



Laporan Akuntabilitas Kinerja *tahun* **2025** **RS MATA MAKASSAR**



Kata Pengantar

Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Rumah Sakit Mata Makassar ini merupakan tindak lanjut dari Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme; Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah; Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah; dan Permenpan dan RB No. 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Rumah Sakit Mata Makassar Tahun 2025 disusun sebagai bentuk pertanggungjawaban formal dari Direktur Rumah Sakit kepada Sekretaris Jenderal Kesehatan Lanjutan Kementerian Kesehatan. Laporan ini merepresentasikan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi institusi sepanjang tahun 2025, yang telah dijalankan berdasarkan indikator kinerja yang tertuang dalam perjanjian kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyusunan laporan ini sekaligus menjadi manifestasi komitmen RS Mata Makassar terhadap prinsip transparansi dan akuntabilitas publik.

Dokumen ini memuat gambaran menyeluruh mengenai realisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi rumah sakit, yang mengacu pada ketentuan dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit di Lingkungan Kementerian Kesehatan. Pelaporan ini tidak hanya menekankan pada capaian kuantitatif, tetapi juga menganalisis proses dan dinamika pelaksanaan program serta tantangan yang dihadapi, dalam upaya meningkatkan kualitas layanan kesehatan mata kepada masyarakat.

Lebih lanjut, laporan ini diharapkan dapat menjadi sarana komunikasi strategis yang menyampaikan informasi secara objektif, faktual, dan terukur mengenai kinerja organisasi. Khususnya dalam kaitannya dengan pelaksanaan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun 2025 serta pengelolaan sumber daya yang tersedia dalam lingkup kewenangan rumah sakit. Dengan demikian, laporan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan menjadi bahan evaluatif dalam proses pembinaan berkelanjutan di lingkungan Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan.

Sebagai penutup, kami menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak, baik internal maupun eksternal, yang telah memberikan dukungan, data, dan masukan dalam proses penyusunan laporan ini. Kami membuka diri terhadap kritik konstruktif dan saran yang membangun dari berbagai pihak sebagai bagian dari upaya bersama dalam meningkatkan tata kelola, mutu layanan, serta performa kinerja Rumah Sakit Mata Makassar di masa yang akan datang.



Makassar, Januari 2026

Plt. Direktur Utama RS Mata Makassar

Dr. dr. Andi Tenrisanna Devi Indira, Sp.M, M.Kes
NIP. 197407212002122007



Daftar Isi

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	iii
Daftar Tabel.....	iv
Ikhtisar Eksekutif	v
BAB I PENDAHULUAN	8
A. LATAR BELAKANG	8
B. MAKSUD DAN TUJUAN	9
C. TUGAS POKOK DAN FUNGSI	9
D. ORGANISASI DAN TATALAKSANA	10
E. HAMBATAN DAN KENDALA	13
F. SISTEMATIKA PENULISAN	14
BAB 2 PERENCANAAN KINERJA	15
A. PERENCANAAN KINERJA	15
B. PERJANJIAN KINERJA	17
BAB 3 AKUNTABILITAS KINERJA	19
A. CAPAIAN KINERJA ORGANISASI.....	19
B. REALISASI ANGGARAN	38
BAB 4 PENUTUP	46
A. KESIMPULAN	46
B. SARAN REKOMENDASI.....	47

Daftar Tabel

<i>Tabel 1 Sasaran Strategis dan Sasaran Program Kegiatan</i>	<i>17</i>
<i>Tabel 2 Indikator Kinerja Utama Tahun 2025.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabel 3 Analisis Pencapaian Kinerja</i>	<i>20</i>
<i>Tabel 4 Perbandingan Realisasi IKU Tahun 2023 dan 2024</i>	<i>22</i>

Ikhtisar Eksekutif

Laporan Akuntabilitas Kinerja Rumah Sakit Mata Makassar Tahun Anggaran 2025 memuat gambaran secara garis besar tentang informasi rencana kinerja dan capaian kinerja selama Tahun 2025. Rencana Kinerja Tahun 2025 dan Penetapan Kinerja Tahun 2025 merupakan kinerja yang ingin dicapai selama Tahun 2025 dengan mengacu pada tugas pokok dan fungsi serta Rencana Strategis Bisnis Tahun 2025-2029. Selain itu, laporan kinerja ini juga merupakan bentuk pertanggungjawaban kinerja dalam melaksanakan program sesuai tupoksi kepada Direktur Jenderal Kesehatan Lanjutan Kementerian Kesehatan RI dan seluruh pihak yang berkepentingan, baik langsung maupun tidak langsung, serta akuntabilitas pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan RS Mata Makassar atas pelaksanaan anggaran pada Tahun 2025.

Tahun 2025 merupakan tahun kelima beroperasi dengan status sebagai Balai Kesehatan Mata Masyarakat Makassar menjadi Rumah Sakit Khusus Mata berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit di Lingkungan Kementerian Kesehatan yang ditetapkan pada tanggal 19 September 2022 yang menggantikan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Mata Makassar. Untuk itu, memasuki tahun kelima sebagai rumah sakit khusus mata ini, Rumah Sakit Mata Makassar masih terus melakukan pembenahan dalam berbagai hal, terutama dalam rangka pemenuhan standar sebagai sebuah rumah sakit khusus mata, pemenuhan sejumlah perubahan aturan rumah sakit, serta dalam rangka peningkatan pelayanan dan perluasan cakupan pelayanan.

