai berikut:

Ketua : dr. Azhar Jaya, SKM, MARS

Anggota : 1. Prof. DR. dr. Tjahyono D. Gondhowiardjo, SpM(K)
2. Setiaji, ST, M.Si
3. Dr. Adi Budiarmo, CA, CHRPE, MAcc, FCPA
4. Drs. Dedi Sopandi, M.A.P

Sekretaris : Ballada Santi, SKM, MKM

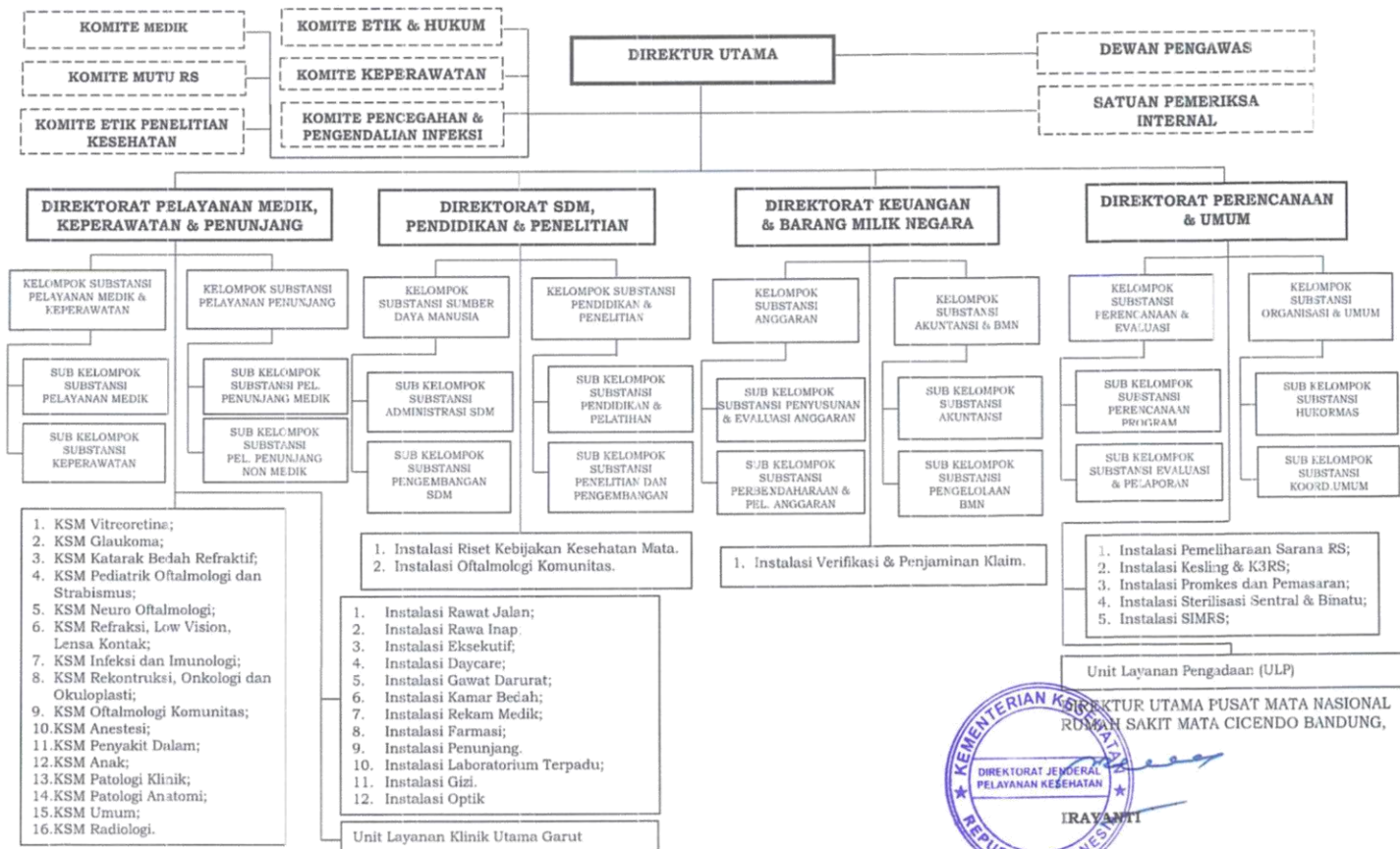
Dewan Pengawas mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Melakukan pengawasan terhadap pengurusan Badan Layanan Umum yang meliputi pelaksanaan Rencana Bisnis dan Anggaran, Rencana Strategis Bisnis Jangka Panjang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan
- b. Memberikan pendapat dan saran kepada Menteri Kesehatan dan Menteri Keuangan mengenai Rencana Bisnis dan Anggaran yang diusulkan oleh pejabat Pengelola BLU
- c. Mengikuti perkembangan kegiatan BLU dan memberikan pendapat dan saran setiap masalah yang dianggap penting bagi pengurusan BLU
- d. Memberikan laporan kepada Menteri Kesehatan dan Menteri Keuangan apabila terjadi menurunnya kinerja BLU
- e. Memberikan nasihat kepada Pejabat Pengelola BLU dalam melaksanakan pengurusan BLU

