



KEMENTERIAN
KESEHATAN
REPUBLIK
INDONESIA



GERMAS
Gerakan Masyarakat
Hidup Sehat



RENCANA STRATEGIS BISNIS

TAHUN 2020 - 2024



RS. ORTOPEDI PROF. DR. R. SOEHARSO SURAKARTA

**HALAMAN PENGESAHAN
RENCANA STRATEGIS BISNIS OLEH DIREKSI
RS.ORTOPEDI PROF.DR.R.SOEHARSO SURAKARTA**

Tanggal : 08 DEC 2020

Direktur Utama



Dr. dr. Pamudji Utomo, Sp.OT (K).

NIP. 196202281989031003

Direktur Perencanaan, Keuangan dan Barang Milik Negara



Drs. EC. Subur, M.Si.

NIP. 196504151993031001

Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang



Dr. Romaniyanto, Sp.OT (K).Spine

NIP. 196401101989011001

Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Umum



Dr. R. Safil Rudiarto H, Sp.Rad.,MM.

NIP. 196208281989101002

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa karena berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya, Rencana Strategis Bisnis RS. Ortopedi Prof . Dr. R. Soeharso Surakarta tahun 2020 - 2024 ini dapat tersusun.

Rencana Strategis Bisnis RS. Ortopedi Prof . Dr. R. Soeharso Surakarta tahun 2020 - 2024 ini merupakan dokumen perencanaan yang memuat program-program pembangunan kesehatan yang akan dilaksanakan langsung oleh RS. Ortopedi Prof . Dr. R. Soeharso Surakarta maupun dengan mendorong peran aktif masyarakat untuk kurun waktu tahun 2020-2024. Format Penyusunan RSB ini mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan BLU Pasal 44 dan Lampiran mengatur tentang RSB BLU.

Rencana Strategis Bisnis RS.Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta ini diharapkan dapat digunakan dalam perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kegiatan dilingkungan rumah sakit dalam kurun waktu lima tahun kedepan, sehingga hasil pencapaiannya terukur dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan laporan kinerja tahunan RS.Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta.

Kami menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu tersusunnya Rencana Strategis Bisnis RS. Ortopedi Prof . Dr. R. Soeharso Surakarta tahun 2020 - 2024 ini. Semoga Tuhan meridhoi niat baik kita.

Surakarta, Desember 2020
Direktur Utama,



Dr.dr. Panudji Utomo,Sp.OT(K)

RINGKASAN EKSEKUTIF

Kementerian Kesehatan menjabarkan visi dan misi Presiden di bidang kesehatan yaitu menciptakan peningkatan kualitas manusia Indonesia yang sehat, produktif, mandiri, dan berkeadilan. RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta sebagai salah satu infrastruktur kesehatan strategis nasional memiliki peran penting dalam pelaksanaan misi pembangunan dan pencapaian visi nasional tersebut. Untuk bisa berperan, RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta ingin mewujudkan dengan Menjadi RS Ortopedi sebagai pusat rujukan nasional yang Unggul dengan Pelayanan Prima. Untuk itu diperlukan kerjasama dan tekad yang baik untuk : Mewujudkan pelayanan sub spesialisik ortopedi traumatologi terintegrasi pendidikan dan penelitian secara paripurna, Mewujudkan manajemen rumah sakit dengan kaidah bisnis yang sehat, efektif, efisien dan akuntabel, Mewujudkan sumber daya manusia yang profesional, inovatif dan kreatif; dan Mewujudkan jejaring pelayanan yang berkelanjutan.

Dalam pelaksanaannya RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso memiliki delapan sasaran strategis yaitu 1) terwujudnya produk unggulan sebagai daya saing RSO; 2) terwujudnya SDM yang mempunyai kualitas dan kompetensi (profesional) sesuai dengan perkembangan dan teknologi; 3) terwujudnya digitalisasi proses pelayanan dan proses manajemen RS; 4) terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien, 5) terwujudnya perluasan pasar segmen pasar baru; 6) terdapatnya segmen pasar baru (kerjasama perusahaan multi-nasional dan BUMN); 7) terwujudnya kepuasan pelanggan rumah sakit; dan 8) terdapatnya sumber-sumber pendapatan baru.

Sasaran strategis di atas lalu dijabarkan menjadi beberapa program utama, yang dapat dikelompokkan menjadi: Program perekrutan SDM, Program peningkatan SDM Kesehatan, Program peningkatan SDM Non-Kesehatan, Program smart hospital yang diawali dengan digitalisasi proses.

Adapun strategi yang akan diterapkan oleh RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso adalah strategi *growth* (pertumbuhan) dari sisi produk dengan mengembangkan produk layanan baru maupun dari sisi pengguna dengan melakukan ekspansi pasar. Strategi ini dapat dicapai melalui tiga fase pengembangan, yaitu Fase *Hospital Re-branding*, Fase *Go-Tech* dan Fase *Market Expansion*.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iv
Ringkasan Eksekutif.....	v
Daftar Isi	vi
Daftar Grafik	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Bab I . PENDAHULUAN	1
A. Resume Renstra kementerian Kesehatan	1
B. Penjabaran Visi dan Misi Presiden oleh RS.Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso	2
C. Target Rencana Strategis Bisnis	3
Bab II. ANALISIS DAN STRATEGI	5
A. Evaluasi Kinerja RS. Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso Surakarta	5
1. Kinerja Aspek Pelayanan	5
2. Kinerja Aspek SDM	6
3. Kinerja Aspek Keuangan	7
4. Kinerja Aspek Sarana dan Prasarana	8
B. Analisis SWOT	9
C. Inisiatif Strategis	10
Bab III. RENSTRA BISNIS 5 TAHUN	12

A. Program	12
B. Strategi Bisnis RS. Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso Surakarta	12
C. Kegiatan dan Indikator	13
Bab IV.PENUTUP	19
A. Kesimpulan	19
B. Saran	20

LAMPIRAN

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. Jumlah Kunjungan Pasien di berbagai Instalasi Pelayanan Medis RS. Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso Surakarata Tahun 2014-2019	5
Grafik 2. Segmentasi Pasien RS. Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso Surakarta Berdasarkan Cara Bayar Tahun 2015-2019	6
Grafik 3. <i>Overall Equipment Effectiveness</i> Tahun 2015-2019	8

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Indikator Penjabaran Visi Presiden oleh RS.Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso surakarta	2
Tabel 2.	Pencapaian Kinerja Aspek SDM	6
Tabel 3.	Rasio Pendapatan PNBP terhadap Biaya Operasional	7
Tabel 4.	Pencapaian Kinerja Keuangan	7
Tabel 5.	Kegiatan dan Indikator Sasaran Strategis 5 Tahun	13

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Roadmap RS. Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso Surakarta Tahun 2014-2029	3
Gambar 2. Tahapan Pelaksanaan Strategi RS.Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso Surakarta...	12

BAB I

PENDAHULUAN

A. Resume Renstra Kementerian Kesehatan

Visi Kabinet Indonesia Maju adalah “Terwujudnya Indonesia Maju Yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian, Berlandaskan Gotong Royong”. Berdasarkan visi tersebut, Kementerian Kesehatan menyusun strategi : “Terwujudnya Masyarakat Sehat, Produktif, Mandiri dan Berkeadilan untuk Menuju Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian berlandaskan Gotong Royong”.

Guna mendukung peningkatan kualitas manusia Indonesia, Kemenkes menetapkan misi sebagai berikut: 1. Memperkuat upaya kesehatan yang bermutu dan menjangkau seluruh penduduk Indonesia 2. Memberdayakan masyarakat dan mengarusutamakan pembangunan kesehatan 3. Meningkatkan ketersediaan, pemerataan dan mutu sumberdaya kesehatan 4. Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan inovatif.

Adapun arah kebijakan RPJMN Bidang Kesehatan Tahun 2020 – 2024 adalah meningkatkan pelayanan kesehatan menuju cakupan kesehatan semesta terutama penguatan pelayanan kesehatan dasar (*Primary Health Care*) dengan mendorong peningkatan upaya promotif dan preventif, didukung inovasi dan pemanfaatan teknologi. Kebijakan ini dituangkan dalam lima strategi utama, yaitu:

1. Peningkatan kesehatan ibu, anak, KB, dan kesehatan reproduksi
2. Percepatan perbaikan gizi masyarakat
3. Peningkatan pengendalian penyakit
4. Pembudayaan Gerakan Masyarakat Hidup Sehat (GERMAS)
5. Penguatan Sistem Kesehatan, Pengawasan Obat, dan Makanan

Kebijakan yang relevan dengan RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso adalah Penguatan Sistem Kesehatan, dimana penjabarannya adalah:

- penguatan pelayanan kesehatan dasar dan rujukan, dimana pemerintah akan menyempurnakan sistem akreditasi RS sebagai acuan pemenuhan standar fasilitas pelayanan kesehatan; mendorong pemanfaatan inovasi teknologi dalam pelayanan kesehatan yang meliputi sistem rujukan, hingga perluasan cakupan dan pengembangan jenis layanan telemedicine, digitalisasi rekam medis dan rekam medis online, serta pengemangan dan peningkatan kualitas RS khusus.
- pemenuhan dan peningkatan kompetensi tenaga kesehatan antara lain melalui afirmasi pemenuhan tenaga kesehatan strategis termasuk dengan pengembangan paket pelayanan kesehatan (tenaga kesehatan, farmasi dan alat kesehatan), afirmasi pemenuhan tenaga kesehatan strategis termasuk dengan pengembangan paket pelayanan kesehatan (tenaga kesehatan, farmasi dan alat kesehatan), serta perluasan pendidikan dan pelatihan tenaga kesehatan fokus pada pelayanan kesehatan dasar.
- penguatan tata kelola, pembiayaan, penelitian, dan pengembangan, antara lain melalui Integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi sistem informasi kesehatan pusat dan daerah termasuk penerapan sistem *single entry*; Penguatan data rutin; Inovasi dan pemanfaatan teknologi digital untuk pengumpulan data, media promosi, komunikasi,

dan edukasi kesehatan termasuk big data; Peningkatan pemanfaatan anggaran untuk penguatan promotif dan preventif berbasis bukti; Pengembangan sumber pembiayaan baru seperti penerapan earmark cukai dan pajak, kerjasama pemerintah dan swasta; Peningkatan kapasitas dan kemandirian pembiayaan fasilitas kesehatan milik pemerintah; dan Penguatan penelitian dan pengembangan untuk efektivitas inovasi intervensi, dan evaluasi sistem kesehatan untuk mendukung pencapaian prioritas nasional.

B. Penjabaran Visi dan Misi Presiden oleh Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso

RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso sebagai salah satu infrastruktur kesehatan strategis nasional memiliki peran penting dalam pelaksanaan misi pembangunan dan pencapaian visi nasional tersebut. Untuk bisa berperan, RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso ingin mewujudkan dengan: **Menjadi RS Ortopedi Unggulan dengan Pelayanan Prima.**

Unggulan artinya mampu memberikan pelayanan dengan teknologi yang inovatif ditunjang oleh SDM yang profesional dan diakui untuk bisa menghadirkan beragam layanan unggulan dibidang spesialisasi/subspesialisasi ortopedi dan layanan pendukungnya. Prima artinya RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso mampu menghadirkan pelayanan yang tepat waktu dengan meminimalisasi delay, tidak terjadi kesalahan dalam proses pelayanan, mutu klinis yang baik ditandai dengan tidak adanya kasus *harm*, dan meminimalisir komplain dari pengguna.

Jika diringkas, maka tabel berikut akan menunjukkan indikator ketercapaian penjabaran visi presiden tersebut.

Tabel 1 Indikator Penjabaran Visi Presiden oleh RS. Ortopedi Prof.Dr.R. Soeharso Surakarta

Penjabaran	Indikator
Unggulan	Menerapkan teknologi <i>minimally invasive</i> pada 25% operasi yang dilakukan di RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso
	Klinisi yang tersertifikasi sesuai dengan profesinya masing-masing
	Setiap layanan unggulan memiliki minimal 1 tim (<i>dedicated</i>)
Prima	<i>No-delay (on-time delivery)</i>
	<i>No-error</i> (reliabel)
	<i>No-harm</i> (mutu klinis sesuai standar)
	<i>No-complaint</i>

Dalam upaya menjadikan RS Ortopedi sebagai pusat rujukan nasional yang Unggul dengan Pelayanan Prima mendukung pencapaian Visi dan Misi presiden terpilih tahun 2019 – 2024 dan mendukung program pembangunan kesehatan dari Kementerian kesehatan tahun 2020 – 2024 RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta diperlukan kerjasama dan tekad yang baik untuk :

- a. Mewujudkan pelayanan sub spesialisasi ortopedi traumatologi terintegrasi pendidikan dan penelitian secara paripurna;
- b. Mewujudkan manajemen rumah sakit dengan kaidah bisnis yang sehat, efektif, efisien dan akuntabel;
- c. Mewujudkan sumber daya manusia yang profesional, inovatif dan kreatif; dan
- d. Mewujudkan jejaring pelayanan yang berkelanjutan.

RS. Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso Surakarta berkomitmen bekerja dengan mnedepankan nilai-nilai yang terdiri dari :

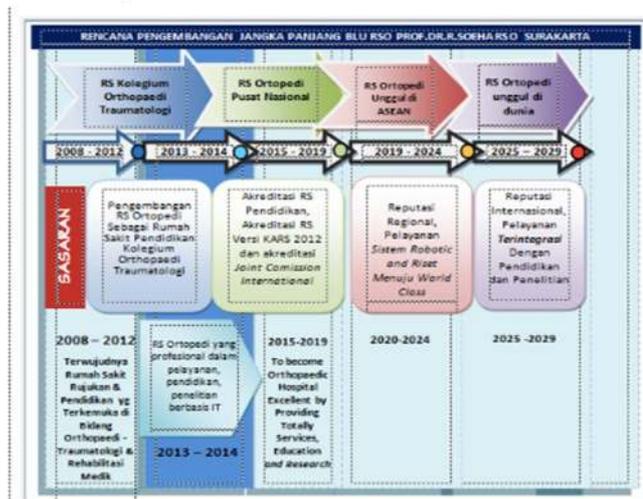
- *Integrity* : dalam melaksanakan tugas harus dijiwai nilai-nilai dalam hubungannya dengan rekan kerja dan pelanggan dengan penuh kejujuran (tidak korupsi), kepercayaan, saling menghormati, sikap terbuka (transparan, jujur, tanggung jawab)
- *Respect for Individual* : atas dasar saling menghormati antara pelanggan dan karyawan terciptakan komunikasi yang baik, sehingga memudahkan tujuan untuk menciptakan keselamatan dan kesehatan pasien
- *Excellent* : setiap karyawan harus memiliki sikap dan etos kerja yang professional guna mewujudkan kualitas pelayanan yang excellent/ultimate
- *Cost Effectivenes* : setiap individu salam melaksanakan setiap tugas didasari atas kesungguhan dan pendayagunaan sumber daya yang ada dengan prinsip efisiensi disegala bidang untuk mensejahterakan/ menyehatkan masyarakat.

C. Target Rencana Strategis Bisnis

Tujuan Strategis RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta adalah:

1. Menyediakan layanan ortopedi yang komprehensif dan terbaik sebagai pusat rujukan nasional di Indonesia, didukung tim klinis yang profesional dan berpengalaman dibidangnya;
2. Memberikan kesempatan pada tenaga medis, perawat dan tenaga profesional serta tenaga non kesehatan di RS untuk mengembangkan ilmu dan teknologi bidang kedokteran ortopedi;
3. Mengembangkan jejaring dengan lembaga pelayanan kesehatan dalam dan luar negeri untuk meningkatkan standar mutu pelayanan pada pasien, melakukan riset dan meningkatkan skill tenaga kesehatan;
4. Menyediakan layanan kesehatan berbasis teknologi yang mudah diakses oleh masyarakat pengguna (pasien dan keluarganya), para mitra strategis dan *stakeholders* kunci lainnya.

Sesuai dengan Road Map RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso tahun 2014 – 2029, sasaran yang harus dicapai pada tahun 2019 – 2024 adalah mencapai reputasi regional, pelayanan sistem *robotic*, dan riset menuju *world class*.



Gambar 1 Roadmap RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta Tahun 2014 – 2029

Target yang ingin dicapai oleh RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso melalui Rencana Strategis Bisnis ini disusun berdasarkan sasaran strategis sebagai berikut:

Sasaran strategis 1: terwujudnya **program inovatif** untuk meraih segmen pasar baru, dengan target :

- Persentase layanan untuk pangsa pasar non JKN 100 %.
- Ketercapaian program untuk *re-branding* RSO 100 %.

Sasaran strategis 2: Terwujudnya **produk unggulan** sebagai daya saing RSO, dengan target :

- Persentase produk layanan unggulan RSO 100 %.

Sasaran strategis 3: Terwujudnya SDM yang mempunyai **kualitas dan kompetensi** (profesional) sesuai dengan perkembangan dan teknologi, dengan target:

- Persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan *skill* baru yang menunjang layanan unggulan 100%.

Sasaran strategis 4: Terwujudnya **digitalisasi** proses pelayanan dan proses manajemen RS

- Persentase unit layanan dan unit pendukung yang sudah memiliki konektivitas melalui SIM RS 100%.
- Ketercapaian pembuatan aplikasi yang bisa diakses melalui *mobile communication devices* 100%.

Sasaran strategis 5: Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih **efisien**, dengan target:

- Persentase unit layanan dengan rerata waktu tunggu pelayanan kurang dari target 88%.
- Persentase keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti 88%.

Sasaran strategis 6: terdapatnya segmen pasar baru (kerjasama perusahaan multi-nasional dan BUMN), dengan target:

- Ketercapaian pembuatan MoU dengan perusahaan multi-nasional, BUMN dll sebagai pangsa pasar pengguna layanan RSO adalah 100%.
- Ketercapaian persentase pasien non JKN adalah 32%.

Sasaran strategis 7: terwujudnya **kepuasan pelanggan** rumah sakit, dengan target Indeks Kepuasan Masyarakat mencapai 85%.

Sasaran strategis 8: terdapatnya sumber-sumber pendapatan baru, dengan target Rasio PNBPN Terhadap Biaya Operasional (PB) mencapai 90%.