Capaian Target Kinerja RS Mata Makassar yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2025 untuk masing-masing indikator secara umum dapat dicapai dengan baik meskipun karena beberapa faktor, sejumlah indikator kinerja belum dapat tercapai sesuai target. Realisasi capaian indikator kinerja yang tidak memenuhi target, Capaian Target Kinerja RS Mata Makassar yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2025 untuk masing-masing indikator secara umum dapat dicapai dengan baik meskipun karena beberapa faktor, sejumlah indikator kinerja belum dapat tercapai sesuai target. Realisasi capaian indikator kinerja yang tidak memenuhi target, EBITDA Margin dengan realisasi sebesar 0% dari target sebesar 1% atau tercapai sebesar 0%, Persentase Pendapatan yang diperoleh dari Semua Penelitian dengan realisasi sebesar 0,03% dari target sebesar 1% atau tercapai

sebesar 0,03%, Bed Occupancy Rate (BOR) dengan realisasi sebesar 34,25% dari target sebesar 70% atau terealisasi sebesar 48,92%, *Healthcare Associated Infections* (HAIs) rates dengan realisasi sebesar 0,21% (2,1%) dari target sebesar 0,10% (1%) atau terealisasi sebesar 46,85%, Persentase Pendapatan Non-JKN terhadap Pendapatan Keseluruhan RS dengan realisasi sebesar 5,09% dari target sebesar 10% atau tercapai sebesar 50,87%, Nilai Kinerja Penganggaran dengan realisasi sebesar 91,67% dari target sebesar 92,35% atau tercapai sebesar 99,26%, Realisasi Anggaran dengan realisasi sebesar 88,41% dari target sebesar 96% atau tercapai sebesar 92,09%.

Meski demikian terdapat juga sejumlah indikator kinerja yang capaiannya melebihi target yang telah ditetapkan, yaitu Skor Kepuasan Pelanggan (CSAT) dengan realisasi sebesar 94,41 dari target sebesar 76,61 atau tercapai sebesar 123,23%, Persentase Penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) Terintegrasi untuk Seluruh Layanan dengan realisasi sebesar 60% dari target sebesar 25% atau tercapai sebesar 260%, BLU *Maturity Rating* dengan realisasi di Level 2 dari target di Level 2 atau tercapai sebesar 100%, Persentase Standar Klinis Yang Tercapai dengan realisasi sebesar 100% dari target sebesar 80% atau tercapai sebesar 125%, Skor Tingkat Kepuasan Pegawai dengan realisasi kategori Puas dari target kategori Puas, *Training Effectiveness Index* (TEI) dengan realisasi sebesar 94,00% dari target sebesar 70% atau tercapai sebesar 134,29%.

Sementara itu dari segi keuangan, alokasi anggaran yang tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Rumah Sakit Mata Makassar Tahun Anggaran 2025 sebesar Rp63.584.824.000 dengan realisasi pada Tahun 2025 sebesar Rp56.215.370.850 atau sebesar 88,41%. Sementara untuk Pendapatan BLU terealisasi sebesar Rp40.486.769.585 atau sebesar 78,93% dari target sebesar Rp51.296.158.000.

Adapun beberapa kendala yang menyebabkan sejumlah target indikator kinerja belum dapat terealisasi sebagaimana yang ditargetkan adalah antara lain:

- Jumlah pasien yang berkunjung untuk mendapatkan layanan di gedung baru Rumah Sakit Mata Makassar belum maksimal seperti yang ditargetkan yang diantaranya disebabkan karena masih banyak masyarakat yang belum mengetahui keberadaan gedung baru RS Mata Makassar serta masih rendahnya rujukan dari faskes tingkat I.
- Sarana Prasarana yang belum optimal akibat keterbatasan ruang gedung baik untuk operasional layanan maupun untuk administrasi perkantoran serta alat kesehatan yang butuh pengembangan sehingga pengembangan layanan tidak dapat berjalan secara maksimal dan menyebabkan usaha peningkatan pendapatan melalui pengembangan layanan tidak berjalan sesuai target.

- Keterbatasan SDM baik untuk pelayanan maupun administrasi yang menyebabkan tidak maksimalnya sejumlah kegiatan dalam rangka pelaksanaan layanan dan operasional rumah sakit akibat jumlah pegawai yang masih kurang dibandingkan dengan beban layanan dan beban pekerjaan dimana banyak pegawai yang harus melaksanakan tugas-tugas tambahan (*multitasking*) di luar tupoksinya. Di sisi lain adanya perubahan kelembagaan dari Balai Kesehatan Mata menjadi Rumah Sakit Mata menuntut sejumlah perubahan-perubahan dan tuntutan-tuntutan tugas dan tanggung jawab baru yang harus dipenuhi dan membutuhkan sumber daya lebih termasuk diantaranya sumber daya manusia.