Struktur Organisasi Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung berdasarkan Keputusan Direktur Utama Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung Nomor HK.02.03/II/4.2/425/2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung mempunyai susunan organisasi sebagai berikut :

STRUKTUR ORGANISASI RUMAH SAKIT MATA CICENDO BANDUNG

Lampiran I SK Direktur Utama PMN RS Mata Cicendo Bandung, Nomor: HK.02.03/II/4.2/452/2022, tanggal 10 Januari 2022



BAB II

KINERJA RUMAH SAKIT TAHUN 2021

A. Gambaran Kondisi Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Kondisi Internal yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Tahun 2021

Upaya untuk menyelesaikan permasalahan atau hambatan dalam pelaksanaan strategi yang merupakan terobosan/inovasi dalam rangka pencapaian target yang ditetapkan oleh PMN Rumah Sakit Mata Cicendo, antara lain adalah:

1. Menerapkan konsep pelayanan prima melalui optimalisasi sistem dan prosedur pelayanan, efisiensi proses pelayanan, membudayakan mutu pelayanan.
2. Mengembangkan pelayanan unggulan, kualitas dan kuantitas SDM pada unit pelayanan medis dan penunjang medis.
3. Pengembangan kerjasama pelayanan, pendidikan, penelitian dan fasilitas pelayanan sesuai standar yang berlaku.
4. Melaksanakan sistem akuntansi yang transparan, akuntabel dan auditabel.
5. Melaksanakan penyusunan anggaran berbasis kinerja dan berbasis rencana strategis rumah sakit.
6. Menerapkan *cost reduction* dan efisiensi biaya.
7. Menyempurnakan pengelolaan SDM.
8. Melakukan penyempurnaan sistem informasi rumah sakit dan penanganan komplain pasien
9. Pengembangan gedung pelayanan, sarana dan prasarannya sesuai kebutuhan Akreditasi Internasional dan masterplan yang ditetapkan
10. Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) yang berbasis Teknologi Informasi.
11. Evaluasi dan menyusun langkah-langkah percepatan penyerapan anggaran

B. Pencapaian Kinerja Tahun 2021

Tabel 2.1
Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2021

NO	SASARAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET 2021	REALISASI 2021	
	PERSPEKTIF PELANGGAN				
1	Meningkatkan kepuasan Stakeholder	1	Persentase kepuasan pasien	80,50%	84,91%
		2	Persentase kepuasan pegawai	87%	87,09%
		3	Persentase Kepuasan Peserta Didik	87,50%	91,70%
	BISNIS PROSES INTERNAL				
2	Mewujudkan Integrasi Pelayanan dengan Pendidikan	4	Persentase Kepatuhan Peserta Didik dalam Menerapkan Standar Mutu Pelayanan	84%	89,53%
3	Menyelenggarakan Pelayanan Bermutu	5	Pengampunan RS Rujukan Nasional/Regional	2	3
		6	Pemenuhan Standar Pelayanan (Ketepatan Waktu Pelayanan)	60 Menit	50,25 menit
		7	Pengembangan Layanan Unggulan : Low Vision Center	30%	30%
		8	Layanan Penyakit Infeksi Emerging (PIE)	40%	24,50%
		9	Diabetic Integrated Eye Care	20%	13%
		10	Layanan Oftalmologi Komunitas	30%	30%
4	Peningkatan Akses dan Mutu Pelayanan Rujukan Terintegrasi	11	Presentase Pelaksanaan Sistem Rujukan Terintegrasi di RS UPT Vertikal	60%	100%
5	Menghasilkan penelitian yang inovatif	12	Jumlah Hasil Penelitian yang Diimplementasikan	2	2
		13	Jumlah Publikasi Nasional/Internasional	10	34
		14	Hasil Penelitian yang dipatenkan/Mendapat Hak Cipta	1	3
	LEARN & GROWTH				
6	Membangun Budaya <i>Quality First</i>	15	Persentase Budaya Keselamatan	70%	71,44%
7	Membangun Sistem IT yang Mandiri dan Terpadu	16	Persentase Maturitas IT	70%	70%
	FINANCIAL				
8	Meningkatkan <i>Revenue</i>	17	Prosentase Peningkatan Pendapatan per tahun	1%	15,75%
9	Meningkatkan Efisiensi	18	POBO	65%	85,87%
10	Menjamin Ketersediaan Anggaran	19	Cash Ratio 240%<CR<300%	100%	100%