Sasaran strategis 9: Peningkatan akses dan mutu pelayanan rujukan terintegrasi mencapai 100%

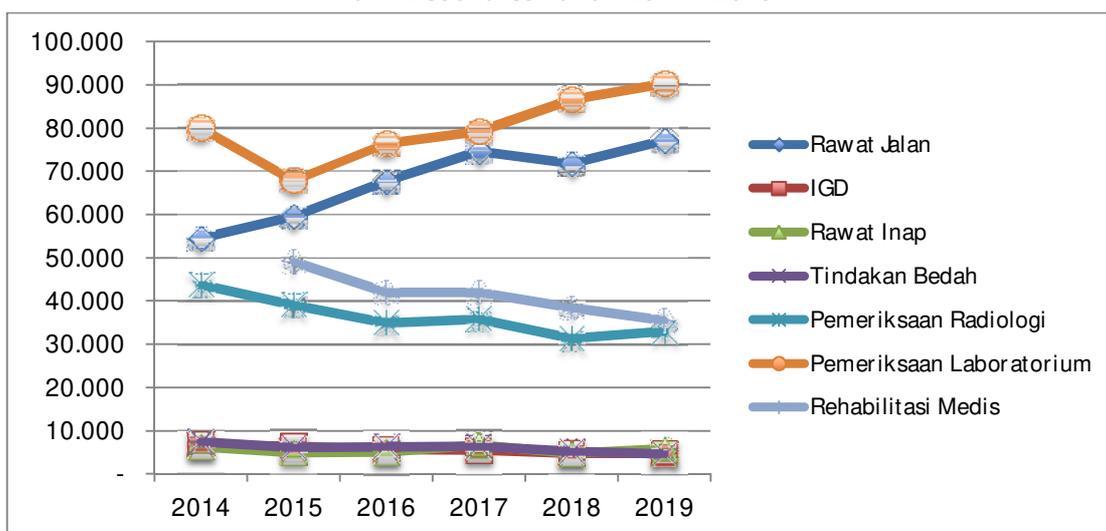
BAB II ANALISIS DAN STRATEGI

A. Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta

1. Kinerja Pelayanan

Kunjungan di IGD menurun 13% pada tahun 2018. Sebanyak 35% dari kunjungan tersebut memerlukan perawatan lebih lanjut. Pada tahun yang sama, kunjungan pasien terbanyak pada Instalasi Rawat jalan terjadi di klinik subspecialis ortopedi *spine*, pediatrik dan rekonstruksi, namun secara keseluruhan kunjungan menurun sebesar 3%. Di rawat Inap, tingkat hunian hanya 50.11%, turun dari tahun sebelumnya. ALOS 5,06 hari, TOI 5,43 kali, dan BTO 33,47 kali. Kasus terbanyak perawatan lanjutan yang disertai dengan pelepasan fiksasi internal post fraktur, infeksi/inflamasi akibat alat fiksasi internal dan gonarthrosis primer. Pada Instalasi Bedah Sentral, tindakan operasi menurun sebesar 26%, kasus operasi terbanyak adalah pada *subspesialisasi* rekonstruksi, spine serta *hand and microsurgery*.

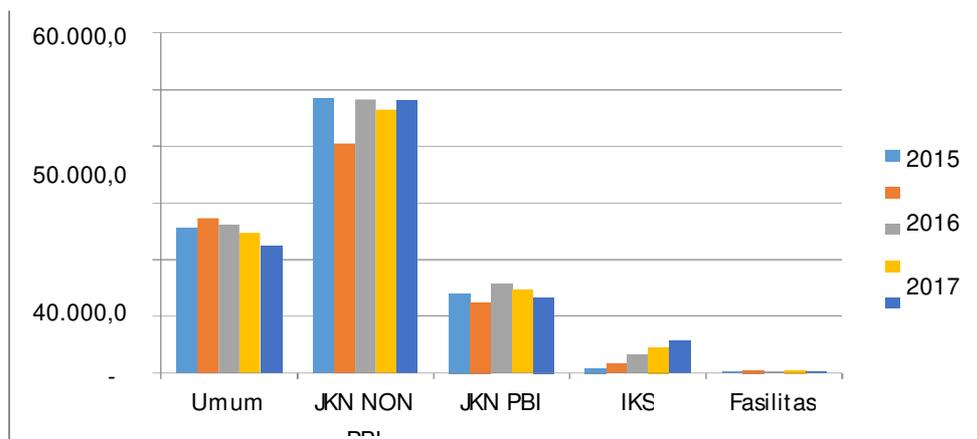
Grafik 1 Jumlah Kunjungan Pasien di Berbagai Instalasi Pelayanan Medis RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso Tahun 2014 – 2019



Sumber: Data Laporan Kinerja per Unit RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso

Berdasarkan cara pembayarannya, segmen pasar RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso terbesar adalah pasien JKN non-PBI. Proporsi kelompok pasien umum lebih banyak dibandingkan dengan pasien JKN-PBI. Sementara itu, pasien IKS proporsinya paling sedikit, namun satu-satunya kelompok yang meningkat secara konstan selama lima tahun berturut-turut.

Grafik 2 Segmentasi Pasien RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta Berdasarkan Cara Bayar Tahun 2015-2019



Sumber: Data Laporan Kinerja per Unit Kerja 2015-2019

2. Kinerja Aspek SDM

Ada penambahan jumlah dokter spesialis dan SDM yang lain, sehingga menyebabkan persentase pencapaian target lebih kecil daripada yang direncanakan. Selain itu juga cukup banyak staf yang tidak memberikan laporan kepada manajemen mengenai *training* yang sudah diikuti sehingga tidak terdokumentasi sebagai kegiatan *capacity building*. Untuk mengatasi berbagai masalah tersebut, RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso akan berupaya agar seluruh dokter spesialis ortopedi dan traumatologi serta dokter spesialis kedokteran fisik dan rehabilitasi medis mengikuti pelatihan-pelatihan yang diperlukan agar menjadi tenaga profesional yang *certified*, dan pengembangan sistem/aplikasi untuk pelaporan untuk memudahkan staf dalam mengurus izin belajar hingga pelaporan saat pembelajaran sudah selesai. Kendala lain terkait dengan belum adanya kesepakatan mengenai kesetaraan poin kinerja juga perlu dicarikan solusinya.

Tabel 2 Pencapaian Kinerja Aspek SDM

KPI Sumber Daya Manusia	2015	2016	2017	2018	2019	2019
	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Realisasi
TOT untuk dokdiknis	100%	64%	100%	100%	100%	65%
Jumlah jam pelatihan karyawan (> 20 jam)	51%	61%	54%	62%	94%	63%
Pendidikan lanjut	18.30%	20%	21.80%	21%	15.50%	22%
Budaya Kerja Pegawai	100%	87%	100%	90%	100%	93%
Jumlah pelatihan karyawan di area kritis (> 20 jam)		70%	70%	70%	67%	
Rasio dosen dengan mahasiswa kedokteran		1:5	1:5	1:5	1:5	

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso Tahun 2015 – 2019

3. Kinerja Aspek Keuangan

Ada dua sasaran strategis yang terkait dengan aspek keuangan yang harus dicapai oleh RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso yaitu terwujudnya efisiensi penggunaan dana dan tersedianya alokasi dana yang meningkat. Tahun 2016-2017 efisiensi penggunaan dana sempat membaik, namun menurun ditahun 2018. Meskipun demikian, pencapaian ini tetap melampaui target POBO yang telah ditetapkan.

Tabel 3 Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional

Variabel Efisiensi Penggunaan Dana	2015	2016	2017	2018	2019
Pendapatan BLU (dalam juta rupiah)	149.746	170.977	203.441	154.388	213.799
Biaya Operasional (dalam juta rupiah)	140.112	162.312	221.402	206.867	215.743
POBO	106,88%	105,34%	91,89%	74,63%	99,10%
Target POBO	98,7%	81%	83,35%	74%	73 %

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah RSO Tahun 2015 – 2019

Ada beberapa kendala yang terjadi dalam pencapaian efisiensi penggunaan dana menurut laporan kinerja tahun 2019, antara lain:

- Pertumbuhan pendapatan belum optimal;
- Biaya operasional masih tinggi.

Upaya-upaya yang diusulkan untuk memperbaiki hal tersebut di atas adalah meningkatkan pendapatan melalui perbaikan pelayanan dan menggali sumber- sumber pendapatan baru, serta meningkatkan efisiensi biaya operasional.

Tabel 4 Pencapaian Kinerja Keuangan

Variabel	2015	2016	2017	2018	2019
Kas & Setara Kas	160.576.675.440	161.681.355.750	140.418.617.396	136.258.166.462	176.721.933.541
Current Liabilities	933.078.140	1.339.522.094	2.897.902.320	1.707.888.149	1.586.438.429
Current Assets	200.301.805.007	209.173.766.588	206.632.653.585	204.046.748.514	254.609.298.874
Piutang Usaha x 360	7.198.483.173.480	8.806.184.868.960	16.922.876.990.750	11.631.383.661.845	19.392.756.073.200
Pendapatan Usaha	144.643.119.806	162.558.329.070	203.210.208.278	154.387.601.804	203.345.473.728
Pendapatan Operasional	149.745.861.974	170.977.376.792	203.440.754.278	154.387.601.804	213.799.185.685
Aset Tetap	463.552.280.205	487.883.973.423	1.155.585.088.040	1.153.708.201.527	1.165.738.466.549
Surplus/ Defisit sebelum Pos Keuantangan atau Kerugian	57.903.092.646	8.665.340.654	19.853.030.339	-20.863.411.947	67.350.912.032
Ekuitas	519.655.044.020	597.810.977.195	1.161.389.953.569	1.131.923.214.005	1.169.632.879.072

Variabel	2015	2016	2017	2018	2019
Total Persediaan x 365	7.195.780.591.510	8.384.459.139.085	7.482.214.083.455	13.095.499.016.770	8.985.654.068.625
Pendapatan BLU	214.013.466.405	262.461.544.892	280.277.210.811	154.387.601.804	251.753.128.241
Biaya Operasional	140.111.576.944	162.312.036.138	221.402.159.490	206.866.801.521	215.742.859.519
Subsidi	4.759.290.693	8.513.267.979	10.883.743.208	10.892.901.645	0
Rasio Kas	17.209,35	12.070,08	4.845,53	7.978,17	11.139,54
Rasio Lancar	21.466,78	15.615,55	7.130,42	11.947,31	16.049,11
Periode Penagihan Piutang	49,77	54,17	83,28	75,34	95,37
Perputaran Aset Tetap	32,30	35,04	17,60	13,38	18,31
Imbalan atas Aset Tetap	12.49	1.78	1.72	-1,81	5,77
Imbalan Ekuitas	12.54	1.47	1.74	-1,81	6,11
Perputaran Persediaan	33,62	31,95	26,70	84,82	35,69
PB (POBO)	106.88	105.34	91,89	74,63	99,10
Ratio Subsidi Biaya Pasien RS	2.22	3.24	3.88	7,06	-

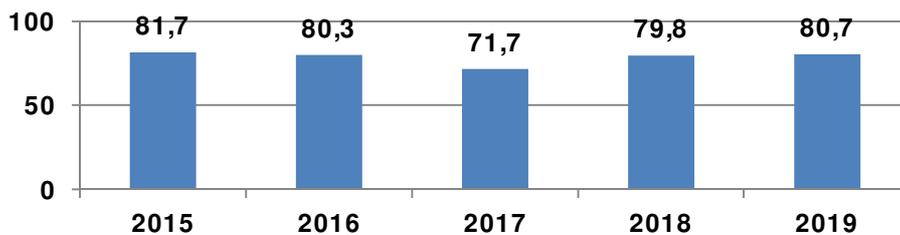
Sumber :Laporan Kinerja Instansi Pemerintah RSO Tahun 2015-2019

Rasio kas menurun sebesar 14% per tahun, rasio lancar menurun 5% per tahun, perputaran aset tetap menurun 16% per tahun, imbalan jasa terhadap aktiva tetap menurun sebesar 36% per tahun dan Return on Equity (RoE) menurun sebesar 35% per tahun. Perputaran persediaan meningkat sebesar 13% per tahun dan subsidi meningkat sebesar 48% per tahun. Hal ini karena tahun 2016 RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso mendapatkan subsidi sebesar 162,6 miliar, padahal di tahun-tahun lainnya subsidi hanya berkisar antara 4 hingga 13 miliar per tahun.

4. Kinerja Aspek Sarana dan Prasarana

Kinerja Aspek Sarana dan Prasarana RSO dilihat dari indikator kunci: *overall equipment effectiveness*, disingkat OEE, atau tingkat kehandalan sarpras adalah hasil pengukuran kehandalan sarana dan prasarana. OEE dilihat dari tiga aspek, yaitu rasio ketersediaan (*availability ratio*), rasio kinerja (*performance ratio*), dan rasio kualitas (*quality ratio*). Hasil evaluasi OEE tahun 2015 – 2019 menunjukkan adanya fluktuasi, sedangkan capaian OEE lebih tinggi daripada pencapaian tahun sebelumnya.

Grafik 3 Overall Equipment Effectiveness Tahun 2015 - 2019



Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah RSO

Berdasarkan Lakip RSO Tahun 2019, kendala yang ditemui adalah semakin tuanya usia peralatan dan jadwal pemadaman listrik PLN yang sering mendadak sehingga menyebabkan komponen listrik peralatan mudah rusak. Tindak lanjut yang direncanakan untuk mengantisipasi dampak negatif dari situasi tersebut di masa mendatang adalah pemeliharaan dan monitoring terhadap sarana dan prasarana secara berkesinambungan.

B. Analisis SWOT

Kekuatan

- Sudah ada cikal bakal layanan unggulan dengan tim yang solid dan peralatan yang lengkap
- Branding kuat di dalam negeri
- Lahan masih luas dengan kondisi gedung sangat baik
- Lokasi strategis, bisa dijangkau dengan transportasi darat dan udara
- Sudah ada SIM-RSbasic
- Secara umum, infrastruktur dalam kondisi baik untuk mendukung pengembangan dan inovasi.

Kelemahan

- Belum punya market share pasien non-BPJS
- Belum bekerjasama dengan pihak ketiga dalam konteks penyediaan layanan kesehatan orthopedic-related
- Sistem informasi belum optimal mendukung keputusan manajemen, keputusan klinis, maupun sebagai interface komunikasi dengan masyarakat/pasien:
 - Belum terbangun secara lengkap
 - Belum terintegrasi
 - Belum mendukung proses-proses secara otomatis
 - Belum disiapkan untuk pengembangan berbagai apps untuk pasien maupun klinisi
 - Belum mensupport kegiatan riset dan pengembangan
- Masih diperlukan peningkatan kompetensi tertentu untuk memperkuat tim layanan unggulan
- Sumber pendapatan sebagian besar berasal dari pasien JKN
- Kegiatan untuk engagement dengan pasien masing kurang, misalnya:
 - Klub pasien post-op rekonstruksi
 - Klub yoga untuk penderita arthritis
 - Dll
- Belum memiliki teknologi terkini (*robotic/ AI, 3D printing dll*)

Peluang

- Pangsa pasar non-JKN masih terbuka lebar
- Sudah punya “koneksi” dengan berbagai teaching hospital di negara maju

- Standar pelayanan kesehatan, kasus kecelakaan kerja dan coverage asuransi karyawan di BUMN dan perusahaan multi-nasional menjadi peluang bagi RSO untuk penyediaan layanan kesehatan ortopedi
- Perkembangan teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk memperluas cakupan layanan dan meningkatkan efisiensi
- Arah kebijakan kesehatan Pemerintah kedepan fokus pada promotif dan preventif
- Penguatan pembangunan kesehatan 2020-2024 antara lain penguatan germas, digitalisasi pelayanan kesehatan dan riset-riset life sciences
- Kerjasama dengan industri untuk mengembangkan berbagai peralatan *life-support* bagi pasien ortopedik

Ancaman:

- Regulasi dan kebijakan terkait pembiayaan kesehatan yang belum sinkron dengan masalah di lapangan
- Kompetisi dari berbagai bentuk pelayanan kesehatan ortopedi, dalam dan luar negeri
- Kemampuan RS-RS bermodal besar dalam mengadopsi perkembangan teknologi kedokteran ortopedi
- Masyarakat makin kritis dan akses ke sumber informasi makin luas sehingga ekspektasi terhadap pelayanan RS juga semakin tinggi
- Perkembangan regulasi bidang informatika tidak secepat perkembangan teknologi informatika bidang kesehatan

C. Inisiatif Strategis

Inisiatif strategis RSOrtopedi Prof. dr. R. Soeharso adalah:

1. **Produk unggulan**; untuk menciptakan image atau brand baru bagi RS maka perlu ada setidaknya satu produk andalan per tahun yang dikemas ulang atau dimodernisasi, atau kembangkan secara inovatif. Produk unggulan yang direncanakan untuk dikembangkan dalam lima tahun kedepan adalah: *Limb deformity correction, Bank Jaringan, Rekonstruksi post arthroplasty (revisi THR-TKR), Hand and micro reconstruction, Spine minimal invasive surgery*
2. **Kualitas dan kompetensi SDM**; dimana untuk mendukung pelaksanaan pelayanan unggulan maka SDM harus mendapatkan pelatihan skill baru yang relevan. SDM yang mendapatkan pelatihan skill baru bukan hanya klinisi melainkan juga manajemen dan staf.
3. **Digitalisasi proses**; Unit-unit pelayanan dan unit-unit pendukung pelayanan di RSO yang sudah menerapkan sistem informasi yang terkomputerisasi dan sistemnya terhubung dengan SIM RS, berupa : Master plan IT, PACS dan EMR, Akuntansi Front Office, e-Remunerasi, Resume Medis, EMR Rawat Inap, Inventory Non Medis, e-planning dan RKAKL, e-planning dan e-proc, e-proc dan Pembayaran, e-proc dan RKAKL Akuntansi Back Office. Aplikasi elektronik yang dikembangkan berbasis android, maupun sistem operasi lainnya yang dipasang pada berbagai perangkat keras bergerak (misalnya telepon genggam) yang bertujuan untuk memudahkan

pengguna (manajerial, pasien/pengguna , klinisi serta pegawai) dalam mengakses pelayanan dan kepentingan manajerial, berupa Reservasi Rawat Jalan, Reservasi Rawat Inap, Antrian Poliklinik, Antrian Farmasi, Informasi Tindakan Pelaksana, Aplikasi Info Biaya Perawatan Pasien, Logbook IKI, Absensi, Info tagihan dan pembayaran Suplier, Info progres pekerjaan, profil klinisi, profile pegawai, profil pelayanan RS, profil keuangan RS, profil SDM RS.

4. **Efisiensi proses pelayanan dan manajemen**; untuk memperbaiki response time dan waktu tunggu, serta menyederhanakan birokrasi pelayanan melalui pengintegrasian sistem yang didukung dengan pengembangan IT (digitalisasi proses).
5. **Ekspansi pasar**; yaitu memperluas segmen pasar dengan meraih segmen baru dari kelompok pasien Pasien non JKN
6. **Kepuasan pengguna**; yang nantinya diukur dengan survey kepuasan pelanggan dengan menggunakan instrumen Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM),sesuai dengan Permenpan 14 Tahun 2017. Kepuasan pengguna merupakan efek dari penerapan inisiatif strategi sebelumnya (pengembangan produk unggulan, peningkatan SDM, digitalisasi proses, serta efisiensi proses pelayanan dan manajemen)
7. **Sumber-sumber pendapatan baru**; yang akan memperkuat kemampuan RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso dalam menjaga kelangsungan hidup (survival) dan kemampuan berkembang. Sumber-sumber pendapatan baru ini berasal dari hasil inisiatif strategi sebelumnya.