BAB I **P**ENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pembangunan kesehatan pada dasarnya menjalankan amanat UUD 1945 yang merupakan kehendak dari seluruh rakyat Indonesia. Pembangunan kesehatan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, pembangunan kesehatan dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan.

Tercapainya tujuan pembangunan nasional merupakan tanggung jawab dan kehendak seluruh rakyat Indonesia. Dalam menghadapi makin ketatnya persaingan bebas pada era global, upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan. Salah satu faktor yang memengaruhi peningkatan kualitas sumber daya tersebut adalah kesehatan. Dengan adanya perubahan paradigma dalam pembangunan kesehatan yang dikenal dengan paradigma sehat serta kebijakan pembangunan yang berwawasan Kesehatan, maka hal tersebut di atas diharapkan dapat diwujudkan.

Masyarakat yang mandiri untuk hidup sehat adalah suatu kondisi dimana masyarakat Indonesia menyadari, mau, dan mampu untuk mengenali, mencegah, dan mengatasi permasalahan kesehatan yang dihadapi sehingga dapat bebas dari gangguan kesehatan, baik yang disebabkan karena penyakit, termasuk gangguan kesehatan akibat bencana maupun lingkungan, dan perilaku yang tidak mendukung untuk hidup sehat.

Kementerian Kesehatan harus mampu sebagai penggerak dan fasilitator pembangunan kesehatan yang dilakukan oleh pemerintah bersama masyarakat, termasuk swasta, untuk membuat rakyat sehat, baik fisik, sosial maupun mental/jiwanya.

RS Mata Makassar (sebelumnya Balai Kesehatan Mata Masyarakat Makassar) adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bidang kesehatan mata dalam lingkungan Kementerian Kesehatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Kesehatan Lanjutan yang dipimpin oleh seorang Direktur Utama dan dalam melaksanakan tugas secara administratif dibina oleh Sekretariat Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan.

Sebagai Rumah Sakit Khusus Mata, RS Mata Makassar memiliki tugas melaksanakan pelayanan, pendidikan dan pelatihan teknis, penelitian dan pengembangan, serta peningkatan kemitraan di bidang kesehatan mata masyarakat setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya.

B. MAKSUD DAN TUJUAN

Maksud penyusunan LAKIP RS Mata Makassar Tahun 2025 adalah sebagai penjabaran dari visi dan misi RS Mata Makassar yang terwujud dalam tingkat keberhasilan serta kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Tujuan penyusunan LAKIP RS Mata Makassar Tahun 2025 adalah untuk mempertanggungjawabkan realisasi pelaksanaan misi RS Mata Makassar dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.

Laporan memuat pencapaian kinerja selama Tahun 2025 dengan anggaran yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun Anggaran Badan Layanan Umum (BLU) yang tercantum dalam Daftar Isian Pelaksanaan Kegiatan (DIPA) Rumah Sakit Mata Makassar.

Selain hal tersebut di atas, penyusunan laporan ini juga disusun berdasarkan Penetapan Kinerja Rumah Sakit Mata Makassar Tahun 2025 yang telah ditetapkan dan diperjanjikan dengan unit Eselon I dalam hal ini Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan Kementerian Kesehatan RI.

C. TUGAS POKOK DAN FUNGSI

Tugas pokok RS Mata Makassar berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 26 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit di Lingkungan Kementerian Kesehatan adalah menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan secara serasi, terpadu, dan berkesinambungan.

Dalam pelaksanaan *Tugas Pokok*, RS Mata Makassar menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan rencana, program, dan anggaran;
- b. Pengelolaan pelayanan medis dan penunjang medis sesuai kekhususan pelayanan kesehatan;
- c. Pengelolaan pelayanan nonmedis;

- d. Pengelolaan pelayanan keperawatan;
- e. Pengelolaan pendidikan dan pelatihan di bidang pelayanan kesehatan;
- f. Pengelolaan penelitian, pengembangan, dan penapisan teknologi di bidang pelayanan kesehatan;
- g. Pengelolaan keuangan dan barang milik negara;
- h. Pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia;
- i. Pelaksanaan urusan hukum, kerja sama, dan hubungan masyarakat;
- j. Pengelolaan sistem informasi;
- k. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan; dan
- l. Pelaksanaan urusan administrasi rumah sakit.

D. ORGANISASI DAN TATALAKSANA

Susunan organisasi Rumah Sakit Mata Makassar berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit di Lingkungan Kementerian Kesehatan adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama
2. Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan

Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan pelayanan medis, keperawatan, penunjang medis, dan nonmedis.

Dalam melaksanakan tugas tersebut Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengelolaan pelayanan medis, keperawatan dan kebidanan, dan penunjang medis rawat jalan, rawat inap, dan gawat darurat;
- b. Pengelolaan pelayanan nonmedis;
- c. Pelaksanaan kendali mutu, kendali biaya, dan keselamatan pasien; dan
- d. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan direktorat.

3. Direktorat Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penelitian

Direktorat Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penelitian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan sumber daya manusia, pendidikan, dan penelitian di bidang pelayanan kesehatan.