C. Sumber Daya Manusia (SDM)

Kondisi SDM PMN Rumah Sakit pada tahun 2021 menurut jenis ketenagakerjaan medis, perawat, tenaga penunjang medis dan tenaga non medis, yang merupakan salah satu indikator untuk tercapainya tingkat pelayanan di rumah sakit antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.2
SDM Menurut Jenis Ketenagakerjaan
Tahun 2019, 2020 dan 2021

NO	JENIS KETENAGAKERJAAN	2019	2020	2021
I	MEDIS			
1	Dokter Spesialis Mata	37	36	35
2	Dokter Spesialis Anestesi	4	4	4
3	Dokter Spesialis Penyakit Dalam	2	2	1
4	Dokter Spesialis Patologi Klinik	2	2	2
5	Dokter Spesialis Patologi Anatomi	2	2	2
6	Dokter Spesialis Anak	2	2	2
7	Dokter Spesialis Radiologi	0	0	1
8	Dokter Umum	5	5	5
II	PERAWAT			
9	Perawat	140	140	147
III	TENAGA PENUNJANG MEDIS			
10	Refraksionis Optisi	18	18	17
11	Perekam Medis	25	25	25
12	Analisis Laboratorium	14	15	14
13	Radiografer	5	5	5
14	Farmasi	27	27	26
15	Penata Anestesi	10	10	10
16	Teknisi Elektromedis	5	5	7
17	Gizi	4	4	4
18	Sanitarian/Kesling	6	6	5
19	Psikolog	2	2	2
20	Rehabilitasi Medik	1	1	1
IV	TENAGA NON MEDIS			
21	Manajerial	30	28	26
22	Adminitrasi	181	175	171
23	Analisis Data	2	2	4
Total		524	516	516

Sumber : Bagian SDM, Tahun 2021

D. Sumber Dana

Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas perlu ditunjang oleh kompensasi dan tunjangan kesejahteraan, adapun kompensasi dan tunjangan kesejahteraan yang dialokasikan dan direalisasikan dalam Rencana Kegiatan Anggaran/RKAKL adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3
Pagu dan Realisasi Anggaran Tahun 2021

NO	URAIAN KEGIATAN	PAGU		REALISASI 2021	%
		AWAL	REVISI X		
BELANJA RM					
1	Belanja Pegawai	28.902.436.000	25.861.784.000	25.294.283.009	97,81
2	Belanja Barang	5.821.175.000	4.930.690.000	4.776.808.023	96,88
3	Belanja Modal				
	Sub Total (RM)	34.723.611.000	30.792.474.000	30.071.091.032	97,66
BELANJA BLU					
1	Belanja Pegawai	86.806.120.000	87.682.990.000	77.490.295.882	88,38
2	Belanja Barang	81.204.314.000	87.414.681.000	73.017.054.152	83,53
3	Belanja Modal	16.987.139.000	23.379.468.000	15.948.251.300	68,21
	Sub Total (BLU)	184.997.573.000	198.477.139.000	166.455.601.334	83,87
	TOTAL (RM + BLU)	219.721.184.000	229.269.613.000	196.526.692.366	85,72

E. Sumber Daya Sarana dan Prasarana

Pengelolaan Barang Milik Negara/BMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung selama periode dilaporkan dalam bentuk intrakomtable, ekstrakomtable, gabungan intrakomtable dan ekstrakomtable, aset tak berwujud dan konstruksi dalam pengerjaan. Total keseluruhan BMN keadaan tanggal 31 Desember 2021 sebesar Rp. 576.138.485.618,-