BAB III RENSTRA BISNIS 5 TAHUN

A. Program

Program yang disusun untuk lima tahun kedepan dalam rangka mencapai tujuan, sasaran strategis, dan target RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. **Program perekrutan SDM**, meliputi tenaga dokter spesialis, tenaga kesehatan lain, dan tenaga non kesehatan; khususnya untuk mendukung pengembangan layanan unggulan
2. **Program peningkatan SDM Kesehatan** melalui pelatihan, workshop, magang, seminar dan berbagai kegiatan *capacity building* lainnya; khususnya untuk mendukung pengembangan layanan unggulan, serta mendukung upaya-upaya peningkatan efisiensi proses pelayanan dan manajemen, upaya digitalisasi proses layanan, upaya ekspansi pasar, upaya meningkatkan kepuasan pelanggan, serta upaya menggali sumber-sumber pendapatan baru.
3. **Program peningkatan SDM Non-Kesehatan** melalui pelatihan, workshop, magang, seminar dan berbagai kegiatan *capacity building* lainnya; khususnya untuk mendukung pengembangan layanan unggulan, serta mendukung upaya-upaya peningkatan efisiensi proses pelayanan dan manajemen, upaya digitalisasi proses layanan, upaya ekspansi pasar, upaya meningkatkan kepuasan pelanggan, serta upaya menggali sumber-sumber pendapatan baru.
4. **Program smart hospital** yang diawali dengan digitalisasi proses

B. Strategi Bisnis RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta

RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso menerapkan strategi *growth* (pertumbuhan) dari sisi produk dengan mengembangkan produk layanan baru maupun dari sisi pengguna dengan melakukan ekspansi pasar. Strategi ini dapat dicapai melalui tiga fase pengembangan, sebagaimana tergambar melalui peraga berikut.



Gambar 2 Tahapan Pelaksanaan Strategi RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta

C. Kegiatan dan Indikator

Tabel 5. Kegiatan dan Indikator Sasaran Strategis 5 Tahun

Sasaran Strategis	2020	2021	2022	2023	2024
Terwujudnya program inovatif untuk meraih segmen pasar baru	Pengembangan Layanan: <i>Return to work</i> Melengkapi bangunan dan peralatan	Pengembangan Layanan: <i>Paket Lutut Sehat dan Punggung Sehat</i> Melengkapi bangunan dan peralatan	Pengembangan Layanan: <i>Paket Uji Kapasitas Fungsional</i> Melengkapi bangunan dan peralatan	Pengembangan Layanan: <i>Dance therapy</i> Melengkapi bangunan dan peralatan	Pengembangan Layanan: <i>Pediatric Habilitasi dan Rehabilitasi</i> Melengkapi bangunan dan peralatan
	Persentase layanan untuk pangsa pasar non JKN: 100%	Persentase layanan untuk pangsa pasar non JKN: 100%	Persentase layanan untuk pangsa pasar non JKN: 100%	Persentase layanan untuk pangsa pasar non JKN: 100%	Persentase layanan untuk pangsa pasar non JKN: 100%
	Pengembangan fungsi dan perbaikan tampilan website Produksi content (oleh production house RSO) untuk mengisi website dan media sosial Ketercapaian program untuk <i>re-branding</i> RSO: 100%	Pengembangan fungsi dan perbaikan tampilan website Produksi content (oleh production house RSO) untuk mengisi website dan media sosial Ketercapaian program untuk <i>re-branding</i> RSO: 100%	Pengembangan fungsi dan perbaikan tampilan website Produksi content (oleh production house RSO) untuk mengisi website dan media sosial Ketercapaian program untuk <i>re-branding</i> RSO: 100%	Pengembangan fungsi dan perbaikan tampilan website Produksi content (oleh production house RSO) untuk mengisi website dan media sosial Ketercapaian program untuk <i>re-branding</i> RSO: 100%	Pengembangan fungsi dan perbaikan tampilan website Produksi content (oleh production house RSO) untuk mengisi website dan media sosial Ketercapaian program untuk <i>re-branding</i> RSO: 100%
Terwujudnya produk unggulan sebagai daya saing RSO	Pengembangan Paket Layanan Limb Deformity Correction Persentase produk	Pengembangan Paket Layanan Lanjutan Sport Medicine Persentase produk	Pengembangan Paket Layanan Rekonstruksi post arthroplasty (Revisi THR-TKR)	Pengembangan Paket Layanan Hand and Micro Reconstruction	Pengembangan Paket Layanan Spine Minimally Invasive Surgery Persentase produk

Sasaran Strategis	2020	2021	2022	2023	2024
	layanan unggulan RSO: 100%	layanan unggulan RSO: 100%	Persentase produk layanan unggulan RSO: 100%	Persentase produk layanan unggulan RSO: 100%	layanan unggulan RSO: 100%
Terdapatnya <i>skill</i> baru untuk menunjang layanan unggulan dan meningkatkan daya saing RS	<p>Penambahan 1 SpOT, 1 SpKFR, 1 SpAn, 1 SpRad, 1 SpBU, 1 SpA, 7 nakes lain dan 11 tenaga no kesehatan fulltimer Peningkatan SDM Kesehatan, Penunjang Kesehatan, Medis dan Keperawatan.</p> <p>Persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan skill baru yang menunjang layanan unggulan: 100%</p>	<p>Penambahan 1 SpOT, 1 SpKFR, 4 Dokter umum, 13 nakes lain dan 18 tenaga non kesehatan fulltimer Peningkatan SDM Kesehatan, Penunjang Kesehatan, Medis dan Keperawatan.</p> <p>Persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan skill baru yang menunjang layanan unggulan: 100%</p>	<p>Penambahan 2 SpOT, 1 SpB. Palstik, 19 perawat, 14 nakes lain dan 5 tenaga non kesehatan fulltimer Peningkatan SDM Kesehatan, Penunjang Kesehatan, Medis dan Keperawatan.</p> <p>Persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan skill baru yang menunjang layanan unggulan: 100%</p>	<p>Penambahan 1 SpOT, 6 perawat, dan 2 tenaga non kesehatan fulltimer Peningkatan SDM Kesehatan, Penunjang Kesehatan, Medis dan Keperawatan.</p> <p>Persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan skill baru yang menunjang layanan unggulan: 100%</p>	<p>Penambahan 1 SpOT, 1 SpKFR, 1 SpAn, 4 Perawat, 1 nakes lain dan 2 tenaga non kesehatan fulltimer Peningkatan SDM Kesehatan, Penunjang Kesehatan, Medis dan Keperawatan.</p> <p>Persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan skill baru yang menunjang layanan unggulan: 100%</p>

Sasaran Strategis	2020	2021	2022	2023	2024
Terwujudnya digitalisasi proses pelayanan dan proses manajemen RS	<p>Menyusun Master Plan IT Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS Pengembangan Perangkat Olah data dan Infrastruktur Jaringan pendukung Layanan SIM RS</p> <p>Persentase unit layanan dan unit pendukung yang sudah memiliki konektivitas melalui SIM RS:100%</p>	<p>Menyusun Master Plan IT Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS Pengembangan Perangkat Olah data dan Infrastruktur Jaringan pendukung Layanan SIM RS</p> <p>Persentase unit layanan dan unit pendukung yang sudah memiliki konektivitas melalui SIM RS:100%</p>	<p>Menyusun Master Plan IT Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS Mengimplementasikan SMART HOSPITAL Pengembangan Perangkat Olah data dan Infrastruktur Jaringan pendukung Layanan SIM RS</p> <p>Persentase unit layanan dan unit pendukung yang sudah memiliki konektivitas melalui SIM RS:100%</p>	<p>Menyusun Master Plan IT Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS Mengimplementasikan SMART HOSPITAL Pengembangan Perangkat Olah data dan Infrastruktur Jaringan pendukung Layanan SIM RS</p> <p>Persentase unit layanan dan unit pendukung yang sudah memiliki konektivitas melalui SIM RS:100%</p>	<p>Menyusun Master Plan IT Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS Mengimplementasikan SMART HOSPITAL Pengembangan Perangkat Olah data dan Infrastruktur Jaringan pendukung Layanan SIM RS</p> <p>Persentase unit layanan dan unit pendukung yang sudah memiliki konektivitas melalui SIM RS:100%</p>
	<p>Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS</p> <p>Ketercapaian pembuatan aplikasi yang bisa diakses melalui <i>mobile communication devices</i>: 100%</p>	<p>Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS</p> <p>Ketercapaian pembuatan aplikasi yang bisa diakses melalui <i>mobile communication devices</i>:100%</p>	<p>Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS Mengimplementasikan SMART HOSPITAL</p> <p>Ketercapaian pembuatan aplikasi yang bisa diakses melalui <i>mobile communication devices</i>:100%</p>	<p>Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS Mengimplementasikan SMART HOSPITAL</p> <p>Ketercapaian pembuatan aplikasi yang bisa diakses melalui <i>mobile communication devices</i>:100%</p>	<p>Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS Mengimplementasikan SMART HOSPITAL</p> <p>Ketercapaian pembuatan aplikasi yang bisa diakses melalui <i>mobile communication devices</i>:100%</p>

Sasaran Strategis	2020	2021	2022	2023	2024
Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien	<p>Pengembangan inovasi manajemen dan pelayanan</p> <p>Persentase unit layanan dengan rerata waktu tunggu pelayanan kurang dari target: 80%</p>	<p>Pengembangan inovasi manajemen dan pelayanan</p> <p>Persentase unit layanan dengan rerata waktu tunggu pelayanan kurang dari target:82%</p>	<p>Pengembangan inovasi manajemen dan pelayanan</p> <p>Persentase unit layanan dengan rerata waktu tunggu pelayanan kurang dari target:84%</p>	<p>Pengembangan inovasi manajemen dan pelayanan</p> <p>Persentase unit layanan dengan rerata waktu tunggu pelayanan kurang dari target:86%</p>	<p>Pengembangan inovasi manajemen dan pelayanan</p> <p>Persentase unit layanan dengan rerata waktu tunggu pelayanan kurang dari target:88%</p>
	<p>Kecepatan respon terhadap complain (KRK)</p> <p>Persentase keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti: 80%</p>	<p>Kecepatan respon terhadap complain (KRK)</p> <p>Persentase keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti:82%</p>	<p>Kecepatan respon terhadap complain (KRK)</p> <p>Persentase keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti: 84%</p>	<p>Kecepatan respon terhadap complain (KRK)</p> <p>Persentase keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti: 86%</p>	<p>Kecepatan respon terhadap complain (KRK)</p> <p>Persentase keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti: 88%</p>
Terdapatnya segmen pasar baru (kerjasama perusahaan multi-nasional dan BUMN)	<p>MoU dengan partner baru</p> <p>Ketercapaian pembuatan MoU dengan perusahaan multi-nasional, BUMN dll sebagai pangsa pasar pengguna layanan RSO: 100%</p>	<p>MoU dengan partner baru</p> <p>Ketercapaian pembuatan MoU dengan perusahaan multi-nasional, BUMN dll sebagai pangsa pasar pengguna layanan RSO: 100%</p>	<p>MoU dengan partner baru</p> <p>Ketercapaian pembuatan MoU dengan perusahaan multi-nasional, BUMN dll sebagai pangsa pasar pengguna layanan RSO: 100%</p>	<p>MoU dengan partner baru</p> <p>Ketercapaian pembuatan MoU dengan perusahaan multi-nasional, BUMN dll sebagai pangsa pasar pengguna layanan RSO: 100%</p>	<p>MoU dengan partner baru</p> <p>Ketercapaian pembuatan MoU dengan perusahaan multi-nasional, BUMN dll sebagai pangsa pasar pengguna layanan RSO: 100%</p>

Sasaran Strategis	2020	2021	2022	2023	2024
	<p>Marketing melalui berbagai media Membuat content untuk website dan media sosial</p> <p>Ketercapaian persentase pasien non JKN: 28%</p>	<p>Marketing melalui berbagai media Membuat content untuk website dan media sosial</p> <p>Ketercapaian persentase pasien non JKN: 29%</p>	<p>Marketing melalui berbagai media Membuat content untuk website dan media sosial</p> <p>Ketercapaian persentase pasien non JKN: 30%</p>	<p>Kerjasama dengan partner baru Marketing melalui berbagai media Membuat content untuk website dan media sosial</p> <p>Ketercapaian persentase pasien non JKN: 31%</p>	<p>Kerjasama dengan partner baru Marketing melalui berbagai media Membuat content untuk website dan media sosial</p> <p>Ketercapaian persentase pasien non JKN: 32%</p>
<p>Terwujudnya kepuasan pelanggan rumah sakit</p>	<p>Melengkapi pelayanan inovatif (return to work, limb deformity correction), melengkapi SDM, meningkatkan efisiensi dan mutu layanan dengan dukungan IT) Mengembangkan manajemen pemasaran</p> <p>Indeks Kepuasan Masyarakat: 83%</p>	<p>Melengkapi pelayanan inovatif (paket lutut sehat & punggung sehat, sport medicine), melengkapi SDM, meningkatkan efisiensi dan mutu layanan dengan dukungan IT) Mengembangkan manajemen pemasaran</p> <p>Indeks Kepuasan Masyarakat: 83%</p>	<p>Melengkapi pelayanan inovatif (paket uji kemampuan fungsional, Rekonstruksi post arthroplasty (Revisi THR-TKR), melengkapi SDM, meningkatkan efisiensi dan mutu layanan dengan dukungan IT) Mengembangkan manajemen pemasaran</p> <p>Indeks Kepuasan Masyarakat: 84%</p>	<p>Melengkapi pelayanan inovatif (dance therapy, Hand and Micro Reconstruction), melengkapi SDM, meningkatkan efisiensi dan mutu layanan dengan dukungan IT) Mengembangkan manajemen pemasaran</p> <p>Indeks Kepuasan Masyarakat: 84%</p>	<p>Melengkapi pelayanan inovatif (pediatric habilitasi & rehabilitasi, Spine Minimally Invasive Surgery), melengkapi SDM, meningkatkan efisiensi dan mutu layanan dengan dukungan IT) Mengembangkan manajemen pemasaran</p> <p>Indeks Kepuasan Masyarakat: 85%</p>

Sasaran Strategis	2020	2021	2022	2023	2024
Terdapatnya sumber-sumber pendapatan baru	Mengembangkan layanan baru (inovatif) dan kerjasama dengan partner baru Mengembangkan manajemen keuangan Rasio PNBPN Terhadap Biaya Operasional (PB): 80%	Mengembangkan layanan baru (inovatif) dan kerjasama dengan partner baru Mengembangkan manajemen keuangan Rasio PNBPN Terhadap Biaya Operasional (PB): 82%	Mengembangkan layanan baru (inovatif) dan kerjasama dengan partner baru Mengembangkan manajemen keuangan Rasio PNBPN Terhadap Biaya Operasional (PB): 85%	Mengembangkan layanan baru (inovatif) dan kerjasama dengan partner baru Mengembangkan manajemen keuangan Rasio PNBPN Terhadap Biaya Operasional (PB): 87%	Mengembangkan layanan baru (inovatif) dan kerjasama dengan partner baru Mengembangkan manajemen keuangan Rasio PNBPN Terhadap Biaya Operasional (PB): 90%
Peningkatan akses dan mutu pelayanan rujukan terintegrasi	Membuat kebijakan dan tim pengembangan SISRUITE di RS, Laporan pemanfaatan dan Evaluasi penggunaan secara berkala, menunjuk operator SISRUITE. Persentase pelaksanaan Sistem Rujukan Terintegrasi di RSUPT Vertikal (SISRUITE) : 53 %	Membuat kebijakan dan tim pengembangan SISRUITE di RS, Laporan pemanfaatan dan Evaluasi penggunaan secara berkala, menunjuk operator SISRUITE. Persentase pelaksanaan Sistem Rujukan Terintegrasi di RSUPT Vertikal (SISRUITE) : 60 %	Membuat kebijakan dan tim pengembangan SISRUITE di RS, Laporan pemanfaatan dan Evaluasi penggunaan secara berkala, menunjuk operator SISRUITE. Persentase pelaksanaan Sistem Rujukan Terintegrasi di RSUPT Vertikal (SISRUITE) : 70%	Membuat kebijakan dan tim pengembangan SISRUITE di RS, Laporan pemanfaatan dan Evaluasi penggunaan secara berkala, menunjuk operator SISRUITE. Persentase pelaksanaan Sistem Rujukan Terintegrasi di RSUPT Vertikal (SISRUITE) : 85 %	Membuat kebijakan dan tim pengembangan SISRUITE di RS, Laporan pemanfaatan dan Evaluasi penggunaan secara berkala, menunjuk operator SISRUITE. Persentase pelaksanaan Sistem Rujukan Terintegrasi di RSUPT Vertikal (SISRUITE) : 100 %

BAB IV PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Kunjungan IGD menurun 6,7 % dalam lima tahun terakhir, kunjungan rawat jalan menurun 3% di tahun terakhir, kemungkinan karena sistem rujukan berjenjang. Kunjungan pada klinik sub spesialis ortopedi rekonstruksi dan sub spesialis ortopedi pediatrik mengalami peningkatan paling signifikan. Keluhan terbanyak adalah nyeri punggung bagian bawah.
2. Pada tahun 2019, pada kurun lima tahun terakhir pasien rawat inap meningkat 18.5 % dengan BOR 55.05 % dan ALOS 4,62 hari.
3. Pada tahun 2019, tindakan operasi menurun sebesar 26,5% dari tahun 2017, Operasi terbanyak ada pada *subspesialisasi* rekonstruksi (46%) diikuti oleh bagian Spine (16%) serta *hand and micro* (15%) serta *pediatric* (13%).
4. Pada tahun 2019, layanan rehabilitasi medis menurun 7,7% dari tahun sebelumnya.
5. Profil pasien: sebagian besar berasal dari Jawa Tengah, meskipun ada juga yang berasal dari Jatim, DIY, Jabar, Lampung dan Papua. Sebagian besar pasien merupakan peserta JKN non-PBI.
6. Efisiensi penggunaan dana menurun di tahun 2018 karena peningkatan pendapatan kurang dari 10%, serta adanya peningkatan biaya operasional dan investasi.
7. Dari aspek SDM, ada beberapa target kinerja yang belum tercapai diantaranya pelatihan (TOT) untuk dokter pendidik klinis, pelatihan >20 jam per karyawan, dan pendidikan tingkat lanjut.
8. Hasil penilaian terhadap kinerja sarana prasarana menunjukkan angka OEE yang fluktuatif, hal ini karena adanya faktor eksternal yang diluar kendali, misalnya pemadaman listrik PLN yang mendadak.
9. Tantangan strategis yang dihadapi RSO berasal dari eksternal (regulasi tentang mutu dan layanan publik, kebijakan pembiayaan kesehatan nasional, kompetisi dengan RS asing, tuntutan pasar dalam negeri non-BPJS, perkembangan teknologi kedokteran khususnya ortopedi dan traumatologi, serta teknologi komunikasi. Tantangan dari dalam berupa penataan dan pemanfaatan sumber daya yang belum optimal, disamping juga masih ada keterbatasan sumber daya pada aspek tertentu. Secara strategis, posisi RSO ada di kuadran IV. Pada kuadran ini, strategi yang dapat dilakukan adalah difersifikasi layanan.
10. Sesuai dengan rencana jangka panjangnya, saat ini RSO memasuki tahap unggul, yang dapat dilakukan dengan membangun reputasi nasional, bahkan internasional. Untuk mencapai target tersebut, RSO menyusun program lima tahun kedepan yang meliputi area SDM, IT, Layanan Unggulan, Sarana prasarana, Manajemen Pendukung.
11. Meskipun *historical data* menunjukkan trend yang cenderung menurun, namun target yang ditetapkan dari hasil pengembangan layanan unggulan dan penataan layanan secara keseluruhan adalah peningkatan pasien rawat jalan sebesar 4% per tahun, BOR IRNA menjadi optimal (60-70%), dengan proporsi pasien non-BPJS

meningkat sampai dengan 40% dari total pasien. Hal ini penting untuk menjaga *cash flow* RSO.