Dalam melaksanakan tugas Direktorat Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penelitian menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengelolaan penataan organisasi dan tata laksana;
- b. Pengelolaan urusan administrasi, perencanaan, pengembangan, pembinaan,

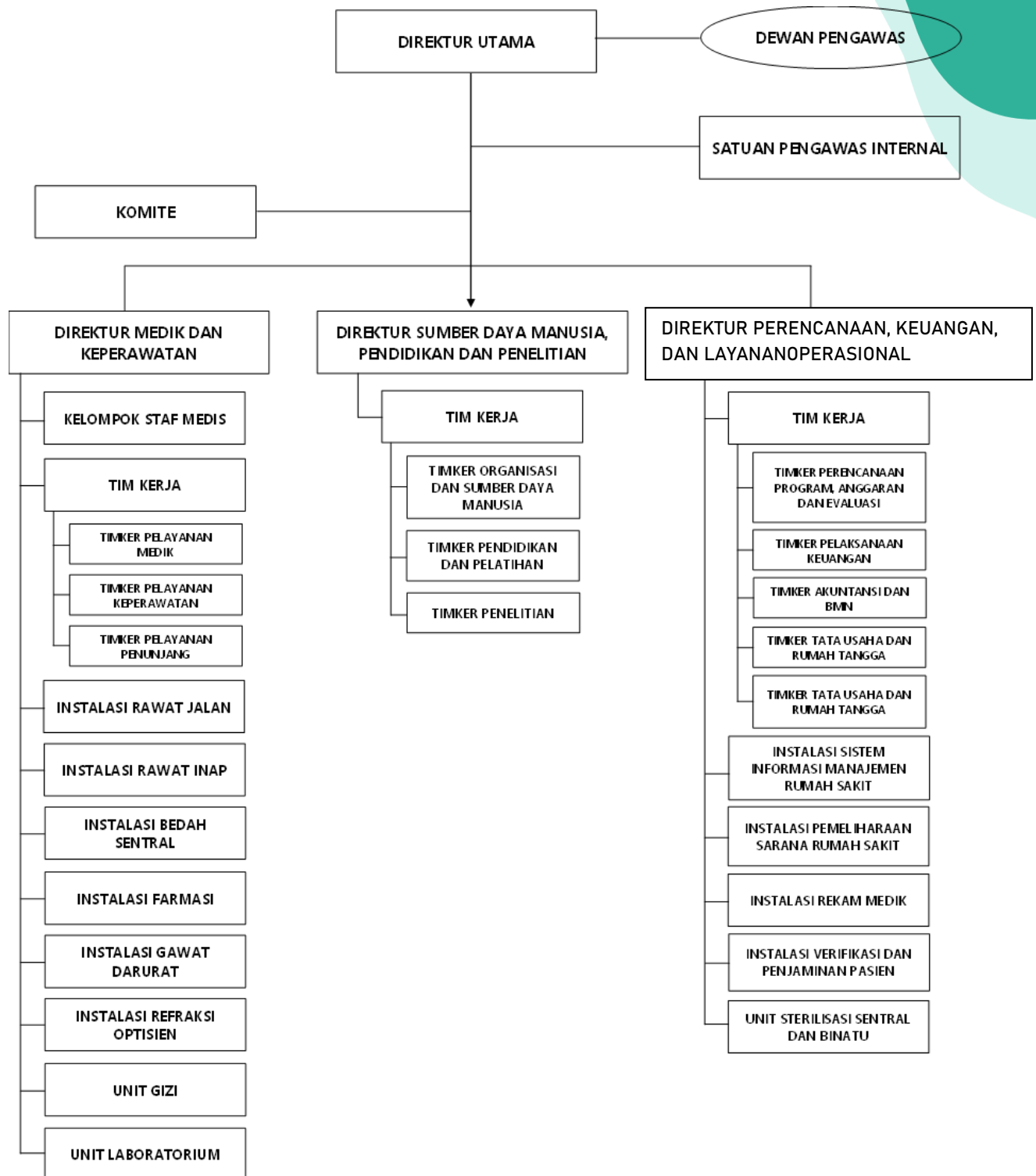
- dan kesejahteraan sumber daya manusia;
- c. Pengelolaan pendidikan dan pelatihan di bidang pelayanan kesehatan;
- d. Pengelolaan penelitian, pengembangan, dan penapisan teknologi di bidang pelayanan kesehatan; dan
- e. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan direktorat.

4. Direktorat Perencanaan, Keuangan dan Layanan Operasional

Direktorat Perencanaan, Keuangan dan Layanan Operasional mempunyai tugas melaksanakan urusan perencanaan, pengelolaan keuangan, dan layanan operasional.