Tabel 2.4
Neraca BMN
Tahun 2021

No	Uraian	Realisasi 2021	
		Saldo Awal Januari 2021	Desember 2021
1	BMN INTRAKOMTABEL		
	Posisi Awal	585.954.938.199	587.967.111.888
a	Penambahan		
	Saldo Awal	-	-
	Pembelian	27.029.960.930	9.258.792.032
	Perolehan KDP	192.900.932	536.814.000
	Pengembangan KDP	361.046.867	5.862.883.411
	Hibah Masuk	2.809.620.000	1.157.100.000
	Transfer Masuk	80.171.415	-
	Reklasifikasi Masuk	19.156.913.838	2.178.819.880
	Reklas Dari Aset Tetap Ke Aset Lainnya	429.693.971	774.082.229
	Reklas Dari Aset Lainnya Ke Aset Tetap	689.700	-
	Penyelesaian Pembangunan dengan KDP	-	626.000.000
	Pengembangan Nilai Aset	2.165.645.930	289.751.257
	Koreksi Pencatatan Nilai/Kuantitas	-	-
	Pengembangan melalui KDP	482.747.799	482.747.799
	Pengembangan Nilai Aset Koreksi Pencatatan Nilai/Kuantitas		-
	Pengembangan Nilai Aset Koreksi Nilai Tim Penertiban Aset		-
	Aset Tak Berwujud		-
	Aset Tetap yang Tidak Digunakan		-
	Penyusutan		-
	Koreksi Kesalahan Input IP		-
	Koreksi Beban Kerugian Penghapusan Akibat koreksi		-
	Koreksi Ekuitas Akibat Koreksi Revaluasi		-
b	Pengurangan		
	Penghentian Penggunaan	429.693.971	774.082.229
	Penggunaan Kembali	689.700	-
	Penyusutan	26.280.621.715	27.229.928.848
	Penyusutan Koreksi Semu Hasil Penilaian Kembali	-	-

No	Uraian	Realisasi 2021	
		Saldo Awal Januari 2021	Desember 2021
	Transfer Keluar	3.823.635.894	563.879.000
	Reklasifikasi Keluar	19.156.913.838	2.043.913.000
	Penyelesaian KDP	-	-
	Penyelesaian Aset tak Berwujud	-	-
	Penghapusan BMN dihentikan	792.714.256	1.293.187.761
	Penghapusan BMN	-	-
	Penghapusan Koreksi Pencatatan	-	-
	Koreksi Pencatatan Nilai/Kuantitas	-	24.718.646
	Reklasifikasi KDP menjadi Barang Jadi	482.747.799	6.349.378.411
	Posisi Akhir	587.967.111.888	576.095.655.813
2	BMN EKSTRAKOMTABEL		
	Posisi Awal	115.638.742	78.123.547
a	Penambahan		
	Pembelian	-	-
	Hibah Masuk	-	-
	Reklasifikasi Masuk	-	-
	Reklas Dari Aset Tetap Ke Aset Lainnya	2.642.930	466.580
	Akumulasi Penyusutan	7.494.540	-
b	Pengurangan/ Penyusutan		
	Akumulasi Penyusutan	37.369.315	10144349
	Penghentian Penggunaan	2.642.930	466.580
	Penghapusan BMN dihentikan	7.640.420	25.149.393
	Posisi Akhir	78.123.547	42.829.805
3	BMN GABUNGAN INTRAKOMTABEL & EKSTRAKOMTABEL		
	Posisi Awal	586.070.576.941	588.045.235.435
	Penambahan	52.631.862.897	26.408.098.400
	Pengurangan/ Penyusutan	50.977.300.523	38.314.848.217
	Posisi Akhir	588.045.235.435	576.138.485.618
4	BMN TAK BERWUJUD		
	Posisi Awal	-	-
	Penambahan	-	-
	Pengurangan	-	-
	Posisi Akhir	-	-
	Total Keseluruhan keadaan BMN per tanggal 31 Desember 2021 sebanyak	588.045.235.435	576.138.485.618

Sumber : Bagian Akuntansi & BMN, Tahun 2021

BAB III
RENCANA KINERJA TAHUN 2022

A. Perspektif, Sasaran Strategis dan KPI Rumah Sakit Mata Cicendo

1. Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis :

Meningkatkan kepuasan stakeholder

KPI :

- a. Persentase kepuasan pasien
- b. Persentase kepuasan pegawai
 - 1) Persentase kepuasan dan budaya kerja pegawai
 - 2) Persentase pegawai yang melakukan medical check up
 - 3) Persentase peningkatan pengembangan SDM
 - 4) Persentase pengembangan sistem kepegawaian
- c. Persentase kepuasan peserta didik
 - 1) Persentase kepuasan peserta didik PPDS, PSPD, Fellowship
 - 2) Persentase kepuasan peserta didik non dokter

Program Kerja Strategis :

- a. Peningkatan kepuasan pasien
 - 1) Survei kepuasan pasien IRJ, RI, LASIK & Paviliun
 - 2) IHT service excellent/komunikasi efektif
 - 3) Call center & pengelolaan handling complain melalui medsos 24 Jam (penambahan 2 orang SDM pengelola diluar jam kerja)
- b. Peningkatan budaya kerja cicendo
- c. Medical check up pegawai
- d. Peningkatan pengembangan SDM
- e. Pengembangan sistem kepegawaian melalui Pengembangan sistem kontrol lisensi tenaga kesehatan (SIKONTES) melalui *early warning system* dan pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian dengan *Early Warning System* (SIGALING)
- f. Program *excellence coaching* : Pelatihan *excellence coaching*
- g. Program pelatihan *clinical instructor* : pelatihan *preceptorship*

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis :

- a. Mewujudkan pendidikan yang terintegrasi

- b. Menyelenggarakan pelayanan nermtu
- c. Menghasilkan penelitian yang inovatif

KPI :

- a. Persentase PPDS lulus tepat waktu
- b. Persentase PPDS yang melaksanakan Standar Keselamatan Pasien (SKP)
 - Persentase PPDS yang melaksanakan cuci tangan
- c. Pengampuan RS/Balai Kesehatan
- d. Persentase pemenuhan standar pelayanan (Ketepatan waktu pelayanan)
 - Waktu Tunggu Rawat Jalan (WTRJ)
- e. Layanan unggulan : *Advanced Diabetic Retina Services*
- f. Pengembangan layanan inovasi : *Trauma Eye Center, Cicendo Aesthetic Eye Clinic dan Refractive Surgical & Laser Center*
- g. Pengembangan layanan : Pengembangan *One Stop Service Low Vision*
- h. Terakreditasi internasional
- i. Jumlah hasil penelitian yang diimplementasikan
- j. Jumlah publikasi nasional/internasional
- k. Hasil penelitian yang dipatenkan

Program Kerja Strategis :

- a. Program peningkatan 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
- b. Program peningkatanb budaya cuci tangan sesuai WHO : pelatihan/refreshment cuci tangan
- c. Kunjungan dan identifikasi kebutuhan RS yang akan di ampu
- d. Percepatan aaktu pelayanan : peningkatan kompetensi SDM untuk EMR, optimaliasasi penjadwalan dokter, monitoring penanggung jawab unit dalam pelayanan, pemenuhan sarana dan prasarana EMR
- e. Layanan unggulan : *Advanced Diabetic Retina Services*

- Pengembangan Layanan
 - Pengembangan SDM
 - *Education & Research*
 - Sarpras
- f. Pengembangan layanan inovasi : *Trauma Eye Center, Cicendo Aesthetic Eye Clinic dan Refractive Surgical & Laser Center*
- Pengembangan Layanan
 - Pengembangan SDM
 - *Education & Research*
 - Sarpras
- g. Pengembangan layanan : Pengembangan *One Stop Service Low Vision*
- Pengembangan Layanan
 - Pengembangan SDM
 - *Education & Research*
 - Sarpras
- h. Survei verifikasi akreditasi KARS internasional, pelatihan internal dan eksternal, pit stop, revisi buku saku akreditasi.
- i. Peningkatan kemampuan penelitian translational
- j. Peningkatan kemampuan publikasi nasional dan internasional pada jurnal yang terstandar

3. Perspektif *Learn and Growth*

Sasaran Strategis :

- a. Membangun Budaya Quality First
- b. Meningkatkan Kompetensi SDM
- c. Membangun Sistem IT yang mandiri dan terpadu

KPI :