12. Estimasi pendapatan meningkat tiap tahunnya selama lima tahun dengan kenaikan rata-rata pendapatan sebesar 7% per tahun.

B. SARAN

1. Untuk menjaga agar target-target kinerja pelayanan dan keuangan tercapai, maka inovasi yang telah direncanakan dalam pengembangan layanan unggulan perlu dilaksanakan sesuai dengan *timeline* yang telah disusun.
2. RSO perlu menggali sumber-sumber pendapatan selain dari pasien JKN, untuk menjaga kelancaran *cash flow* dan memperbaiki kemampuan dalam investasi baru. Untuk itu, RSO perlu mengembangkan strategi fungsional yang *out-of-the-box*, termasuk dalam mengembangkan segmen pasar baru baik yang individual maupun institusi/lembaga.
3. Pengembangan SIM-RS perlu dilakukan secara lebih sistematis dengan menyusun master plan IT, agar memiliki daya dukung terhadap pencapaian visi RSO untuk menjadi RS unggulan dengan layanan prima.
4. Pengembangan SIM-RS harus sampai pengelolaan aset

1. Indikator Kinerja RSB Tahun 2015-2019

NO	INDIKATOR KINERJA	SAT	CAPAIAN				
			2015	2016	2017	2018	2019
I	PERSPEKTIF LEARNING & GROWTH						
1	<i>Overall Equipment & Effectiveness (OEE)</i>	%	81.7	80,3	71,7	79,8	80.7
2	Level IT yang terintegrasi	tahapan	<i>Siloed I</i> (100 %)	<i>Siloed II</i> (100 %)	<i>Integrated I</i> (12,5 %)	<i>Integrated I</i> (66.7 %)	<i>Advanced II</i> (35.7 %)
3	Persentase dokter spesialis yg mendapatkan sertifikat sub spesialis / konsultan	%	100	100	100	60	75
4	Persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan lebih dari 20 jam	%	51	54	94	92,6	82.6
5	Persentase karyawan yang mendapatkan pendidikan lanjut	%	18.3	21.9	24.3	27,7	32,9
6	Persentase sasaran kinerja pegawai	%	100	100	100	99.5	100
II	PERSPEKTIF BUSINESS PROCESS						
7	Persentase jumlah pengembangan pelayanan medik sub spesialistik	%	50	60	70	75.4	74.3
8	Pertumbuhan jumlah cakupan pelayanan medik sub spesialistik	%	4.41	4,55	6,1	5,6	4.85
9	Persentase pertumbuhan hasil penelitian yang dipublikasikan	%	4.67	8	27	12.1	64.4
10	Persentase jumlah keg pembangunan gedung pelayanan terpadu & penunjangnya	%	18	53.1	54	69.4	100
11	Jumlah jenis pelayanan medik yang dilaksanakan berbasis CP dan DPJP	buah	9	13	14	20	30
12	Persentase pertumbuhan jumlah institusi (pihak ketiga) pendukung pelayanan / pendidikan yang melakukan kerjasama dengan RSO	%	4.65	5,9	4,1	5,6	7,4
13	Akreditasi RS	tahapan	KARS (100%)	KARS (100%)	KARS (100%)	Re Survey I KARS (100%)	Survey Verifikasi II KARS (100 %)
14	Sasaran Keselamatan Operasi	%	99.13	99, 8	99.95	100	100
15	Infeksi daerah operasi	%	0.86	1.84	1.71	0.90	1.10
16	<i>Medication error</i>	%	46.9	51,8	37.6	19.71	16.3
17	<i>Emergency Response Time II</i>	menit	235,4	233	88.6	89.89	94.7

NO	INDIKATOR KINERJA	SAT	CAPAIAN				
			2015	2016	2017	2018	2019
18	Pengembalian rekam medik lengkap dalam 24 jam	%	93.61	89,1	91,5	93,4	93.5
III	PERSPEKTIF CUSTOMER/STAKEHOLDER						
19	Persentase keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti	%	100	100	100	100	100
20	Indeks kepuasan masyarakat	%	76.75	80,68	80.85	80.2	83.88
21	Indeks kepuasan kerja karyawan	%	88	89.1	96	96	97.4
IV	PERSPEKTIF FINANCIAL						
22	Persentase POBO	%	109.03	106,91	109,21	93.37	111.24
23	Kesehatan Badan Layanan Umum	skor	AA	AA	AA	AA	AA
24	Pertumbuhan penerimaan RS	%	9.4	7.4	7.24	5.98	6.24

2. Kinerja Aspek Pelayanan

a. Laporan akuntabilitas pelayanan

NO	URAIAN	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Total Kunjungan IGD	6.731	6.357	5.577	5.509	4.801	4.788
2	Konsisi akhir pasien IGD						
	a. Dirawat		33,96%	35,6%	33,1%	35%	41 %
	b. Dirujuk		0,47%	0,47%	0,31%	0,54%	0,75%
	c. Pulang		63,85%	62,20%	65,23%	65%	59%
	d. Mati di IGD		0,03%	0,09%	0,03%	0,04%	0,12%
	e. Meninggal saat kedatangan		0,03%	0,03%	0,01%	0,00%	0,04%
	f. APS		0,05%	1,58%	1,25%	0,89%	1,10%
3	Total Kunjungan Rajal	54.511	59.592	67.683	74.588	71.837	77.161
4	Total Kunjungan Klinik Rajal						
	a. Ortopedi		35.844	33.650	39.105	41.531	41.170
	b. Gigi & mulut		4.259	3.263	3.453	3.827	3.592
	c. Nyeri & Akupunktur		2.411	1.630	1.326	724	629
	d. Neurologi		1.425	1.422	1.319	1.500	1.547
	e. Penyakit dalam		3.516	6.102	6.521	7.041	6.059
	f. Bedah Umum		249	249	188	168	119
5	Total Kunjungan Klinik subspecialis Ortopedi Rajal						
	a. Sub Spine		3.963	5.018	4.571	2.678	4.640

	b. Sub Pediatric		2.942	4.547	4.492	3.313	6.824
	c. Sub Rekontruksi		2.536	4.583	4.941	4.652	6.379
	d. Sub hand & MS		1.901	3.084	2.797	2.362	3.762
	e. Sub Sport Injury		1,226	2.010	3.829	2.810	2.954
	f. Sub Onkologi		1,068	2,128	2,046	1,443	2,019
6	Diagnosa terbanyak Rajal						
	a. Low Back Pain. site unspecified		365	496	558	488	425
	b. Spinal Stenosis. lumbar region		358	365	378	386	813
	c. Primary gonarthrosis bilateral		290	404	444	413	393
	d. Talipes equinovarus		82	125	230	294	527
	e. Gonarthrosis. unspecified		181		332	385	
	f. Other primary gonarthrosis		149	336			325
	g. racture of lower end of radius. closed		264	113	126	132	
	h. Injury of brachial plexus		58				353
	i. Pain in limb. lower leg			136	103	165	
	j. Infection and inflammatory reaction due to internal fixation device		67	178		142	
7	Total Pasien Ranap	6.266	4.905	5.067	6.604	4.724	5.814
8	BOR		47,51	51,82	52,58	50,11	55,05
9	ALOS		5,01	5,06	5,16	5,06	4,62
10	TOI		5,70	481	4,64	5,43	3,92
11	BTO		33,59	36,63	37,30	33,47	38,37
12	Diagnosa terbanyak Ranap						
	a. Follow-up care involving removal of fracture plate and other internal fixation device		569	411	496	511	
	b. Infection and inflammatory reaction due to internal fixation device (any site)		133	142	116	164	145
	c. Primary gonarthrosis, bilateral			92	139	130	309
	d. Fracture of shaft of femur, closed		130	129	121	126	163
	e. Other primary gonarthrosis			115	120	183	251
	f. Spinal stenosis, Lumbar region		128	102	99	115	203
	g. Tuberculosis of bones and joints		97	106	92	92	143
	h. Fracture of neck of femur, closed		111	91			182
	i. Fracture of lower end of radius, closed			147			210
	j. Pertrochanteric fracture, closed			95	97		157
13	Total Pasien Operasi		3.629	4.555	4.667	3.974	3.588
14	Total Tindakan Operasi	7.485	6.023	6.277	6.350	5.158	4.611
15	Persentase Operasi berdasar subspecialisasi						

	a. Rekontruksi						46%
	b. Spine						16%
	c. Hand & Microsurgery						15%
	d. Pediatric						13%
	e. Onkologi						10%
16	Total Pemeriksaan Laboratorium	79.975	67.784	76.429	79.277	86.586	90.326
17	Pemeriksaan Laboratorium berdasarkan jenis pemeriksaan						
	a. Hematologi			32.612	34.308	35.914	38.177
	b. Kimia Klinik			32.359	32.658	33.832	31.928
	c. Imunoserologi			6.681	8.580	13.095	13.961
	d. Urine + Faeces			334	259	204	136
	e. Mikrobiologi			708	884	793	243
18	Layanan radiologi	43.707	39.074	34.930	35.830	31.333	32.942
19	Layanan radiologi berdasarkan jenis pemeriksaan						
	a. Non Kontras		31.478	31.478	32.258	32.253	28.651
	b. Kontras		9	9	5	5	11
	c. USG		245	324	330	263	408
	d. MRI		1.040	1.388	1.282	973	1.233
	e. BMD		212	156	257	3	
	f. Panoramic		312	234	250	109	168
	g. C-Arm		546	499	452	469	587
	h. Mone Survey		71	127	115	86	136
	i. Scanogram		0	770	1.130	1.149	1.613
	j. CT-Scan		0	196	196	71	0
20	Kunjungan Rehabilitasi Medik		49.066	41.961	42.031	38.415	35.456
21	Perbandingan antar layanan rehabilitasi medik						
	a. Fisioterapi		102.996	88.009	86.469	70.597	72.850
	b. PSM		41.661	38.485	41.886	39.138	44.648
	c. Okupasi terapi		10.781	10.368	10.796	6.710	7.095
	d. Ortotik Prostetik		3.168	3.487	4.154	3.746	3.759
	e. Psikologi		1.067	1.345	1.419	1.760	2.016
	f. Terapi Wicara		2.038	1.555	2.099	1.688	2.085
22	Lembar Resep tiap instalasi						
	a. IGD		9.234	9.114	10.446	7.646	8.103
	b. Rawat Jalan		48.973	45.507	49.287	29.534	50.460
	c. Rawat Inap		32.480	36.953	48.881	40.041	45.609
23	Jumlah Resep yang diterima dan dilayani		390.190	415.224	478.275	518.366	550.569
24	Demografi Pasien						

	a. Jawa Tengah		3819	4585	6194	6544	73763
	b. Jawa Timur		170	191	315	247	8915
	c. DI Yogyakarta		210	212	267	314	2714
	d. Jawa Barat		46	65	78	83	3031
	e. Lampung		16	19	75	23	1188
	f. Papua		2	3	46	9	1112
	g. Kalimantan Tengah		16	12	19	24	729
	h. DKI Jakarta		42	63	60	41	524
	i. Kalimantan Timur		33	16	37	22	358
	j. Banten		10	18	30	15	357
25	Pasien Berdasarkan Cara bayar						
	a. Umum		25.671	27.257	26.177	24.690	22.378
	b. JKN NON PBI		48.484	40.435	48.247	46.466	48.010
	c. JKN PBI		14.066	12.450	15.690	14.693	13.248
	d. IKS		844	1.586	3.146	4.521	5.660
	e. Fasilitas		266	524	332	487	354
26	Rujukan Pemeriksaan PA		384	444	450	546	540

b. Gambaran Kinerja Aspek Pelayanan

No	Indikator	Hasil Penilaian				
		2015	2016	2017	2018	2019
	Aspek Pelayanan :					
1	Layanan					
	1.a Pertumbuhan produktivitas					
	1 Pertumbuhan rata2 kunjungan rajal	1.09	1.14	1.00	0.99	1.01
	2 Pertumbuhan rata2 kunjungan IGD	0.93	0.88	0.99	1.08	0.99
	3 Pertumbuhan hari perawatan ranap	0.78	1.03	1.01	1.02	1.03
	4 Pertumbuhan pemeriksaan radiologi	0.89	0.89	1.02	0.93	1.10
	5 Pertumbuhan pemeriksaan lab	0.85	1.13	1.04	1.09	1.04
	6 Pertumbuhan operasi	0.80	1.04	1.03	0.96	1.44
	7 Pertumbuhan rehab medik	0.9	0.88	1.08	0.88	1.01
	8 Pertumbuhan peserta didik pendidikan kedokteran	2.13	1.03	1.26	0.89	0.85
	9 Pertumbuhan penelitian yg dipublikasikan	0.67	0.50	4	1.25	6.75
	1.b Efektifitas pelayanan :					
	1 kelengkapan Rm 24 jam selesai pelayanan	91.00%	86.25%	91.41%	82.61%	93.50%

	2	Pengembalian RM	93.61%	89.10%	91.41%	82.61%	93.50%
	3	Angka pembatalan operasi	4.1%	2.3%	1.16%	0.07%	1.32%
	4	Angka kegagalan hasil radiologi	0.2%	0.8%	0.47%	0.01%	0.36%
	5	Penulisan resep sesuai fornasi	99.2%	99.00%	99.48%	99.88%	99.93%
	6	Angka pengulangan pemeriksaan lab	0.83%	0.88%	1.83%	0.02%	1.75%
	7	BOR	47.51%	51.82%	52.58%	53.55%	55.05%
	1.c	Pertumbuhan pembelajaran:					
	1	Rata-rata jam pelatihan/karyawan	51%	54%	94%	92.6%	82.6%
	2	%dokdiktis yang mendapat TOT	100%	100%	55.56%	100%	75%
	3	Program reward punishment	Ada program dilaksanakan sepenuhnya	Ada program dilaksanakan	Ada program sebagian dilaksanakan	Ada program dilaksanakan sepenuhnya	Ada program dilaksanakan sepenuhnya
2		Mutu dan manfaat pada masyarakat:					
	2.a	Mutu pelayanan :					
	1	Emergency respon time rate	1.34 menit	2.33 Menit	1.63 menit	1.53 Menit	1.39 Menit
	2	Waktu tunggu rawat jalan	30 menit	48.80 Menit	58.63 menit	55.23 Menit	52.42 Menit
	3	Lenght of stay	5.01 hari	5.06 hari	5.19 hari	4.93 Hari	4.62 Hari
	4	Kecepatan pelayanan resep obat jadi	5.2 menit	5.90 Menit	7.81 menit	5.13 Menit	6.7 Menit
	5	Waktu tunggu sebelum operasi	23.88 jam	19.80 Jam	19.11 jam	20.55 Jam	31.5 Jam
	6	Waktu tunggu hasil laborat	85.15 menit	68.62 Menit	52.12 menit	50.83 Menit	44.46 Menit
	7	Waktu tunggu hasil radiologi	1.13 Jam	1.32 Jam	2.26 jam	1.12 Jam	1.24 Jam
	2,b	Mutu klinik :					
	1	Angka kematian di IGD	0.03%	0.89%	0.04%	0.04%	0.10%
	2	Angka kematian ≥48 jam	0.57%	6.53 %	0.60%	0.80%	5.85%
	3	Post operative death rate	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	4	Angka Infeksi Nosokomial					
		Decubitus	0.10%	1.02 %	0.0%	0.00%	0.21%
		Phlebitis	0.04%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
		Infeksi saluran kencing	0.00%	0.3%	0.00%	0.00%	0.00%
		infeksi luka operasi	0.00%	1.84%	1.72%	0.90%	1.10%
	5	Angka Kematian Ibu di Rumah Sakit	0.00%	0.00%	0.04%	0.02%	0.00%
	2.c	Kepedulian pada masyarakat :					
	1	Pembinaan ke Puskesmas dan sarana kes lain	Ada program dilaksanakan	Ada program dilaksanakan	Ada program dilaksanakan	Ada Program dilaksanakan	Ada Program dilaksanakan

					sepenuhnya			
		2	Penyuluhan kesehatan	Ada program dilaksanakan sepenuhnya	Ada program dilaksanakan sepenuhnya	Ada program dilaksanakan	Ada Program dilaksanakan	Ada Program dilaksanakan
		3	Rasio TT klas III	68.29%	54%	71.41%	55.31%	58.48%
	2.d	Kepuasan pelanggan :						
		1	Penanganan pengaduan komplain	100%	100%	86.42%	95.50%	100%
		2	Kepuasan pelanggan	76.75%	80.68%	80.85%	80.2%	83.36%
	2.e	Kepedulian thd lingkungan :						
		1	Kebersihan lingk/program RS Berseri	8430	8430	8355	8435	8435
		2	Proper lingkungan	Biru	Biru	Biru	Kuning	Hijau

c. Benchmarking

Rumah Sakit Benchmark di Dalam Negeri

Rumah Sakit	Area Benchmark
RSUP dr, Cipto Mangunkusumo	Onkologi, Hand & Micro Surgery,
RSUD Soetomo, Surabaya	Onkologi, Hand & Micro Surgery,
RSUP dr, Kariyadi	Hand & Micro Surgery,
RS Fatmawati	Spine, Pediatric Orthopedic
RS Bintaro	Spine