Dalam melaksanakan tugas Direktorat Perencanaan, Keuangan dan Layanan Operasional menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan rencana, program, dan anggaran;
- b. Pelaksanaan pengembangan strategi layanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c. Pelaksanaan anggaran;
- d. Pelaksanaan urusan akuntansi;
- e. Pengelolaan barang milik negara;
- f. Pengelolaan sistem informasi rumah sakit;
- g. Pelaksanaan urusan hukum, kerja sama, dan hubungan masyarakat;
- h. Pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana;
- i. Pemeliharaan dan perbaikan alat medis;
- j. Pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja dan kesehatan lingkungan rumah sakit;
- k. Pengelolaan layanan kebersihan rumah sakit;
- l. Pengelolaan layanan keamanan rumah sakit;
- m. Pelaksanaan urusan tata usaha dan kearsipan;
- n. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan rumah sakit;
- o. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan direktorat; dan
- p. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan direktorat



Gambar 1 Struktur Organisasi

E. HAMBATAN DAN KENDALA

1) *Jumlah Kunjungan Pasien yang masih rendah.*

Masih banyak masyarakat yang belum mengetahui keberadaan dan perpindahan layanan dari gedung lama ke gedung baru RS Mata Makassar di lokasi yang baru. Hal ini menyebabkan jumlah kunjungan pasien belum maksimal jika dibandingkan dengan realisasi ketika masih berada di gedung lama di lokasi sebelumnya.

2) *Keterbatasan SDM*

Terbatasnya SDM Rumah Sakit Mata Makassar yang menyebabkan tidak maksimalnya sejumlah kegiatan dalam rangka pelaksanaan layanan dan operasional rumah sakit akibat dari sejumlah pegawai yang harus melaksanakan tugas-tugas di luar tupoksinya. Di sisi lain adanya perubahan kelembagaan dari Balai Kesehatan mata menjadi Rumah Sakit Mata menuntut sejumlah perubahan-perubahan dan tuntutan-tuntutan tugas dan tanggung jawab baru yang harus dipenuhi dan membutuhkan sumber daya lebih termasuk diantaranya sumber daya manusia. Jumlah SDM yang dimiliki oleh RS Mata Makassar per Desember 2025 adalah sebanyak 163 orang yang terdiri dari 132 orang ASN dan 31 orang non ASN. Sementara total kebutuhan tenaga berdasarkan analisis beban kerja untuk RS Mata Makassar adalah sebanyak 319 orang. Ini berarti pemenuhan kebutuhan SDM hingga saat ini baru tercapai sebesar 48,90%.

3) *Keterbatasan Sarana dan Prasarana*

Keterbatasan ruang gedung baik untuk pelayanan maupun untuk administrasi perkantoran menyebabkan rencana pengembangan layanan tidak dapat berjalan secara maksimal sehingga usaha peningkatan pendapatan melalui pengembangan sumber-sumber pendapatan dari layanan tidak berjalan sesuai target.

4) *Eksistensi Pesaing.*

Seiring dengan masih tingginya kebutuhan akan pelayanan kesehatan mata khususnya di wilayah timur Indonesia, maka semakin tumbuh pula fasyankes yang membuka pelayanan kesehatan mata mengingat peluang yang cukup terbuka lebar. Keberadaan fasyankes pesaing terutama yang berada di pusat kota atau di lokasi yang lebih strategis dan lebih mudah dijangkau menjadi salah satu penyebab masih rendahnya realisasi kunjungan ke RS Mata Makassar karena banyak pasien yang memilih faskes yang lebih mudah dijangkau.

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan Laporan Akuntabilitas Kinerja Rumah Sakit Mata Makassar Tahun 2025 adalah sebagai berikut :

- Kata Pengantar
- Ikhtisar Eksekutif
- Daftar Isi
- BAB I Pendahuluan

Menjelaskan tentang gambaran umum organisasi, terutama dalam aspek strategis organisasi serta permasalahan utama (*strategic issued*) yang sedang dihadapi organisasi.
- BAB II Perencanaan Kinerja

Menjelaskan tentang ringkasan/ikhtisar perjanjian kinerja selama Tahun 2025.
- BAB III Akuntabilitas Kinerja

Menguraikan Capaian Kinerja Organisasi dengan menyajikan capaian kinerja organisasi untuk setiap pernyataan kinerja sasaran strategis organisasi dengan melihat perbandingan antara target dan realisasi, kinerja tahun sebelumnya, target jangka menengah, standar nasional, analisa penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan juga menguraikan realisasi anggaran yang digunakan dalam kurun waktu Tahun 2025.
- BAB IV Penutup

Menguraikan simpulan umum atas capaian kinerja organisasi serta langkah di masa mendatang yang akan dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja.
- LAMPIRAN-LAMPIRAN
 1. Form Rencana Kinerja Tahunan (RKT)
 2. Pernyataan Penetapan Kinerja
 3. Form Penetapan Kinerja

BAB 2 **P**ERENCANAAN **K**INERJA

A. PERENCANAAN KINERJA

Perencanaan Kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam sasaran strategis dalam rencana kinerja di RS Mata Makassar Tahun 2025 dengan berpedoman pada Rencana Strategis Kementerian Kesehatan dan dijabarkan dalam bentuk program kegiatan di satuan kerja.