- a. Persentase budaya keselamatan
- b. Jumlah tenaga medik dokter spesialis yang mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus di luar negeri
- c. Jumlah tenaga kesehatan dan nakes lainnya yang mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus di luar negeri
- d. Persentase maturitas IT

Program Kerja Strategis :

- a. Survey dan sosialisasi budaya keselamatan pasien

- b. Program peningkatan kompetensi tenaga medik dokter spesialis. pengiriman tenaga dokter spesialis
- c. Program peningkatan kompetensi tenaga kesehatan pengiriman tenaga kesehatan
- d. Otomatisasi manajemen,
- e. Peningkatan keamanan
- f. Sistem dashboard

4. Persepektif *Financial*

Sasaran Strategis :

- a. Meningkatkan revenue
- b. Meningkatkan efisiensi
- c. Menjamin ketersediaan anggaran

KPI :

- a. Persentase peningkatan pendapatan per tahun
- b. POBO
- c. Cash Ratio

Program Kerja Strategis :

- a. Penyesuaian tarif
- b. Optimalisasi aset & inovasi lainnya
- c. Kerjasama pola pembiayaan pelayanan (bank, asuransi, penjaminan lain/non BPJS)
- d. Efisiensi belanja operasional tidak lebih dari 7% PAGU anggaran belanja
- e. Memprioritaskan belanja modal untuk kegiatan yang menghasilkan pendapatan
- f. Akselerasi Belanja Operasional (AKSI BEJO) dengan menjaga agar Hutang Jangka Pendek tidak lebih dari 36% dari kas dan setara kas yang dimiliki
- g. 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 \geq 6 bulan)

A. Rencana Kinerja Tahunan

Tabel 3.1
Rencana Kinerja Tahunan
Tahun 2022

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU	TARGET 2022	
	Perspektif Pelanggan			
1	Meningkatkan kepuasan Stakeholder	1	Persentase Kepuasan Pasien	85%
		2	Persentase Kepuasan Pegawai	88%
		3	Persentase Kepuasan Peserta Didik	88%
	Bisnis Proses Internal			
2	Mewujudkan Integrasi Pelayanan dengan Pendidikan	4	Persentase Kepatuhan Peserta Didik dalam Menerapkan Standar Mutu Pelayanan	93%
3	Menyelenggarakan Pelayanan yang Bermutu	5	Pengampunan RS/Balai Kesehatan	2
		6	Pemenuhan Standar Pelayanan (Ketepatan Waktu Pelayanan)	60 menit
			Pengembangan Layanan Unggulan	
		7	<i>Advanced Diabetic Retina Services</i>	100%
			Pengembangan Inovasi Layanan	
		8	<i>Trauma Eye Center</i>	100%
		9	<i>Cicendo Aesthetic Eye Clinic</i>	100%
		10	<i>Refractive Surgical & Laser Center</i>	100%
			Pengembangan Layanan	
11	Pengembangan <i>One Stop Service Low Vision</i>	100%		
4	Menghasilkan penelitian yang inovatif	12	Jumlah Hasil Penelitian yang Diimplementasikan	2
		13	Jumlah Publikasi Nasional/Internasional	10
		14	Hasil Penelitian yang Dipatenkan	1
	Learn & Growth			
5	Membangun Budaya <i>Quality First</i>	15	Persentase Budaya Keselamatan	75%
6	Meningkatkan Kompetensi SDM	16	Jumlah Tenaga Medik Dokter Spesialis yang Mengikuti Pendidikan/Pelatihan/ Kursus ke Luar Negeri	1
		17	Jumlah Tenaga Kesehatan dan Non Kesehatan yang Mengikuti Pendidikan/ Pelatihan/Kursus ke Luar Negeri	1
7	Membangun Sistem IT yang Mandiri dan Terpadu	18	Persentase Maturitas IT	Advance Tahap I 100%
	Financial			
8	Meningkatkan <i>Revenue</i>	19	Persentase Peningkatan Pendapatan per Tahun	2%
9	Meningkatkan Efisiensi	20	POBO	85%
10	Menjamin Ketersediaan Anggaran	21	<i>Cash Ratio</i> 240%<CR<300%	100%

Usulan pembiayaan untuk mencapai target kinerja tahun 2022 sesuai dengan usulan e-planning sebesar **Rp. 233.179.041.000,-** (Dua ratus tiga puluh tiga milyar seratus tujuh puluh sembilan juta empat puluh satu ribu rupiah).