Rumah Sakit Benchmark di Luar Negeri

Rumah Sakit	Area Benchmark
Hospital USM (Malaysia)	Onkologi
Sriraj Piyamaharajkarun Bangkok	Hand & Micro Surgery
St, Marry Hospital, Seoul	Spine
Asahshiti Hospital (Hiroshima)	Spine
SNUH (Korea)	Spine
Hiroshima	Spine
University of Malaya	Pediatric Orthopedic

3. Kinerja Aspek SDM

a. Jumlah SDM

JENIS KETENAGAAN	2015	2016	2017	2018	2019
Medis	34	33	33	33	36
Perawat	190	185	181	185	206
Nakes Lain	143	139	135	139	155
Non Nakes	261	260	258	259	252
	628	617	607	616	649

a. SDM berdasar jenis tenaga

NO	JENISTENAGA	JUMLAH
1	Administrator Kesehatan	1
2	Akupunkturis	1
3	Analisis Data dan Informasi	2
4	Analisis Hubungan Masyarakat	2
5	Analisis Kepegawaian	6
6	Analisis Kesehatan	17
7	Analisis Keuangan	5
8	Apoteker	9
9	Arsiparis	2
10	Asisten Apoteker	20
11	Asisten Penata Anestesi	2
12	Auditor	2
13	Bendahara	2
14	Binatu	12
15	Dokter Gigi	2
16	Dokter Spesialis Anak	1
17	Dokter Spesialis Anestesi	5
18	Dokter Spesialis Bedah Mulut	1
19	Dokter Spesialis Bedah Plastik	1
20	Dokter Spesialis Bedah Umum	1
21	Dokter Spesialis Emergency Medicine	1
22	Dokter Spesialis Gizi Klinik	1
23	Dokter Spesialis Kedokteran Fisik dan Rehabilitasi	4
24	Dokter Spesialis Konservasi Gigi	1
25	Dokter Spesialis Ortopedi dan Traumatologi	12
26	Dokter Spesialis Patologi Anatomi	1
27	Dokter Spesialis Patologi Klinik	1
28	Dokter Spesialis Penyakit Dalam	1
29	Dokter Spesialis Radiologi	1
30	Dokter Spesialis Syaraf	2
31	Dokter Umum	4
32	Elektromedik	5
33	Fisioterapis	20

34	Inspektur Sarana dan Prasarana Fasilitas Pelayanan Kesehatan	2
35	Nutrisionis	9
36	Okupasi Terapi	6
37	Ortotis Prostetis	10
38	Pekerja Sosial	4
39	Pembimbing Kesehatan Kerja	1
40	Pemelihara Sarana dan Prasarana	4
41	Pemeriksa Sanitasi	2
42	Penata Anestesi	5
43	Pengadministrasi Umum	21
44	Pengelola Barang Milik Negara	6
45	Pengelola Data	12
46	Pengelola Instalasi Air dan Listrik	11
47	Pengelola Keuangan	24
48	Pengelola Layanan Kehumasan	9
49	Pengelola Pengadaan Barang / Jasa	9
50	Pengemudi	6
51	Penyuluh Kearsipan	3
52	Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan	5
53	Perawat	188
54	Perawat Gigi	3
55	Perekam Medis	20
56	Pramubakti	7
57	Pranata Jamuan	24
58	Pranata Komputer	14
59	Psikologi Klinis	3
60	Pustakawan	1
61	Radiografer	16
62	Sanitarian	2
63	Satpam	1
64	Sekretaris	3
65	Struktural	23
66	Teknisi Gigi	1

Sumber : data SDM Nov 2020

4. Kinerja Aspek Keuangan

a. Gambaran Kinerja Keuangan Tahun 2015-2019

No	Indikator	Hasil Penilaian					
		2015	2016	2017	2018	2019	
I	Aspek Keuangan:						
1	Rasio keuangan:						
	a	Rasio cash	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	b	Rasio lancar	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75
	c	Periode penagihan piutang	1,25	0,75	0,5	0,5	0,5
	d	Perputaran aset tetap	2,25	2,25	1,75	1,25	1,75
	e	imbalan atas aset	1,25	0	1	0	1,25
	f	Imbalan ekuitas	1,05	0,62	0,85	0	1,05
	g	Perputaran persediaan	1,75	1,75	1,75	0	1,75
	h	Rasio pendapatan PNBp thd biaya op	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75
	i	Rasio subsidi biaya pasien	-	-	-	-	-
2	Kepatuhan pengelolaan keuangan BLU						
	a	RBA definitif	Tepat Waktu	Tepat waktu	tepat waktu	tepat waktu	
		Kelengkapan RBA :					
		1. Sampai dengan tanggal 31 Desember tahun sebelumnya.	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
		sebelumnya	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
		2. Ditandatangani oleh pemimpin BLU	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
		3. Diketahui oleh dewan pengawas menteri / pimpinan	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
		lembaga jika BLU tidak mempunyai dewan pengawas					

No	Indikator		Hasil Penilaian				
			2015	2016	2017	2018	2019
		4. Disetujui dan ditandatangani oleh menteri / pimpinan lembaga	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
		5. Kesesuaian format dengan PM K No.92/PM K.05/2011	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
	b	Lap keu berdasarkan SAK					
	c	SP3B BLU	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
		1. Disampaikan tanggal 30/10/2019	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
		2. Saldo kas telah sesuai					
	d	Tarif layanan	1	1	1	1	1
		Apabila tarif telah ditetapkan oleh Menteri Keuangan					
	e	Sistem akuntansi	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
		1. Sistem akuntansi Keuangan	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
		2. Sistem akuntansi Biaya	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
		3. Sistem akuntansi Aset Tetap	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	f	Persetujuan rekening	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	g	SOP pengelolaan kas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	h	SOP pengelolaan piutang	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	i	SOP pengelolaan utang	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	j	SOP pengadaan barang jasa	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	k	SOP pengelolaan barang inventaris	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4

(Sesuai perdirjen nomor PER-24/PB/2018 tentang Pedoman Penilaian kinerja badan Layanan Umum bidang layanan kesehatan)

b. Target Realisasi Pendapatan RSO Tahun 2015-2019

No	Tahun	Target	Realisasi	%
1	2015	135.614.881.753,38	146.817.736.849,87	108%
2	2016	150.000.000.000,00	157.871.122.604,85	105%
3	2017	160.000.000.000,00	165.597.832.281,41	103%
4	2018	170.001.111.000,00	161.471.238.771,14	95%
5	2019	185.000.370.000,00	192.481.955.476,52	104%

5. Analisa SWOT

a. Komparasi Urgensi Faktor Internal dan Eksternal

FAKTOR INTERNAL & EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING	RANK
KEKUATAN				
Sudah ada cikal bakal layanan unggulan dengan tim yang solid dan peralatan yang lengkap	0,3	90	27	I
Branding kuat di dalam negeri	0,1	70	7	V
Lahan masih luas dengan kondisi gedung sangat baik	0,1	80	8	IV
Lokasi strategis, bisa dijangkau dengan transportasi darat dan udara	0,2	80	16	II
Sudah ada SIM -RS <i>basic</i>	0,2	60	12	III
Secara umum, infrastruktur dalam kondisi baik untuk mendukung pengembangan dan inovasi	0,1	60	6	VI
	1		76	
KELEMAHAN				
Belum punya market share pasien non-BPJS	0,1	80	8	IV
Belum bekerjasama dengan pihak ketiga dalam konteks penyediaan layanan kesehatan orthopedic-related	0,09	80	7,2	V
Sistem informasi belum optimal mendukung keputusan manajemen, keputusan klinis, maupun sebagai interface komunikasi dengan masyarakat/pasien:				

FAKTOR INTERNAL & EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING	RANK
Belum terbangun secara lengkap	0,15	90	13,5	I
Belum terintegrasi	0,12	90	10,8	II
Belum mensupport proses-proses secara otomatis	0,12	80	9,6	III
Belum disiapkan untuk pengembangan berbagai <i>apps</i> untuk pasien maupun klinisi	0,06	70	4,2	VIII
Belum mensupport kegiatan riset dan pengembangan	0,06	70	4,2	VIII
Masih diperlukan peningkatan kompetensi tertentu untuk memperkuat tim layanan unggulan	0,08	70	5,6	VII
Sumber pendapatan sebagian besar berasal dari pasien BPJS	0,08	80	6,4	VI
Kegiatan untuk <i>engagement</i> dengan pasien masing kurang, misalnya: Club pasien post-op rekonstruksi Club yoga untuk penderita arthritis DII	0,08	70	5,6	VII
Belum memiliki teknologi terkini (robotic/AI, 3D printing dll)	0,06	70	4,2	VIII
	1		79,3	
PELUANG				
Pangsa pasar non-BPJS masih terbuka lebar	0,2	80	16	II
Sudah punya “koneksi” dengan berbagai teaching hospital di negara maju	0,15	85	12,75	III
Standar pelayanan kesehatan, kasus kecelakaan kerja dan coverage asuransi karyawan di BUMN dan perusahaan multi-nasional menjadi peluang bagi RSO	0,2	85	17	I

FAKTOR INTERNAL & EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING	RANK
untuk penyediaan layanan kesehatan ortopedi				
Perkembangan teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk memperluas cakupan layanan dan meningkatkan efisiensi	0,1	80	8	V
Arah kebijakan kesehatan Pemerintah kedepan fokus pada promotif dan preventif	0,1	75	7,5	VI
Penguatan pembangunan kesehatan 2020-2024 antara lain penguatan germas, digitalisasi pelayanan kesehatan dan riset-riset <i>life sciences</i>	0,1	80	8	V
Kerjasama dengan industri untuk mengembangkan berbagai peralatan life-support bagi pasien ortopedik	0,15	75	11,25	IV
	1		80,5	
ANCAM AN				
Regulasi dan kebijakan terkait pembiayaan kesehatan yang belum sinkron dengan masalah di lapangan	0,3	80	24	I
Kompetisi dari berbagai bentuk pelayanan kesehatan ortopedi, dalam dan luar negeri	0,2	75	15	III
Kemampuan RS-RS bermodal besar dalam mengadopsi perkembangan teknologi kedokteran ortopedi	0,2	85	17	II
Masyarakat makin kritis dan akses ke sumber informasi makin luas sehingga ekspektasi terhadap pelayanan RS juga semakin tinggi	0,1	75	7,5	IV

FAKTOR INTERNAL & EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING	RANK
Perkembangan regulasi bidang informatika tidak secepat perkembangan teknologi informatika bidang kesehatan	0,2	75	15	III
	1		78,5	

b. DIAGRAM KARTESIUS DAN PRIORITAS STRATEGIS

Skor *Strengths* = 76

Skor *Weaknesses* = 79,3

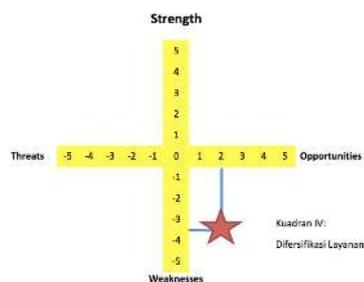
Skor *Strengths* – Skor *Weaknesses* = 76 – 79,3 = -3,3

Skor *Opportunities* = 80,5

Skor *Threats* = 78,5

Skor *Opportunities* – Skor *Threats* = 80,5 – 78,5 = 2

Dari hasil perhitungan skor di atas, RSO berada di kuadran IV yang pilihan strateginya adalah **Diversifikasi Layanan**. Artinya, RSO sebenarnya memiliki keunggulan bersaing yang memadai akan tetapi segmen yang saat ini dilayani oleh RSO – yaitu pasien BPJS – tidak lagi menjanjikan. Oleh karenanya, RSO perlu melakukan terobosan atau inovasi dengan keunggulan yang dimiliki untuk memasuki segmen pasar baru dengan produk layanan baru maupun lama. Strategi tersebut akan dijalankan dengan cara membuka layanan untuk segmen pasar baru, yaitu pasien non-BPJS. RSO telah memiliki cikal bakal beberapa layanan unggulan yang dapat dikemas untuk melayani segmen non-BPJS. Namun kelompok pasar ini memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap *hospitality* dan efisiensi pelayanan, karena sudah terbiasa mendapatkan layanan di RS swasta *bonafide*. Oleh karenanya, proses bisnis RSO harus dibenahi agar efisien dan mampu memberikan *patient experience* sesuai ekspektasi pengguna, melalui penerapan teknologi informasi yang terintegrasi.



Posisi Bersaing RSO dalam Diagram Kartesius

c. ANALISIS TOWS

	FAKTOR KEKUATAN	FAKTOR KELEMAHAN
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah ada cikal bakal layanan unggulan dengan tim yang solid dan peralatan yang lengkap 2. Branding kuat di dalam negeri 3. Lahan masih luas dengan kondisi gedung sangat baik 4. Lokasi strategis, bisa dijangkau dengan transportasi darat dan udara 5. Sudah ada SIM-RS <i>basic</i> 6. Secara umum, infrastruktur dalam kondisi baik untuk mendukung pengembangan dan inovasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum punya <i>market share</i> pasien non-BPJS 2. Belum bekerjasama dengan pihak ketiga dalam konteks penyediaan layanan kesehatan yang <i>orthopedic-related</i> 3. Sistem informasi belum optimal mendukung keputusan manajemen, keputusan klinis, maupun sebagai <i>interface</i> komunikasi dengan masyarakat/pasien: <ol style="list-style-type: none"> a. Belum terbangun secara lengkap b. Belum terintegrasi c. Belum mensupport proses-proses secara otomatis d. Belum disiapkan untuk pengembangan berbagai <i>apps</i> untuk pasien maupun klinisi e. Belum mensupport kegiatan riset dan pengembangan 4. Masih diperlukan peningkatan kompetensi

	FAKTOR KEKUATAN	FAKTOR KELEMAHAN
		<p>tertentu untuk memperkuat tim layanan unggulan</p> <p>5. Sumber pendapatan sebagian besar berasal dari pasien BPJS</p> <p>6. Kegiatan untuk <i>engagement</i> dengan pasien masing kurang, misalnya:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Club pasien post-op rekonstruksi b. Club yoga untuk penderita arthritis c. DII <p>7. Belum memiliki teknologi terkini (robotic/AI, 3D printing dll)</p>
FAKTOR PELUANG		
<p>1. Pangsa pasar non-BPJS masih terbuka lebar</p> <p>2. Sudah punya “koneksi” dengan berbagai teaching hospital di negara maju</p> <p>3. Standar pelayanan kesehatan, kasus kecelakaan kerja dan <i>coverage</i> asuransi karyawan di BUMN dan perusahaan multi-nasional menjadi peluang bagi RSO untuk penyediaan layanan kesehatan ortopedi</p> <p>4. Perkembangan teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk</p>	<p>1. Terwujudnya program pelayanan inovatif untuk meraih segmen pasar baru</p> <p>2. Terwujudnya produk unggulan dan produk inovatif sebagai daya</p>	<p>1. Terdapatnya <i>skill</i> baru untuk menunjang layanan unggulan dan meningkatkan daya saing RS</p> <p>2. Terwujudnya digitalisasi proses pelayanan dan proses manajemen RS</p>

	FAKTOR KEKUATAN	FAKTOR KELEMAHAN
<p>memperluas cakupan layanan dan meningkatkan efisiensi</p> <p>5. Arah kebijakan kesehatan Pemerintah kedepan fokus pada promotif dan preventif</p> <p>6. Penguatan pembangunan kesehatan 2020-2024 antara lain penguatan germas, digitalisasi pelayanan kesehatan dan riset-riset <i>life sciences</i></p> <p>7. Kerjasama dengan industri untuk mengembangkan berbagai peralatan <i>life-support</i> bagi pasien ortopedik</p>	<p>saing RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso</p> <p>3. Terdapatnya segmen pasar baru (kerjasama perusahaan multi-nasional dan BUMN)</p>	
FAKTOR ANCAMAN		
<p>1. Regulasi dan kebijakan terkait pembiayaan kesehatan yang belum sinkron dengan masalah di lapangan</p> <p>2. Kompetisi dari berbagai bentuk pelayanan kesehatan ortopedi, dalam dan luar negeri</p> <p>3. Kemampuan RS-RS bermodal besar dalam mengadopsi perkembangan teknologi kedokteran ortopedi</p> <p>4. Masyarakat makin kritis dan akses ke sumber informasi makin luas sehingga ekspektasi terhadap pelayanan RS juga semakin tinggi</p> <p>5. Perkembangan regulasi bidang informatika tidak secepat perkembangan teknologi informatika bidang kesehatan</p>	<p>1. Terwujudnya kepuasan pelanggan RS baik yang berasal dari segmen JKN maupun non-JKN</p>	<p>1. Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien</p> <p>2. Terdapatnya sumber-sumber pendapatan baru</p>

6. Analisis dan Mitigasi Risiko

a. Identifikasi Risiko

Jenis Risiko Berdasarkan Sasaran Strategis

No	Sasaran Strategis	Risiko
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
1	Terwujudnya program unggulan dan inovatif untuk meraih segmen pasar baru	<ul style="list-style-type: none"> • Kendala finansial pemenuhan program inovatif • Kurangnya pemasaran program inovatif untuk rebranding
2	Terwujudnya produk unggulan sebagai daya saing RS Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso	<ul style="list-style-type: none"> • Kendala pemenuhan jenis layanan unggulan untuk pasar non BPJS dari sisi SDM dan sarana prasarana • Kendala finansial mewujudkan produk unggulan • Kurangnya pemasaran produk unggulan
3	Terwujudnya SDM yang mempunyai kualitas dan kemampuan (profesional) sesuai perkembangan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan jumlah SDM mengikuti pelatihan untuk mendukung layanan unggulan • Keterbatasan jumlah SDM dan kemampuan mengikuti pendidikan lanjut (sub spesialis) • Kendala finansial untuk pembiayaan pelatihan dan pendidikan lanjut
Perspektif Proses Bisnis		
1	Terwujudnya digitalisasi proses pelayanan dan proses manajemen RS	<ul style="list-style-type: none"> • Belum tersedia masterplan IT • Keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM IT • Terbatasnya sarana prasarana penunjang SIM RS
2	Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi sumber daya dan aktifitas belum menjadi budaya kerja sehari-hari
Perspektif Pengguna		
1	Terdapatnya segmen pasar baru (kerja sama perusahaan multi-nasional dan BUMN)	<ul style="list-style-type: none"> • Kendala jaminan kesehatan yang dimiliki oleh calon segmen pasar baru • Kendala kesepakatan kerja antar pihak
2	Terwujudnya jejaring dengan faskes dalam negeri yang merupakan RS jejaring internasional	<ul style="list-style-type: none"> • Kendala regulasi internal masing-masing institusi • Kendala kesepakatan kerja antar pihak