Rumusan Pernyataan Visi, Misi, Arah Strategis

a. Visi

Rumusan Visi RS Mata Makassar adalah:

“Menjadi RS Rujukan Mata Unggulan di Kawasan Timur Indonesia”

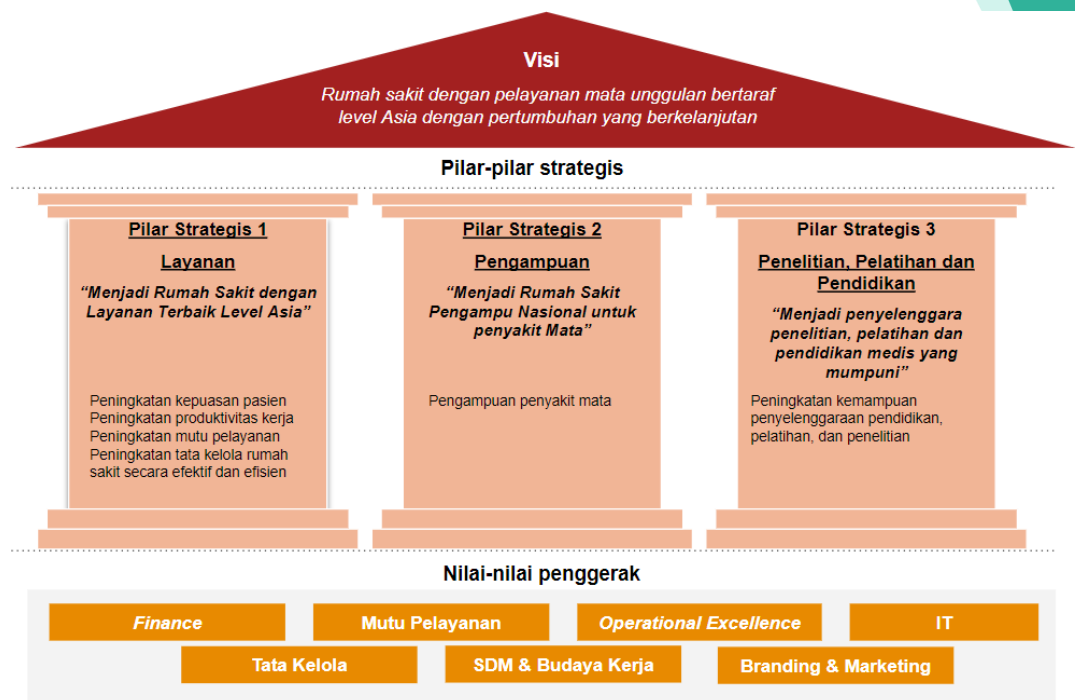
b. Misi

Untuk mencapai Visi RS Mata Makassar maka dirumuskan misi sebagai berikut:

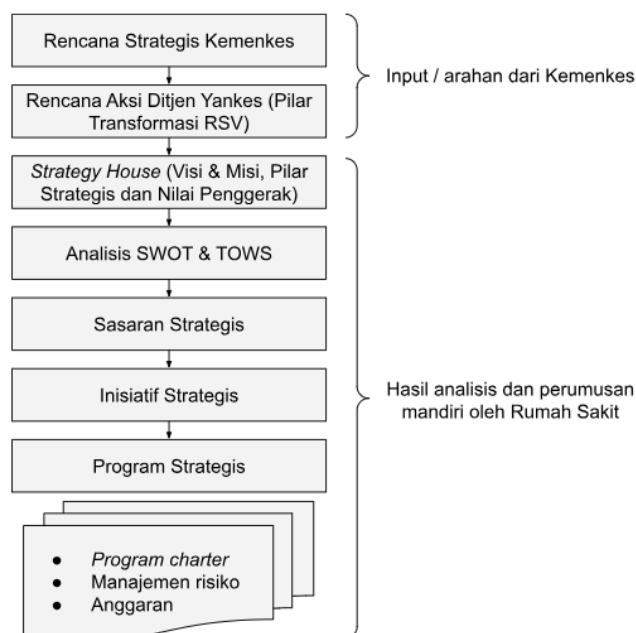
1. Melaksanakan Pelayanan Kesehatan Mata yang Unggul dan Berkualitas
2. Melaksanakan Pendidikan dan Penelitian yang Terintegrasi dengan Pelayanan Kesehatan Mata
3. Mengembangkan Tata Kelola yang Efektif dan Efisien
4. Meningkatkan Kualitas SDM yang Profesional dan Kompetitif

c. Arah Strategis

Arah Strategis RS Mata Makassar sebagai Rumah Sakit Vertikal Kementerian Kesehatan terdiri dari pilar strategis disertai nilai penggerak yang telah dirumuskan dalam rumah strategi berikut:



Dalam pengembangannya, RS Mata Makassar menggunakan struktur Rencana Strategi Bisnis berikut dalam menjabarkan analisis dan strategi yang diformulasikan:



Secara singkat, dapat digambarkan sasaran strategis dan sasaran program kegiatan yang ingin dicapai selama kurun waktu 5 tahun sebagaimana yang ditetapkan dalam Rencana Strategis RS Mata Makassar sebagai berikut:

SASARAN KEGIATAN	NO	KEY PERFORMANCE INDICATORS	TARGET				
			2025	2026	2027	2028	2029
Meningkatkan efisiensi biaya	1	EBITDA margin (% terhadap pendapatan operasional netto)	1%	1%	2%	2%	3%
Memberikan pengalaman terbaik bagi pasien 2	2	Skor Kepuasan Pelanggan (CSAT)	Baik (76.61-88.3)	Baik (76.61-88.3)	Baik (76.61-88.3)	Sangat Baik (88.31-100)	Sangat Baik (88.31-100)
Mendorong inovasi melalui Clinical Research Unit (CRU)	3	% pendapatan yang diperoleh dari semua penelitian	1%	1%	1%	1%	1%
Meningkatkan transformasi digital pada proses bisnis utama	4	% penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) terintegrasi untuk seluruh layanan	25%	50%	75%	90%	100%
Memastikan tata kelola perusahaan yang kuat	5	BLU Maturity Rating	Level 2	Level 2	Level 2	Level 2	Level 3
Meningkatkan efisiensi efektivitas proses bisnis	6	Bed Occupancy Rate/ BOR	70%	70%	70%	70%	70%
Memberikan pelayanan berkualitas	7	Healthcare Associated Infections (HAIs) rates	<1.0‰	<1.0‰	<1.0‰	<1.0‰	<1.0‰
Memberikan layanan klinis dengan mutu yang baik dan konsisten	8	% standar klinis yang tercapai	80%	80%	80%	80%	80%
Meningkatkan pendapatan Non-JKN	9	% pendapatan non-JKN terhadap pendapatan keseluruhan RS	10%	TBD	TBD	TBD	50%
Memungkinkan budaya kerja yang produktif, kolaboratif dan positif	10	Skor Tingkat Kepuasan Pegawai	Puas	Puas	Puas	Sangat Puas	Sangat Puas
Memfasilitasi program pembelajaran berkelanjutan bagi tenaga kesehatan	11	Training Effectiveness Index (TEI)	70%	73.75%	77.5%	81.25%	85%
Meningkatkan pengelolaan dan pelaporan keuangan	12	Nilai Kinerja Penganggaran	92.35%	TBD	TBD	TBD	TBD
	13	Realisasi Anggaran	96.0%	TBD	TBD	TBD	TBD

Tabel 1 Sasaran Strategis dan Sasaran Program Kegiatan

B. PERJANJIAN KINERJA

Perjanjian Kinerja merupakan dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Melalui perjanjian kinerja, terwujudlah komitmen penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia.

Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur sekaligus sebagai upaya menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja maka RS Mata Makassar telah menetapkan sejumlah indikator yang diperjanjikan dalam perjanjian kinerja yaitu sebagai berikut:

SASARAN STRATEGIS	NO	KEY PERFORMANCE INDICATORS	TARGET
Meningkatkan efisiensi biaya	1	EBITDA Margin (% terhadap Pendapatan Operasional Netto)	1%
Memberikan pengalaman terbaik bagi pasien	2	Skor Kepuasan Pelanggan (CSAT)	Baik (76.61-88.3)
Mendorong inovasi melalui <i>Clinical Research Unit</i> (CRU)	3	% Pendapatan yang diperoleh dari Semua Penelitian	1%
Meningkatkan transformasi digital pada proses bisnis utama	4	% penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) terintegrasi untuk seluruh layanan	25%
Memastikan tata kelola perusahaan yang kuat	5	BLU <i>Maturity Rating</i>	Level 2
Meningkatkan efisiensi efektivitas proses bisnis	6	<i>Bed Occupancy Rate/ BOR</i>	70%
Memberikan pelayanan berkualitas	7	<i>Healthcare Associated Infections (HAIs) rates</i>	<1.0‰
Memberikan layanan klinis dengan mutu yang baik dan konsisten	8	% standar klinis yang tercapai	80%
Meningkatkan pendapatan Non-JKN	9	% Pendapatan Non-JKN terhadap Pendapatan Keseluruhan RS	10%
Memungkinkan budaya kerja yang produktif, kolaboratif dan positif	10	Skor Tingkat Kepuasan Pegawai	Puas
Memfasilitasi program pembelajaran berkelanjutan bagi tenaga kesehatan	11	<i>Training Effectiveness Index</i> (TEI)	70%
Meningkatkan pengelolaan dan pelaporan keuangan	12	Nilai Kinerja Penganggaran	92.35%
	13	Realisasi Anggaran	96.0%

Tabel 2 Indikator Kinerja Utama Tahun 2025

Dalam rangka usaha mewujudkan tercapainya target-target kinerja sekaligus sebagai usaha untuk menjamin kelancaran operasional RS Mata Makassar, maka untuk Tahun 2025 telah dialokasikan anggaran sebesar Rp61.674.825.000 dengan sumber dana dari Rupiah Murni dan BLU.

BAB 3 AKUNTABILITAS KINERJA

A. CAPAIAN KINERJA ORGANISASI

Pengukuran tingkat capaian kinerja RS Mata Makassar Tahun 2025 dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi masing-masing indikator kinerja sasaran. Tingkat capaian kinerja masing-masing indikator tersebut disajikan pada tabel Pengukuran Kinerja Sasaran.