B. Pendapatan dan Belanja Agregat

Tabel 3.2
Pendapatan dan Belanja Agregat
Tahun 2022

NO	URAIAN	TARGET 2021	REALISASI 2021	TARGET 2022
I	Pendapatan			
A	Pendapatan BLU	150.036.066.000	113.648.625.455	184.997.950.000
1	Pendapatan Jasa Layanan BLU	145.704.481.000	112.657.727.831	180.784.073.920
	- Pendapatan pasien umum	10.400.000.000	4.832.623.960	-
	- Pendapatan pasien BPJS	135.304.481.000	107.825.103.871	-
2	Pendapatan Hibah BLU	75.000.000	275000000	-
3	Pendapatan Hasil Kerjasama BLU	221.389.000	499.693.081	178.303.000
4	Pendapatan BLU Lainnya	4.035.196.000	216.204.543	4.035.573.080
B	Penerimaan RM/PHLN/PHDN	30.792.474.000	30.071.090.632	48.181.091.000
1	Belanja Pegawai	25.861.784.000	25.294.283.009	29.391.598.000
2	Belanja Barang	4.930.690.000	4.776.807.623	18.789.493.000
3	B. Modal	-	-	-
	Total Pendapatan	180.828.540.000	143.719.716.087	233.179.041.000
II	Belanja Operasional			
A	Belanja BLU	198.477.139.000	166.455.601.334	184.997.950.000
1	Belanja Barang	175.097.671.000	150.507.350.034	168.132.904.000
a	Belanja Gaji dan Tunjangan	87.682.990.000	77.490.295.882	86.290.471.000
b	Belanja Barang	2.672.887.000	1.922.914.576	5.198.497.000
c	Belanja Jasa	12.716.589.000	12.427.525.473	3.471.590.000
d	Belanja Pemeliharaan	12.748.563.000	9.463.225.640	15.554.662.000
e	Belanja Perjalanan	1.479.513.000	539.839.328	2.031.210.000
f	Belanja Penyediaan Barang & Jasa BLU lainnya	57.797.129.000	48.663.549.135	55.586.474.000
2	Belanja Modal	23.379.468.000	15.948.251.300	16.865.046.000
a	Belanja Modal Peralatan dan Mesin	12.780.603.000	9.884.792.032	15.747.788.000
b	Belanja Modal Gedung & Bangunan	10.598.865.000	6.063.459.268	1.117.258.000
B	Belanja RM	30.792.474.000	30.071.090.632	48.181.091.000
1	Belanja Pegawai	25.861.784.000	25.294.283.009	29.391.598.000
	Belanja Gaji dan Tunjangan	25.861.784.000	25.294.283.009	29.391.598.000
a	Belanja Gaji Pokok PNS	17.578.528.000	17.268.200.600	19.363.048.000
b	Belanja Pembulatan Gaji PNS	288.000	272.164	507.000
c	Belanja Tunj. Suami/Istri PNS	1.312.906.000	1.286.720.560	1.415.293.000
d	Belanja Tunj. Anak PNS	387.721.000	382.980.158	420.357.000
e	Belanja Tunj Struktural PNS	383.730.000	367.492.500	420.980.000

NO	URAIAN	TARGET 2021	REALISASI 2021	TARGET 2022
f	Belanja Tunj Fungsional PNS	1.773.945.000	1.701.445.000	2.150.960.000
g	Belanja Tunj. PPh PNS	87.536.000	87.437.107	323.026.000
h	Belanja Tunj. Beras PNS	1.010.535.000	1.008.520.920	953.698.000
i	Belanja Uang Makan PNS	2.821.070.000	2.782.498.000	3.648.247.000
j	Belanja Tunj. Lain-lain termasuk uang duka PNS	-	-	-
k	Belanja Tunjangan Umum PNS	266.005.000	224.630.000	164.290.000
l	Belanja Uang Lembur	170.520.000	115.086.000	420.792.000
m	Belanja Pegawai Transito	-	-	-
n	Belanja Kompensasi kerja PNS	69.000.000	69.000.000	110.400.000
2	Belanja Barang	4.930.690.000	4.776.807.623	18.789.493.000
	Belanja Operasional dan Pemeliharaan Kantor	2.430.690.000	2.280.012.500	13.789.493.000
a	Belanja Langganan Listrik	2.430.690.000	2.280.012.500	3.634.441.000
b	Belanja Jasa Lainnya	-	-	10.155.052.000
	- Outsourcing Security	-	-	4.202.370.000
	- Cleaning Service	-	-	5.952.682.000
	Obat-Obatan dan BMHP	2.500.000.000	2.496.795.123	5.000.000.000
	Belanja Barang Persediaan Barang Konsumsi	2.500.000.000	2.496.795.123	5.000.000.000
a	Pengadaan Obat-Obatan dan Alat Kesehatan Habis Pakai	2.500.000.000	2.496.795.123	5.000.000.000
	Total Anggaran Belanja	229.269.613.000	196.526.691.966	233.179.041.000