No	Sasaran Strategis	Risiko
3	Terwujudnya kepuasan pelanggan RSO	<ul style="list-style-type: none"> Adanya pembanding (kompetitor di dalam maupun luar negeri) dengan pelayanan yang lebih baik Standar kepuasan pasien non-JKN berbeda dengan pasien JKN
Perspektif Keuangan		
1	Terdapatnya sumber-sumber pendapatan baru	<ul style="list-style-type: none"> Regulasi penetapan tarif non BPJS Tidak tercapainya target jumlah kerja sama dengan perusahaan

b. Penilaian Tingkat Risiko

Matriks Risiko Penentuan Skor

No	Kemungkinan	Skor	Dampak Risiko				
			Tidak penting	Minor	Medium	Mayor	Malapetaka
1	Sangat besar	5	M	T	E	E	E
2	Besar	4	M	T	T	E	E
3	Sedang	3	R	M	T	E	E
4	Kecil	2	R	R	M	T	E
5	Sangat kecil	1	R	R	M	T	T

Hasil Pengukuran Tingkat Risiko

No	Sasaran Strategis	Risiko	Kemungkinan Risiko Terjadi	Dampak Risiko	Tingkat Risiko	Warna
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
1	Terwujudnya program inovatif untuk meraih segmen pasar baru	<ul style="list-style-type: none"> Kendala finansial pemenuhan program inovatif, 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	
		<ul style="list-style-type: none"> Kurangnya pemasaran program inovatif untuk <i>re-branding</i>, 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	
2	Terwujudnya	<ul style="list-style-type: none"> Kendala 	Sedang (3)	Mayor	Ekstrim	

No	Sasaran Strategis	Risiko	Kemungkinan Risiko Terjadi	Dampak Risiko	Tingkat Risiko	Warna
	produk unggulan sebagai daya saing RSOdi level Asia Tenggara	pemenuhan jenis layanan unggulan untuk pasar non BPJS dari sisi SDM dan sarana prasarana,		(4)	(12)	
		<ul style="list-style-type: none"> Kendala finansial mewujudkan produk unggulan, 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	
		<ul style="list-style-type: none"> Kurangnya pemasaran produk unggulan, 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	
3	Terwujudnya SDM yang mempunyai kualitas dan kompetensi (profesional) sesuai perkembangan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> Keterbatasan jumlah SDM mengikuti pelatihan untuk mendukung layanan unggulan, 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	
		<ul style="list-style-type: none"> Keterbatasan jumlah SDM dan kemampuan mengikuti pendidikan lanjut, 	Kecil (2)	Minor (2)	Rendah (4)	
		<ul style="list-style-type: none"> Kendala finansial untuk pembiayaan 	Sedang (3)	Mayor (4)	Ekstrim (12)	

No	Sasaran Strategis	Risiko	Kemungkinan Risiko Terjadi	Dampak Risiko	Tingkat Risiko	Warna
		pelatihan dan pendidikan lanjut,				
Perspektif Proses Bisnis						
1	Terwujudnya digitalisasi proses pelayanan dan proses manajemen RS	• Belum tersedia masterplan IT,	Sedang (3)	Mayor (4)	Ekstrim (12)	
		• Keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM IT,	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	
		• Terbatasnya sarana prasarana penunjang SIM RS,	Sedang (3)	Mayor (4)	Ekstrim (12)	
2	Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien	• Efisiensi belum menjadi budaya kerja sehari-hari,	Besar (4)	Mayor (4)	Ekstrim (16)	
Perspektif Pengguna						
1	Terdapatnya segmen pasar baru (kerja sama perusahaan multi-nasional dan BUMN)	• Kendala jaminan kesehatan yang dimiliki oleh calon segmen pasar baru,	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	
		• Kendala kesepakatan	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	

No	Sasaran Strategis	Risiko	Kemungkinan Risiko Terjadi	Dampak Risiko	Tingkat Risiko	Warna
		kerja antar pihak,				
2	Terwujudnya kepuasan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> Adanya pembanding (kompetitor di dalam maupun luar negeri) dengan pelayanan yang lebih baik 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	
		<ul style="list-style-type: none"> Standar kepuasan pasien non-JKN berbeda dengan pasien JKN 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	
Perspektif Keuangan						
1	Terdapatnya sumber-sumber pendapatan baru	<ul style="list-style-type: none"> Regulasi penetapan tarif non BPJS 	Besar (4)	Mayor (4)	Ekstrim (16)	
		<ul style="list-style-type: none"> Tidak tercapainya target jumlah kerja sama dengan perusahaan 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)	

c. Rencana Mitigasi Risiko

No	Sasaran Strategis	Risiko	Kemungkinan Risiko Terjadi	Dampak Risiko	Tingkat Risiko	Warna	Rencana Mitigasi Risiko	PIC
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan								
1	Terwujudnya program inovatif untuk meraih segmen pasar baru	<ul style="list-style-type: none"> Kurang siapnya produk inovatif untuk <i>launching</i> sesuai jadwal Sosialisasi program inovatif kurang tepat sasaran 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)		Menyusun jadwal detail pengembangan produk inovatif dan monitoring	Direktur Medik & Keperawatan
			Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)		Identifikasi segmen pasar potensial dan menyusun program program pemasaran yang efektif	Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
2	Terwujudnya produk unggulan sebagai daya saing RS	<ul style="list-style-type: none"> Kurang siapnya produk unggulan untuk <i>launching</i> sesuai jadwal 	Sedang (3)	Mayor (4)	Ekstrim (12)		Pemenuhan dokter sub spesialis, SDM pendukung, dan peralatan medis – non medis,	Direktur Medik dan Keperawatan Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
	Ortopedi Prof. dr. R. Soeharso	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi produk unggulankurang tepat sasaran 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)		Identifikasi segmen pasar potensial dan menyusun program program pemasaran yang efektif	Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
3	Terwujudnya	<ul style="list-style-type: none"> Keterbatasan jumlah SDM 	Sedang (3)	Medium	Tinggi (9)		<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan <i>reward</i> untuk SDM 	Direktur Umum,

No	Sasaran Strategis	Risiko	Kemungkinan Risiko Terjadi	Dampak Risiko	Tingkat Risiko	Warna	Rencana Mitigasi Risiko	PIC
	SDM yang memiliki kualitas dan kompetensi (profesional)se	mengikuti pelatihan untuk mendukung layanan unggulan,		(3)			pelaksana dan pendukung layanan unggulan, • Kontrak tenaga medis dan tenaga pendukung layanan unggulan,	SDM, dan Pendidikan
	suai perkembangan teknologi	• Kendala finansial untuk pembiayaan pelatihan dan pendidikan lanjut,	Sedang (3)	Mayor (4)	Ekstrim (12)		Perencanaan matang untuk anggaran pendidikan dan pelatihan,	Direktur Keuangan, Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
Perspektif Proses Bisnis								
1	Terwujudnya digitalisasi proses	• Belum tersedia masterplan IT,	Sedang (3)	Mayor (4)	Ekstrim (12)		Menyusun masterplan IT dengan bantuan pihak ketiga,	Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
	pelayanan dan proses manajemen RS	• Keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM IT,	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)		Merekrut tenaga IT,	Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
		• Terbatasnya sarana prasarana penunjang SIM	Sedang (3)	Mayor (4)	Ekstrim (12)		Pemenuhan sarana prasarana penunjang SIM RS,	Direktur Umum, SDM, dan

No	Sasaran Strategis	Risiko	Kemungkinan Risiko Terjadi	Dampak Risiko	Tingkat Risiko	Warna	Rencana Mitigasi Risiko	PIC
		RS,						Pendidikan
2	Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien	<ul style="list-style-type: none"> Efisiensi sumber daya dan aktivitas belum menjadi budaya kerja sehari-hari, 	Besar (4)	Mayor (4)	Ekstrem (16)		<ul style="list-style-type: none"> Pelatihan manajemen efisiensi, Monitoring dan evaluasi implementasi manajemen lean pada semua unit, 	Direktur Medik dan Keperawatan Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
		<ul style="list-style-type: none"> Keluhan pelanggan tidak teratasi dengan baik 	Besar (4)	Medium (3)	Tinggi (9)		<ul style="list-style-type: none"> Optimalisasi fungsi Humas RS Membudayakan transparansi dan komunikasi yang baik dengan pasien dan keluarganya 	Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
Perspektif Pengguna								
1	Terdapatnya segmen pasar baru (kerja sama perusahaan)	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terjadi kesepakatan antara RSO dengan calon mitra kerjasama sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan 	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)		<ul style="list-style-type: none"> Menyusun database mitra kerjasama yang potensial menjadi pengguna layanan RSO Menyusun proposal kerjasama 	Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan

No	Sasaran Strategis	Risiko	Kemungkinan Risiko Terjadi	Dampak Risiko	Tingkat Risiko	Warna	Rencana Mitigasi Risiko	PIC
	multi-nasional dan BUMN)						secara profesional • Mengembangkan strategi pemasaran secara efektif	
		• Anggota organisasi mitra kerjasama kurang berminat menggunakan pelayanan kesehatan RSO	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)		• Merancang produk (termasuk alur pasien dan desain sarpras) yang menarik dan efisien • Mengembangkan strategi pemasaran (misalnya program discount atau promo)	Direktur Medis & Keperawatan, Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
2	Terwujudnya kepuasan pelanggan RSO	• Standar kepuasan tiap segmen pasar terhadap <i>hospitality</i> berbeda-beda	Sedang (3)	Medium (3)	Tinggi (9)		• Survey reguler untuk memahami karakteristik dan preferensi pelanggan • Mengembangkan strategi pemasaran yang sesuai	Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan
Perspektif Keuangan								
1	Terdapatnya sumber-sumber pendapatan baru	• Target sumber pendapatan baru tidak tercapai	Besar (4)	Mayor (4)	Ekstrim (16)		• Penghitungan <i>unit cost</i> paket pelayanan non JKN, • Penetapan tarif non JKN dan <i>lobby</i> ke Kementerian Kesehatan	Direktur Keuangan

7. Indikator Penyelenggaraan SIM RS

a. Persentasi unit layanan dan unit pendukung yang sudah memiliki konektivitas melalui SIM RS

No	Tahun Capaian	Produk	Deskripsi
1	2020	Master Plan IT	Pembuatan Master Plan IT untuk 5 tahun ke depan, yang meliputi perencanaan tentang pengembangan Aplikasi, pengembangan SDM, Pengembangan peralatan olah data dan infrastruktur Jaringan
		PACS dan EMR	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan Modul EMR Rawat Jalan terkait kesiapan berkas elektronik yang disesuaikan dengan standard akreditasi KARS, SNARS • Pengembangan Aplikasi EMR Rawat Inap • Pengembangan modul PACS rawat jalan sehingga hasil radiologi di mesin modality bisa terbaca di aplikasi EMR
		Akuntansi Front Office	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Modul Akuntansi front Office yang meliputi : • Verifikasi tindakan pelayanan • Verifikasi Pendapatan pasien • Jurnal Sementara • Verifikasi Penerimaan Rumah sakit • Laporan Akuntansi Front Office
		e-Remunerasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Aplikasi e-remunerasi yang di kembangkan dari output aplikasi kehadiran pegawai dan logbook pegawai • Aplikasi ini untuk menghitung indek kinerja dan capaian kinerja individu
		Resume Medis	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi resume medis sebagai pengantar pasien rawat inap sebelum pasien pulang
2	2021	EMR Rawat Inap	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Aplikasi EMR Rawat Inap elektronik yang disesuaikan dengan standard akreditasi KARS, SNARS • Pengembangan modul PACS Rawat Inap, sehingga hasil radiologi di mesin modality bisa terbaca di aplikasi EMR
		Inventory Non Medis	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi untuk pencatatan aset non medis yang

			<p>terintegrasi antara gudang pusat dan gudang pengguna, sehingga bisa diketahui real stock</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi yang terintegrasi dengan aplikasi SMAKBMN
3	2022	e-planning dan RKAKL	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi yang terintegrasi antara perencanaan yang diusulkan oleh satuan kerja, baik yang berhubungan dengan kegiatan dan anggaran. Jika berhubungan dengan kegiatan menjadi IKU satker, berhubungan dengan anggaran menjadi penggunaan anggaran
		e-planing dan e-proc	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi yang terintegrasi antara realisasi usulan dari satuan kerja yang berasal dari aplikasi e-planning
			<ul style="list-style-type: none"> • Usulan satker dilakukan kajian dan aproval oleh Unit ULP, secara kegiatan menjadi realisasi kegiatan satuan kerja jika realisasi anggaran menjadi penyerapan anggaran
4	2023	e-proc dan pembayaran	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi e-procurement yang diintegrasikan dengan modul penggunaan anggaran.
			<ul style="list-style-type: none"> • Proses pembayaran yang dilakukan oleh keuangan akan membuka aplikasi yang berasal dari proses e-procurement
		e-proc dan RKAKL	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil dari aplikasi ini nomor kontrak di proses pengadaan akan termonitor berkas administrasi sampai dimana, kapan pembayaran dan nominal pembayaran • Modul yang akan memonitoring pelaksanaan kegiatan pengadaan dan penyerapan anggaran yang di sesuaikan dengan RKAKL
5	2024	Akuntansi Back Office	<ul style="list-style-type: none"> • Persediaan • Persediaan • Hutang • Piutang • Pengeluaran • Neraca percobaan • Laporan keuangan

			• Akuntansi Biaya
--	--	--	-------------------

b. Ketercapaian Pembuatan Aplikasi yang bisa diakses melalui *Mobile Communication Devices*

No	Tahun Capaian	Produk	Deskripsi
1	2020	<ul style="list-style-type: none"> Reservasi Rajal Reservasi Ranap Antrian Poli Antrian Farmasi 	Untuk memudahkan pelanggan(pasien) terkait informasi pelayanan rumah sakit ke pasien
2	2021	Informasi tindakan pelaksana <ul style="list-style-type: none"> Periksa hari ini Operasi Hari ini 	Aplikasi untuk memudahkan monitoring dan kontrol layanan yang telah di berikan kepada pasien, serta monitoring dan jadwal reservasi rawat jalan dan operasi berdasarkan waktu dan tanggal
		Reservasi Pasien <ul style="list-style-type: none"> Rawat Jalan Operasi 	
3	2022	Aplikasi	
		<ul style="list-style-type: none"> Info Biaya perawatan pasien Logbook IKI Absensi 	
4	2023	<ul style="list-style-type: none"> Info Tagihan dan pembayaran supplier Info progress pekerjaan Profil klinisi Profil pegawai 	Aplikasi untuk memudahkan supplier dalam memonitoring progres berkas yang telah dikirimkan juga proses pembayaran
5	2024	<ul style="list-style-type: none"> Profil pelayanan RS Profil keuangan RS Profil SDM RS 	

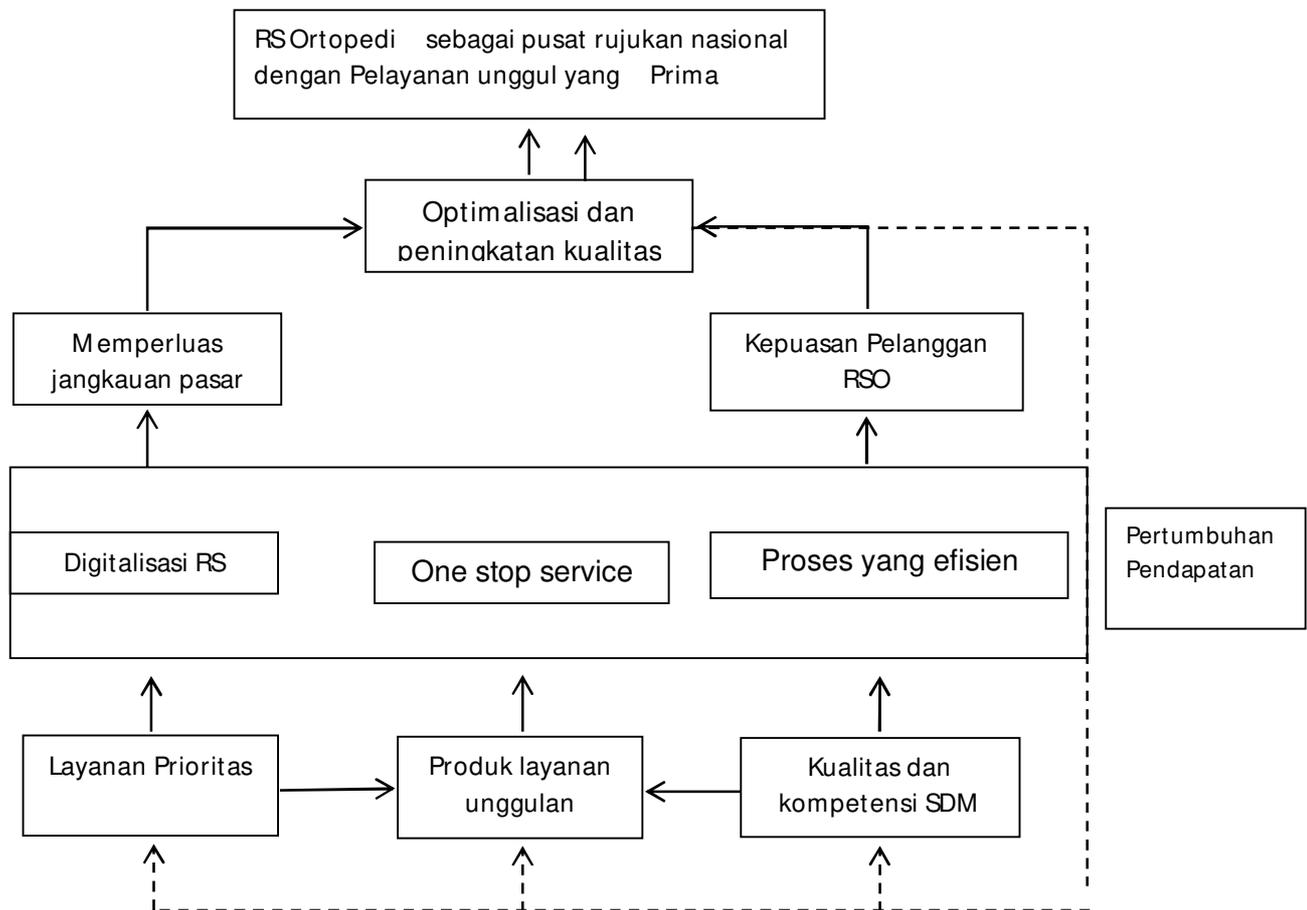
8.Arah kebijakan stakeholder inti

Stakeholders Inti	Harapan	Kekhawatiran
Menteri Kesehatan	RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta menjadi RS Khusus Kelas A dengan fasilitas kesehatan tingkat III, sehingga mampu menyediakan pelayanan sub spesialis secara prima dan paripurna.	Terbatasnya anggaran kesehatan Terbatasnya tenaga sub spesialis ortopedi untuk mengembangkan layanan unggulan RS-RS di negara tetangga yang

Stakeholders Inti	Harapan	Kekhawatiran
		semakin agresif memasarkan pelayanannya ke pasar Indonesia
Dirjen Yankes	RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien, semakin maju, mempertahankan Akreditasi Internasional dan mampu menjadi wajah pelayanan bedah ortopedi Indonesia di dunia.	Terbatasnya SDM, peralatan dan sumber daya keuangan.
Kementerian Keuangan	Pengelolaan keuangan yang sehat, situasi keuangan yang mandiri dan hasil audit yang WTP.	RS kurang efisien Kondisi ekonomi makro yang dapat mempengaruhi kemampuan pendanaan pemerintah.
Pemerintah Daerah	Selalu dapat diakses oleh pasien rujukan dari RS-RS di daerah dan memberikan kesempatan bekerjasama untuk meningkatkan kemampuan RS Daerah dalam bidang ortopedi dan traumatologi.	Kapasitas RS penuh sehingga pasien yang dirujuk tidak dapat ditampung atau harus mengantri dalam waktu yang lama.
Kolegium Ortopedi dan Traumatologi	Menjadi pusat pelayanan, pendidikan dan riset untuk pengembangan IPTEKDOK bidang Ortopedi dan Traumatologi.	Terbatasnya anggaran untuk melakukan riset dan publikasi, Kebijakan Kemenristek Dikti dan Kemenkes belum sinergis untuk arah pengembangan teknologi riset dan pelayanan ortopedi.
Fakultas Kedokteran	Menjadi mitra yang handal untuk meningkatkan skill peserta didik khususnya yang terkait dengan bidang ortopedi dan traumatologi.	Keterbatasan kapasitas belajar dan praktikum bagi ko-ass Kontribusi FK cukup besar untuk proses belajar di RS Pendidikan.
Peserta didik	Menjadi tempat untuk mendapatkan/meningkatkan skill untuk penanganan kasus ortopedi dan traumatologi sesuai dengan jenis dan jenjang pendidikan masing-masing.	Tidak mendapatkan kesempatan yang cukup untuk membantu penanganan pasien sesuai standar Stigma dokter/RS perujuk bahwa pasien akan ditangani oleh residen, bukan dokter sub-spesialis.