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Rencana kinerja tahun 2022 menargetkan indikator kinerja sesuai dengan Perjanjian Kinerja Tahun 2022 antara Direktur Utama PMN RS. Mata Cicendo dengan Direktur Jenderal Pelayanan Kesehatan Kementerian Kesehatan RI.
2. Pagu anggaran untuk kegiatan tahun 2022 sebesar **Rp. 233.179.041.000,-** yang bersumber dari rupiah murni (RM) sebesar Rp. 48.181.091.000,- dan bersumber dari BLU sebesar Rp. 184.997.950.000,-
3. Program-program pengembangan pelayanan yang disiapkan untuk tahun 2022 adalah
 - a. Pengembangan layanan unggulan : *Advanced Diabetic Retina Services*
 - b. Pengembangan inovasi layanan : *Trauma Eye Center, Cicendo Aesthetic Eye Clinic dan Refractive Surgical & Laser Center*
 - c. Pengembangan layanan : Pengembangan *One Stop Service Low Vision*
 - d. Pengembangan sarana dan prasarana serta SDM untuk *Advanced Diabetic Retina Services, Trauma Eye Center, Cicendo Aesthetic Eye Clinic, Refractive Surgical & Laser Center, dan Pengembangan One Stop Service Low Vision*
 - e. Optimalisasi layanan berbasis *online* seperti optimalisasi EMR, layanan kesehatan Cicendo Online (Cendol), otomatisasi manajemen, peningkatan keamanan dan sistem dashboard.
 - f. Pengembangan layanan non JKN melalui layanan poli eksekutif untuk mendukung peningkatan pendapatan rumah sakit.
4. Hambatan dalam melaksanakan kegiatan :
 - a. Adanya pandemi Covid-19 yang dapat mengakibatkan pelayanan serta kegiatan realisasi belanja terhambat dan berdampak juga pada kebutuhan dalam kaitan dengan pandemi Covid-19 menjadi fluktuatif dan sulit diprediksi.

- b. Imbas dari pandemi Covid-19 mempengaruhi target pencapaian pendapatan, sehingga dikhawatirkan ketersediaan anggaran tidak optimal.
 - c. Perkembangan daftar obat dan alkes yang masuk e-katalog sangat pesat;
 - d. Pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi pegawai sesuai program yang telah ditetapkan belum optimal;
5. Upaya memecahkan masalah/hambatan:
- a. Melakukan upaya pelayanan terbaik dan pelayanan prima.
 - b. Pendapatan ditingkatkan dengan melakukan kerjasama pembiayaan, meningkatkan kerjasama pelayanan dengan perusahaan-perusahaan, membuat inovasi pelayanan baru serta pengembangan bisnis usaha strategis lain.
 - c. Melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin dalam rangka percepatan anggaran;
 - d. Mencari alternatif pengembangan SDM yang lain supaya bisa mencapai target yang telah ditetapkan.

B. Hal-hal yang Perlu Menjadi Perhatian

1. Efisiensi akan terus dilakukan sehingga menghemat anggaran belanja BLU untuk optimalisasi belanja secara efektif dan efisien, Hal ini akan berlanjut di tahun 2022 untuk upaya efisiensi anggaran.
2. Guna mengoptimalkan pendapatan dari sektor non JKN, akan dilakukan perluasan perjanjian kerjasama dengan pihak penjamin atau asuransi sehingga terjalin kerjasama pembiayaan yang lebih luas.
3. Survei pelanggan sesuai segmen pasar belum dilakukan, baru melaksanakan survei kepuasan pelanggan.
4. Penyediaan SDM, sarana dan prasarana untuk program unggulan dan inovasi.
5. Memperhatikan kondisi *New Normal* dalam menghadapi Pandemi (PIE).