Stakeholders Inti	Harapan	Kekhawatiran
Suppliers	Menjadi mitra bisnis yang terpercaya, melalui proses pengadaan yang transparan dan pembayaran yang tepat waktu.	Pembayaran tidak tepat waktu Proses pengadaan barang dan jasa kurang efisien Perubahan kebijakan pemerintah.
Pengguna (pasien dan keluarganya)	Pelayanan kesehatan yang cepat, akurat, nyaman dan lengkap.	Antrean panjang dan ketidakpastian jadwal Kurang waktu berdiskusi dengan dokter Dengan rujukan berjenjang, tidak bisa langsung ke RSO.

9. Rancangan Peta Strategi Balanced Scorecard (BSC)



10. Indikator Kinerja Utama

a. Matriks Kesesuaian Tujuan dan Indikator Kinerja Utama

TUJUAN	SASARAN STRATEGIS	IKU	BOBOT	PIC	TARGET				
					2020	2021	2022	2023	2024
1. Menyediakan layanan ortopedi yang komprehensif dan terbaik sebagai pusat rujukan nasional di Indonesia, didukung tim klinis yang profesional dan berpengalaman dibidangnya.	Terwujudnya program inovatif untuk meraih segmen pasar baru	Persentase layanan untuk pangsa pasar non JKN	11%	Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang	100%	100%	100%	100%	100%
		Ketercapaian program untuk <i>re-branding</i> RSO	7%	Direktur SDM, Pendidikan dan Umum	100%	100%	100%	100%	100%
	Terwujudnya produk unggulan sebagai daya saing RSO	Persentase produk layanan unggulan RSO	10%	Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang	100%	100%	100%	100%	100%
	Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien	Persentase unit layanan dengan rerata waktu tunggu pelayanan kurang dari target	9%	Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang	80%	82%	84%	86%	88%
		Persentase keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti	8%	Direktur SDM, Pendidikan dan Umum	80%	82%	84%	86%	88%
	Terwujudnya kepuasan pelanggan rumah sakit	Indeks Kepuasan Masyarakat	10%	Direktur SDM, Pendidikan dan Umum	83%	83%	84%	84%	85%
2. Memberikan kesempatan pada tenaga medis, perawat dan tenaga profesional serta tenaga non kesehatan di RS untuk mengembangkan ilmu	Terwujudnya SDM yang mempunyai kualitas dan kompetensi (profesional) sesuai dengan perkembangan dan teknologi	Persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan <i>skill</i> baru yang menunjang layanan unggulan	7%	Direktur SDM, Pendidikan dan Umum	100%	100%	100%	100%	100%

dan teknologi bidang kedokteran ortopedi.										
3. Mengembangkan jejaring dengan lembaga pelayanan kesehatan dalam dan luar negeri untuk meningkatkan standar mutu pelayanan pada pasien, melakukan riset dan meningkatkan skill tenaga kesehatan.	Terdapatnya segmen pasar baru (kerjasama perusahaan multi-nasional dan BUMN)	Ketercapaian pembuatan MoU dengan perusahaan multi-nasional, BUMN dll sebagai pangsa pasar pengguna layanan RSO	9%	Direktur SDM, Pendidikan dan Umum	100%	100%	100%	100%	100%	
	Terdapatnya segmen pasar baru (kerjasama perusahaan multi-nasional dan BUMN)	Ketercapaian persentase pasien non JKN	9%	Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang dan Direktur SDM, Pendidikan dan Umum	28%	29%	30%	31%	32%	
	Terdapatnya sumber-pendapatan baru	Rasio PNBPN Terhadap Biaya Operasional (PB)	6%	Direktur Perencanaan, Keuangan dan Barang Milik Negara	80%	82%	85%	87%	90%	
4. Menyediakan layanan kesehatan berbasis teknologi yang mudah diakses oleh masyarakat pengguna (pasien dan keluarganya), para mitra strategis dan <i>stakeholders</i> kunci lainnya.	Terwujudnya digitalisasi proses pelayanan dan proses manajemen RS	Persentase unit layanan dan unit pendukung yang sudah memiliki konektivitas melalui SIM RS	7%	Direktur SDM, Pendidikan dan Umum	100%	100%	100%	100%	100%	
		Ketercapaian pembuatan aplikasi yang bisa diakses melalui <i>mobile communication devices</i>	7%	Direktur SDM, Pendidikan dan Umum	100%	100%	100%	100%	100%	

b. Kamus IKU

Perspektif	: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan												
Sasaran Strategis	: Terwujudnya program inovatif untuk meraih segmen pasar baru												
IKU	: Persentase layanan untuk pangsa pasar non JKN												
Definisi	: Capaian paket-paket pelayanan klinis baru dikembangkan RSO untuk menyoar segmen pasar pasien non-JKN 1 (satu) paket / tahun berupa : <i>Return to Work</i> , Paket Lutut Sehat dan Punggung Sehat, Paket Uji Fungsi, <i>Dance Therapy</i> , <i>Pediatric</i> Habilidadasi dan Rehabilitasi												
Formula	: Capaian tahapan paket pelayanan klinis baru dibagi dengan seluruh tahapan yang direncanakan per tahun												
Bobot IKU (%)	: 11%												
Person in Charge	: Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang												
Sumber Data	: Instalasi Rehabilitasi Medik												
Periode Pelaporan	: Per bulan												
Target	: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		2020	2021	2022	2023	2024		100%	100%	100%	100%	100%
	2020	2021	2022	2023	2024								
	100%	100%	100%	100%	100%								
Perspektif	: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan												
Sasaran Strategis	: Terwujudnya program inovatif untuk meraih segmen pasar baru												
IKU	: Ketercapaian program untuk <i>re-branding</i> RSO												
Definisi	: Program yang bertujuan untuk membentuk citra baru RSO sebagai RS yang menjadi pilihan bagi pasien Non-JKN												
Formula	: Jumlah program yang terlaksana dibagi dengan program yang direncanakan selama satu tahun												
Bobot IKU (%)	: 7%												
Person in Charge	: Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Umum												
Sumber Data	: Bagian SDM, Pendidikan dan Penelitian												
Periode Pelaporan	: Per bulan												
Target	: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		2020	2021	2022	2023	2024		100%	100%	100%	100%	100%
	2020	2021	2022	2023	2024								
	100%	100%	100%	100%	100%								
Perspektif	: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan												
Sasaran Strategis	: Terwujudnya produk unggulan sebagai daya saing RSO												
IKU	: Persentase produk layanan unggulan RSO												
Definisi	: Capaian produk unggulan yang menjadi andalan bagi RSO untuk menciptakan image atau brand bagi RS 1 (satu) unggulan per tahun berupa : <i>Limb deformity correction</i> , <i>Lanjutan Sport Medicine</i> , <i>Rekonstruksi post arthroplasty (revisi THR-TKR)</i> , <i>Hand and micro reconstruction</i> , <i>Spine minimal invasive surgery</i>												

Formula	:	Capaian tahapan produk unggulan dibagi dengan seluruh tahapan yang direncanakan per tahun				
Bobot IKU (%)	:	10%				
Person in Charge	:	Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang				
Sumber Data	:	Bidang Pelayanan Medik dan Keperawatan				
Periode Pelaporan	:	Per bulan				
Target	:					
		2020	2021	2022	2023	2024
		100%	100%	100%	100%	100%
Perspektif	:	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
Sasaran Strategis	:	Terwujudnya SDM yang mempunyai kualitas dan kompetensi (profesional) sesuai dengan perkembangan dan teknologi				
IKU	:	Persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan <i>skill</i> baru yang menunjang layanan unggulan				
Definisi	:	Capaian persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan skill baru yang menunjang layanan unggulan, Layanan unggulan yang dimaksud sesuai dengan IKU 3 yakni 1 (satu) unggulan per tahun				
Formula	:	Jumlah karyawan yang mendapatkan pelatihan <i>skill</i> baru yang menunjang layanan unggulan / seluruh karyawan yang ditargetkan mendapatkan pelatihan skill baru yang menunjang layanan unggulan				
Bobot IKU (%)	:	7%				
Person in Charge	:	Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Umum				
Sumber Data	:	Bagian SDM, Pendidikan dan Penelitian				
Periode Pelaporan	:	Per bulan				
Target	:					
		2020	2021	2022	2023	2024
		100%	100%	100%	100%	100%
Perspektif	:	Perspektif Proses Bisnis				
Sasaran Strategis	:	Terwujudnya digitalisasi proses pelayanan dan proses manajemen RS				
IKU	:	Persentase unit layanan dan unit pendukung yang sudah memiliki konektivitas melalui SIM RS				
Definisi	:	Unit-unit pelayanan dan unit-unit pendukung pelayanan di RSO yang sudah menerapkan sistem informasi yang terkomputerisasi dan sistemnya terhubung dengan SIM RS, berupa : Master plan IT, PACS dan EM R, Akuntansi Front Office, e-Remunerasi, Resume Medis, EM R Rawat Inap, Inventory Non Medis, e-planning dan RKAKL, e-planning dan e-proc, e-proc dan Pembayaran, e-proc dan RKAKL Akuntansi Back Office				
Formula	:	Jumlah aplikasi konektivitas antar unit yang dibuat dibagi dengan				

	jumlah aplikasi konektivitas antar unit yang direncanakan				
Bobot IKU (%)	: 7%				
Person in Charge	: Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Umum				
Sumber Data	: Instalasi SIRS				
Periode Pelaporan	: Per kegiatan				
Target	:				
	2020	2021	2022	2023	2024
	100%	100%	100%	100%	100%
Perspektif	: Perspektif Proses Bisnis				
Sasaran Strategis	: Terwujudnya digitalisasi proses pelayanan dan proses manajemen RS				
IKU	: Ketercapaian pembuatan aplikasi yang bisa diakses melalui <i>mobile communication devices</i>				
Definisi	: Aplikasi elektronik yang dikembangkan berbasis android, maupun sistem operasi lainnya yang dipasang pada berbagai perangkat keras bergerak (misalnya telepon genggam) yang bertujuan untuk memudahkan pengguna (manajerial, pasien/pengguna, klinisi serta pegawai) dalam mengakses pelayanan dan kepentingan manajerial, berupa Reservasi Rawat Jalan, Reservasi Rawat Inap, Antrian Poliklinik, Antrian Farmasi, Informasi Tindakan Pelaksana, Aplikasi Info Biaya Perawatan Pasien, Logbook IKI, Absensi, Info tagihan dan pembayaran Suplier, Info progres pekerjaan, profil klinisi, profile pegawai, profil pelayanan RS, profil keuangan RS, profil SDM RS.				
Formula	: Jumlah aplikasi dihasilkan yang bisa diakses melalui <i>mobile communication devices</i> per tahun dibagi dengan jumlah aplikasi yang direncanakan				
Bobot IKU (%)	: 7%				
Person in Charge	: Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Umum				
Sumber Data	: Instalasi SIRS				
Periode Pelaporan	: Per tahun				
Target	:				
	2020	2021	2022	2023	2024
	100%	100%	100%	100%	100%
Perspektif	: Perspektif Proses Bisnis				
Sasaran Strategis	: Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien				
IKU	: Persentase unit layanan dengan rerata waktu tunggu pelayanan kurang dari target, pada unit-unit layanan tertentu sesuai SPM RS				
Definisi	: Definisi mengenai rerata waktu tunggu menggunakan definisi yang terdapat dalam SPM RS serta Perdirjen 24/PB/2018				
Formula	: Jumlah unit layanan yang ditunjuk dengan waktu tunggu kurang dari				

	target yang dipersyaratkan dibagi dengan jumlah total unit layanan yang ditunjuk				
Bobot IKU (%)	:	8%			
Person in Charge	:	Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang			
Sumber Data	:	Bagian Organisasi dan Umum (SIM RS)			
Periode Pelaporan	:	Per bulan			
Target	:				
		2020	2021	2022	2023
		80%	82%	84%	86%
		88%			
Perspektif	:	Perspektif Proses Bisnis			
Sasaran Strategis	:	Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien			
IKU	:	Persentase keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti			
Definisi	:	Persentase keluhan pelanggan yang di maksud sesuai dengan indikator Kecepatan Respon Terhadap Komplain (KRK) di Kepdirjen Yankes No: HK,02,03/I/2630/2016			
Formula	:	(KKM + KKK + KKH) : 3			
Bobot IKU (%)	:	8%			
Person in Charge	:	Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Umum			
Sumber Data	:	Bagian SDM, Pendidikan dan Penelitian			
Periode Pelaporan	:	Per semester			
Target	:				
		2020	2021	2022	2023
		80%	82%	84%	86%
		88%			
Perspektif	:	Perspektif Proses Bisnis			
Sasaran Strategis	:	Peningkatan akses dan mutu pelayanan rujukan terintegrasi			
IKU	:	Persentase pelaksanaan Sistem Rujukan Terintegrasi di RSUPT Vertikal (SISRUTE)			
Definisi	:	Sistem informasi yang dimanfaatkan sebagai media komunikasi dan menghubungkan data pasien antar Fasilitas Pelayanan Kesehatan baik dari yang tingkatnya lebih rendah ke tingkat lebih tinggi maupun tingkat setara (rujukan vertical maupun horizontal) dalam rangka mempercepat proses rujukan dan memastikan pasien dapat dirawat sesuai dengan kapasitas Fasilitas Pelayanan Kesehatan yang menjadi tujuan rujukan			
Formula	:	Jumlah kasus yang memiliki respon kurang dari 1 jam dibagi jumlah total kasus yang ditindak lanjuti			
Bobot IKU (%)	:	4 %			
Person in Charge	:	Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang			
Sumber Data	:	Sisrute			

Periode Pelaporan	:	Per Tahun														
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>53%</td> <td>60%</td> <td>70%</td> <td>85%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>					2020	2021	2022	2023	2024	53%	60%	70%	85%	100%
2020	2021	2022	2023	2024												
53%	60%	70%	85%	100%												
Perspektif	:	Perspektif Pengguna														
Sasaran Strategis	:	Terdapatnya segmen pasar baru (kerjasama perusahaan multi-nasional dan BUMN)														
IKU	:	Ketercapaian pembuatan MoU dengan perusahaan multi-nasional, BUMN dll sebagai pangsa pasar pengguna layanan RSO														
Definisi	:	Banyaknya kerjasama baru maupun perpanjangan kerjasama lama dengan perusahaan multinasional-BUMN dan berbagai perusahaan besar lainnya untuk menjadi pengguna layanan RSO														
Formula	:	Banyaknya kerjasama baru maupun perpanjangan kerjasama lama dibagi dengan target jumlah MoU baru yang direncanakan yakni 2 (dua) MoU baru per tahun,														
Bobot IKU (%)	:	8%														
Person in Charge	:	Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Umum														
Sumber Data	:	Bagian Organisasi dan Umum														
Periode Pelaporan	:	Per Tahun														
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>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>					2020	2021	2022	2023	2024	100%	100%	100%	100%	100%
2020	2021	2022	2023	2024												
100%	100%	100%	100%	100%												
Perspektif	:	Perspektif Pengguna														
Sasaran Strategis	:	Terdapatnya segmen pasar baru (kerjasama perusahaan multi-nasional dan BUMN)														
IKU	:	Ketercapaian persentase pasien non JKN														
Definisi	:	Pasien non JKN adalah Pasien dengan cara bayar selain JKN (umum, dan penjamin lainnya)														
Formula	:	Jumlah pasien dengan cara bayar non JKN dibagi seluruh jumlah pasien														
Bobot IKU (%)	:	9%														
Person in Charge	:	Direktur Pelayanan Medik, Keperawatan dan Penunjang dan Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Umum														
Sumber Data	:	Rekam Medis														
Periode Pelaporan	:	Per bulan														
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>28%</td> <td>29%</td> <td>30%</td> <td>31%</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table>					2020	2021	2022	2023	2024	28%	29%	30%	31%	32%
2020	2021	2022	2023	2024												
28%	29%	30%	31%	32%												

Perspektif	:	Perspektif Pengguna				
Sasaran Strategis	:	Terwujudnya peningkatan kepuasan pelanggan				
IKU	:	Indeks Kepuasan Masyarakat				
Definisi	:	Persentase kepuasan pelanggan adalah angka hasil survey kepuasan pelanggan dengan menggunakan instrumen Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM),sesuai dengan Permenpan 14 Tahun 2017.				
Formula	:	Sesuai dengan formula dalam Permenpan 14 tahun 2017				
Bobot IKU (%)	:	8 %				
Person in Charge	:	Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Umum				
Sumber Data	:	Bagian Organisasi dan Umum				
Periode Pelaporan	:	Per bulan				
Target	:					
		2020	2021	2022	2023	2024
		83%	83%	84%	84%	85%
Perspektif	:	Perspektif Keuangan				
Sasaran Strategis	:	Terdapatnya sumber-sumber pendapatan baru				
IKU	:	Rasio PNBPN Terhadap Biaya Operasional (PB)				
Definisi	:	Rasio yang dimaksud sesuai dengan indikator Rasio PNBPN Terhadap Biaya Operasional (PB) di Kepdirjen Yankes No. HK.02.03/I/2630/2016				
Formula	:	Pendapatan PNBPN/Biaya Operasional x 100%				
Bobot IKU (%)	:	6%				
Person in Charge	:	Direktur Perencanaan, Keuangan dan Barang Milik Negara				
Sumber Data	:	Laporan Keuangan (Bagian Keuangan dan BMN)				
Periode Pelaporan	:	Per bulan				
Target	:					
		2020	2021	2022	2023	2024
		80%	82%	85%	87%	90%

Terkait dengan Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis, yaitu Terwujudnya proses pelayanan dan manajemen yang lebih efisien, salah satu IKU-nya adalah persentase unit layanan dengan rerata waktu tunggu pelayanan kurang dari target. Indikator ini berlaku untuk beberapa unit pelayanan yang ditunjuk, yaitu:

Waktu tunggu rawat jalan	:	60 menit
Waktu tunggu pasien IGD	:	4 Jam
Waktu tunggu operasi urgent (cito)	:	24 jam
Waktu tunggu pasien elektif	:	48 jam

Response time pasien pulang/keluar dari ruangan rawat inap setelah

mendapat perintah pulang DPJP	:	3 jam
Waktu tunggu hasil pelayanan foto thorax	:	3 jam
Waktu tunggu pelayanan laboratorium (WTPL)	:	90 menit
Waktu tunggu laboratorium cito IGD	:	60 menit
Waktu tunggu obat jadi	:	30 menit
Waktu tunggu obat racikan	:	60 menit

11. Program Kerja Strategis

a. Program SDM

1) Perekrutan Tenaga Full timer

JENIS SDM	2020	2021	2022	2023	2024
Dokter Spesialis Ortopedi dan Traumatologi	1	1	2	1	1
Dokter Spesialis Kedokteran Fisik dan Rehabilitasi	1	1			1
Dokter Spesialis Anestesi	1				1
Dokter Spesialis Radiologi	1				
Dokter Spesialis Penyakit Dalam					
Dokter Spesialis Syaraf					
Dokter Spesialis Bedah Umum	1				
Dokter Spesialis Anak	1				
Dokter Spesialis Bedah Mulut					
Dokter Spesialis Bedah Plastik			1		
Dokter Spesialis Emergency Medicine					
Dokter Spesialis Gizi Klinik					
Dokter Spesialis Konservasi Gigi					
Dokter Spesialis Patologi Anatomi					
Dokter Spesialis Patologi Klinik					
Dokter Spesialis Mikrobiologi Klinik	1				
Dokter Gigi					
Dokter Umum		4			
Perawat			19	6	4
Perawat Gigi					
Apoteker	2	2			
Asisten Apoteker		1			
Asisten Penata Anestesi		2	1		1
Administrator Kesehatan		3			
Akupunkturis					
Analisis Kesehatan			2		
Elektromedik					
Fisioterapis			4		
Nutrisisionis			1		
Okupasi Terapi					
Ortotis Prostetis	1		1		

Pekerja Sosial Medis			1		
Pembimbing Kesehatan Kerja		1			
Penata Anestesi	3				
Psikologi Klinis					
Perekam Medis		4			
Radiografer			4		
Sanitarian					
Teknisi Gigi					
Terapis Wicara					
Analisis Data dan Informasi					
Analisis Hubungan Masyarakat / Pranata Hubungan Masyarakat		2			
Analisis Kepegawaian	1	1			
Analisis Keuangan / Analisis Pengelolaan Keuangan APBN	2	1			
Arsiparis / Penyuluh Kearsipan		3	2	1	
Auditor		3			
Perancang Peraturan Perundang-Undangan / Analisis Hukum		1			
Pengelola Pengadaan Barang / Jasa		2			2
Bendahara					
Penata Laksana Barang / Pengelola BMN		1			
Pengelola Data			1		
Pengelola Instalasi Air dan Listrik				1	
Pengelola Keuangan / Pranata Keuangan APBN		1			
Pengemudi					
Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan / Perencana		2			
Pranata Jamuan			1		
Pranata Komputer / Programmer	8				
Pustakawan		1			
Sekretaris			1		

2) Peningkatan Kompetensi SDM

Peningkatan SDM Kesehatan					
Peningkatan Sumber Daya Manusia Manajemen Kesehatan (termasuk pelatihan pengembangan budaya organisasi, <i>anti-fraud</i> , <i>lean management</i> , dll)	7 keg	6 keg	6 keg	6 keg	7 keg
Peningkatan Sumber Daya Manusia Penunjang kesehatan (termasuk SpR, Fisioterapist, magang tenaga Ostetik Prostetik, dll untuk mendukung layanan unggulan)	20 keg	20 keg	21 keg	21 keg	22 keg
Peningkatan Sumber Daya Manusia Medis/ dokter	20	20	21	21	22

fungsional (termasuk kursus/sertifikasi khusus untuk SpKFR, SpAN, dan dokter nutritionist untuk mendukung layanan unggulan)	keg	keg	keg	keg	keg
Peningkatan Sumber Daya Manusia Keperawatan	20 keg	20 keg	21 keg	21 keg	22 keg
Penelitian SDM Internal Kesehatan (termasuk pendampingan penulisan untuk publikasi level nasional dan internasional, untku topik-topik non layanan unggulan)	3 keg	3 keg	3 keg	4 keg	4 keg
IHT Skill Lab	2 keg	2 keg	3 keg	3 keg	3 keg
Peningkatan SDM Non Kesehatan					
Peningkatan Sumber Daya Manusia Akuntansi dan Keuangan	4 keg				
Peningkatan Sumber Daya Manusia pada kegiatan Pengadaan Barang dan Jasa	2 keg				
Peningkatan Sumber Daya Manusia manajemen termasuk Pemasaran Rumah sakit, PR Rumah Sakit, <i>Hospital Health Promotion</i> , IT (Manajemen Big Data kesehatan, dll)	51 keg	52 keg	53 keg	54 keg	55 keg
Peningkatan Sumber Daya Manusia kegiatan SPIP (satuan Pengawas Interna Pemerintah) dan APIP (Aparat Pengawas Internal Pemerintah)	1 keg				
Pelatihan Kepemimpinan TK II, III & IV	2 keg				
Peningkatan Sumber Daya Manusia pada Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBK-WBBM),	1 keg				
Peningkatan Sumber Daya Manusia melalui Kapasitas Pegawai dan <i>Capacity Building</i>	1 keg				

b. Program IT

Program IT	2020	2021	2022	2023	2024
Menyusun Master Plan IT					
Peta pengembangan SIM RS	1 keg				

Program IT	2020	2021	2022	2023	2024
Peta pengembangan sistem informasi rujukan (masuk maupun keluar)	1 keg				
Peta kebutuhan apps dan interfaces	1 keg	1 keg	1 keg	1 keg	1 keg
Evaluasi dan Monitoring Master Plant IT			1 Keg		1 Keg
Mengembangkan, memperbaiki dan mengintegrasikan SIM RS					
• Sistem Informasi Akuntansi					
Sistem pelaporan RS	1 paket				
Sistem inventori Non Medis (Logistik, Gizi, Gudang)		1 paket			
Mobile App Front Office	4 keg				
• Front Office Pelayanan					
Resume Medis Rawat Inap PACS & e-MR LIS & e-MR	3 paket				
e-MR Rawat Inap		1 paket			
• Back Office					
Sistem informasi akuntansi back office					1 paket
Sistem informasi SDM :					
• e-Remunerasi	1 paket				
• Manual Sistem Informasi SDM : ○ report absensi, ○ logbook IKI ○ profil klinisi, ○ profil pegawai			1 pkt 1 pkt	1 pkt 1 pkt	
○ Profil SDM RS ○ Profil Diklat klinisi ○ Profil diklat pegawai					1 paket 1 paket

Program IT	2020	2021	2022	2023	2024
					1 paket
Profil Keuangan RS					1 paket
Informasi tagihan supplier				1 pkt	
Informasi pembayaran supplier				1 pkt	
Informasi progress pekerjaan				1 pkt	
Profil pelayanan RS					1 paket
E-Planning dan RKAKL E-Procurement & E-Planning			2 pkt		
E-Procurement & Pembayaran E-Procurement & RKAKL				2 pkt	
• Capaian IKT Dirut	1 keg				
Implementasi Smart Hospital			1 keg	1 keg	1 keg
Sistem Informasi dan Teknologi Komunikasi					
Reservasi Rawat Jalan	1 Keg	1 Keg			
Reservasi Rawat Inap	1 Keg				
Antrean Poliklinik Antrean farmasi	1 Keg				
Reservasi Operasi		1 Keg			
Informasi tindakan: Periksa hari ini Visite hari ini Operasi hari ini		1 Keg			
Informasi biaya perawatan pasien			3 Keg		
Pengembangan Perangkat Olah data dan Infrastruktur Jaringan pendukung Layanan SIM RS					
• Kebutuhan peralatan Olah data	1 pkt				
• Peralatan server untuk Manajemen <i>Big Data</i>		1 pkt			
• Pengembangan Infrastruktur Jaringan	1 pkt				

Program IT	2020	2021	2022	2023	2024
• Pengembangan <i>Data Ware House</i>		1 pkt			
• Pengembangan <i>Big Data</i>				1 pkt	
• Pengembangan <i>Cloud data base</i>					1 pkt
• <i>Software</i> untuk <i>mobile communication devices</i> untuk klinisi	2 keg				

c. Program Pengembangan Layanan Unggulan

Program Layanan Unggulan dan Layanan Inovatif	2020	2021	2022	2023	2024
Penyusunan paket pelayanan unggulan: (meliputi kegiatan: Pengembangan <i>Clinical Pathways</i> Penyusunan patient flow Penyusunan SOPs Pengintegrasian sistem layanan Simulasi paket layanan Revisi Penentuan jasa layanan Penghitungan <i>unit cost</i> per paket pelayanan Penetapan tarif layanan)					
• Paket Layanan <i>Limb Deformity Correction</i>	1 keg				
• Paket Layanan Bank Jaringan		1 keg			
• Paket Layanan Rekonstruksi <i>post arthroplasty</i> (Revisi THR-TKR)			1 keg		
• Paket Layanan <i>Hand and Micro Reconstruction</i>				1 keg	
• Paket Layanan <i>Spine Minimally Invasive Surgery</i>					1 keg
Penyusunan paket pelayanan inovatif – Rehabilitasi Medis:					
• <i>Return to work</i>	1 keg				
• Paket Lutut Sehat dan Punggung Sehat		1 keg			
• Paket Uji Fungsi			1 keg		

Program Layanan Unggulan dan Layanan Inovatif	2020	2021	2022	2023	2024
• Dance therapy				1 keg	
• Pediatric Habilitasi dan Rehabilitasi					1 keg
Pengembangan Program Rebranding RSO					
Penyusunan profil tim layanan unggulan dan layanan inovatif (<i>website</i>)	1 Keg				
Produksi video profil tim layanan unggulan dan layanan inovatif (<i>website</i>)	1 Keg				
Produksi video testimoni pelanggan (<i>website</i>)	1 Keg				
Produksi video tutorial oleh tenaga profesional kesehatan (<i>website</i>)	1 Keg				
Penyusunan proposal kerjasama	2 Keg				
Pengembangan porto-folio RSO dan tim-tim layanan unggulan dan layanan inovatif (<i>website</i>)		1 Keg			
Produksi Video edukasi lainnya		1 Keg			
Produksi Video tutorial latihan fisik post op			1 Keg		
Produksi Video edukasi asupan gizi/ nutrisi post op				1 Keg	
Marketing ke perusahaan-perusahaan target kerjasama		10 Keg			
Penyusunan proposal kerjasama dengan BPJS (untuk kegiatan promotif & preventif)			1 Keg		
Marketing ke RS jejaring internasional (SOS Internasional, dll)					5 Keg
Sistem Informasi dan Teknologi Komunikasi					
Pengembangan fungsi <i>website</i>	1 Keg				
Marketing Internasional					
Pengembangan website dwi-bahasa					1 Keg
Penulisan abstrak (oral maupun poster presentation) dan partisipasi di <i>int'l conference</i>					3 Keg
Partisipasi diajang pemberian <i>int'l awards</i>					1 Keg

d. Program Manajemen Pendukung

Program Manajemen Pendukung	2020	2021	2022	2023	2024
Manajemen Operasional & SDM					
Pengembangan inovasi manajemen dan pelayanan	1 Keg				
Manajemen Pemasaran					
Mengelola big data: data base pelanggan dan mitra	1 Keg				
Melakukan riset pelanggan dan riset pasar	1 Keg				
Manajemen Keuangan					
Pengembangan sistem untuk kerjasama swasta		1 Keg	1 Keg		
Advokasi kebijakan keuangan untuk kerjasama swasta			1 Keg	1 Keg	
Pengembangan skema-skema kerjasama baru		1 Keg			

e. Program Sarana & Prasarana

Program Sarpras	2020	2021	2022	2023	2024
Bangunan					
Master Plan Fisik	1 Keg				
Evaluasi Pasca Huni	1 Keg				
Revisi Master Plan	1 Keg	1 Keg			
Peralatan					
Pengadaan MRI	1				
Pengadaan C-Arm		1			
Pengadaan CT Scan		1			
<i>Mobile communication devices</i> untuk klinisi	10	10	5	5	5
<i>Arthroscopy shoulder & Hip</i>			1		
<i>Laminal endoscopy spine</i>			1		
Fasilitas					
<i>Bone dan Tissue Bank</i>					1

12. Proyeksi Keuangan

a. Proyeksi Pendapatan dengan Pendekatan Forecast

Keterangan	Realisasi 2019	Prognosa 2020	Proyeksi 2021	Proyeksi 2022	Proyeksi 2023	Proyeksi 2024	Proyeksi 2025
Pendapatan							
Pendapatan Jasa Layanan Umum							
Pendapatan Jasa Pelayanan Rumah Sakit (Pasien Umum, IKS, Dilat)	42.255.229.520	42.633.068.211	46.513.860.277	48.059.350.092	51.161.708.075	53.226.153.946	55.982.541.225
Pendapatan Jasa Pelayanan Rumah Sakit (Pasien BPJS)	119.307.737.949	126.534.431.626	144.214.287.108	154.925.368.053	170.282.298.690	182.541.996.199	196.866.515.793
Pendapatan Jasa Pelayanan Rumah Sakit (Pendapatan Fungsional Lainnya)		56.454.381	57.235.615	57.235.615	57.235.615	57.235.615	57.235.615
Sub Jumlah Pendapatan Jasa Layanan Rumah Sakit	161.562.967.469	169.223.954.218	190.785.383.000	203.041.953.761	221.501.242.380	235.825.385.760	252.906.292.633
Pendapatan Hibah Badan Layanan Umum							
Pendapatan Hibah Tidak Terikat Dalam Negeri - BLU							
Sub Jumlah Pendapatan Hibah Badan Layanan Umum	0						
Pendapatan Hasil Kerjasama BLU							
Pendapatan Hasil Kerjasama Perorangan							
Pendapatan Hasil Kerjasama Badan Usaha	370.633.483	336.697.378	340.122.000	309.201.818	327.753.927	347.419.163	366.342.314
Sub Jumlah Pendapatan Hasil Kerjasama BLU	370.633.483	336.697.378	340.122.000	309.201.818	327.753.927	347.419.163	366.342.314

Pendapatan BLU Lainnya							
Pendapatan Jasa Layanan Perbankan BLU	9.090.638.990	14.843.814.737	10.989.935.000	10.630.852.981	10.860.426.048	11.166.313.269	11.659.452.813
Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Tanah	92.758.800	56.836.857	144.000.000	56.836.857	56.836.857	56.836.857	56.836.857
Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Gedung	11.274.000	21.835.922	240.560.000	21.835.922	21.835.922	21.835.922	21.835.922
Pendapatan Lainnya dari penjualan Gedung dan Bangunan BLU	66.000.000	17.750.000					
Sub Jumlah Pendapatan BLU Lainnya	9.260.671.790	14.940.237.516	11.374.495.000	10.709.525.760	10.939.098.827	11.244.986.048	11.738.125.592
Total Pendapatan	171.194.272.742	184.500.889.112	202.500.000.000	214.060.681.339	232.768.095.134	247.417.790.971	265.010.760.539
TRPNBP/BLU	0	0	0	214.000.000.000	232.000.000.000	247.000.000.000	265.000.000.000
APBN							
Selain Gaji dan Tunjangan	3.201.822.000	33.385.905.000	4.000.000.000				
Gaji dan Tunjangan	37.477.057.000	37.777.061.000	38.556.265.000	38.941.827.650	39.331.245.927	39.724.558.386	40.121.803.970
Saldo Awal	12.734.057.000	28.837.517.000	20.250.000.000	21.406.068.134	23.276.809.513	24.741.779.097	26.501.076.054

b. Estimasi Anggaran Operasional

No	Nama Kegiatan	Estimasi Anggaran Program Kelangsungan Operasi (Rp)						
		TAHUN						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Belanja Remunerasi							
	Pembayaran Remunerasi (Remunerasi Pegawai dan Gaji Pegawai Non PNS Tetap)	68.477.709.097	73.800.355.645	81.000.000.000	85.600.000.000	92.800.000.000	98.800.000.000	106.000.000.000
	Pengembangan SDM	6.847.770.910	7.380.035.564	8.100.000.000	8.560.000.000	9.280.000.000	9.880.000.000	10.600.000.000

2	Belanja Operasional							
	Belanja Operasional (Bahan Makan Pasien, Perbekalan Farmasi, Keperluan Rumah Tangga, Belanja Daya dan Jasa)	95.868.792.736	103.320.497.903	113.400.000.000	119.840.000.000	129.920.000.000	138.320.000.000	148.400.000.000
	TOTAL	171.194.272.742	184.500.889.112	202.500.000.000	214.000.000.000	232.000.000.000	247.000.000.000	265.000.000.000