2025 merupakan tahun kelima pelaksanaan Rencana Strategis Bisnis RS Mata Makassar Tahun 2025–2029. Adapun pengukuran kinerja yang dilakukan adalah dengan membandingkan realisasi capaian dengan rencana tingkat capaian (target) pada setiap indikator kegiatan di dalam Perjanjian Kinerja Tahunan, sehingga diperoleh gambaran tingkat keberhasilan pencapaian masing-masing indikator. Berdasarkan pengukuran kinerja tersebut, diperoleh informasi menyangkut masing-masing indikator sehingga dapat ditindaklanjuti dalam perencanaan program/kegiatan yang direncanakan agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna.

Selain untuk mendapat informasi mengenai masing-masing indikator, pengukuran kinerja ini juga dimaksudkan untuk mengetahui kinerja RS Mata Makassar, khususnya dibandingkan dengan target yang ingin dicapai dan sudah ditetapkan di awal tahun. Manfaat pengukuran kinerja antara lain untuk memberikan gambaran kepada pihak-pihak internal dan eksternal tentang pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra dan Penetapan Kinerja.

Analisis Pencapaian Kinerja

Analisis pencapaian kinerja sasaran merupakan kajian terhadap tingkat pencapaian target dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen rencana kerja. Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan. Secara umum, pencapaian kinerja RS Mata Makassar dapat dilihat pada Matrik Laporan Capaian Kinerja sesuai Penetapan Kinerja RS Mata Makassar Tahun 2025 di bawah ini :

SASARAN STRATEGIS	NO	KEY PERFORMANCE INDICATORS	TARGET	REALISASI	%
Meningkatkan efisiensi biaya	1	EBITDA Margin (% terhadap Pendapatan Operasional Netto)	1%	-20.49%	0%
Memberikan pengalaman terbaik bagi pasien	2	Skor Kepuasan Pelanggan (CSAT)	Baik (76,61-88,3)	94.41	123.23%
Mendorong inovasi melalui <i>Clinical Research Unit</i> (CRU)	3	% Pendapatan yang diperoleh dari Semua Penelitian	1%	0.03%	0.03%
Meningkatkan transformasi digital pada proses bisnis utama	4	% penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) terintegrasi untuk seluruh layanan	25%	60.00%	240.00%
Memastikan tata kelola perusahaan yang kuat	5	BLU <i>Maturity Rating</i>	Level 2	Level 2	100.00%
Meningkatkan efisiensi efektivitas proses bisnis	6	<i>Bed Occupancy Rate/ BOR</i>	70%	34.25%	48.92%
Memberikan pelayanan berkualitas	7	<i>Healthcare Associated Infections</i> (HAIs) <i>rates</i>	<1,0%	0.21%	46.85%
Memberikan layanan klinis dengan mutu yang baik dan konsisten	8	% standar klinis yang tercapai	80%	100.00%	125.00%
Meningkatkan pendapatan Non-JKN	9	% Pendapatan Non-JKN terhadap Pendapatan Keseluruhan RS	10%	5.09%	50.87%
Memungkinkan budaya kerja yang produktif, kolaboratif dan positif	10	Skor Tingkat Kepuasan Pegawai	Puas	Puas	Puas
Memfasilitasi program pembelajaran berkelanjutan bagi tenaga kesehatan	11	<i>Training Effectiveness Index</i> (TEI)	70%	94.00%	134.29%
Meningkatkan pengelolaan dan pelaporan keuangan	12	Nilai Kinerja Penganggaran	92,35%	91.67%	99.26%
	13	Realisasi Anggaran	96%	88.41%	92.09%

Tabel 3 Analisis Pencapaian Kinerja

Dari tabel di atas terlihat adanya variasi capaian target indikator kinerja dimana, selain terdapat capaian indikator yang terealisasi sesuai dengan target, terdapat juga beberapa indikator yang capaiannya melebihi target yang ditetapkan. Namun demikian, masih terdapat juga capaian indikator kinerja yang belum mencapai target yang telah ditetapkan untuk Tahun 2025. Realisasi capaian indikator kinerja yang tidak memenuhi target, Capaian Target Kinerja RS Mata Makassar yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2025 untuk masing-masing indikator secara umum dapat dicapai dengan baik meskipun karena beberapa faktor, sejumlah indikator kinerja belum dapat tercapai sesuai target. Realisasi capaian indikator kinerja yang tidak memenuhi target, yaitu EBITDA Margin dengan realisasi sebesar 0% dari target sebesar 1% atau tercapai sebesar 0%, Persentase Pendapatan yang

diperoleh dari Semua Penelitian dengan realisasi sebesar 0,03% dari target sebesar 1% atau tercapai sebesar 0,03%, Bed Occupancy Rate (BOR) dengan realisasi sebesar 34,25% dari target sebesar 70% atau terealisasi sebesar 48,92%, *Healthcare Associated Infections* (HAIs) *rates* dengan realisasi sebesar 0,21% (2,1‰) dari target sebesar 0,10% (1‰) atau terealisasi sebesar 46,85%, Persentase Pendapatan Non-JKN terhadap Pendapatan Keseluruhan RS dengan realisasi sebesar 5,09% dari target sebesar 10% atau tercapai sebesar 50,87%, Nilai Kinerja Penganggaran dengan realisasi sebesar 91,67% dari target sebesar 92,35% atau tercapai sebesar 99,26%, Realisasi Anggaran dengan realisasi sebesar 88,41% dari target sebesar 96% atau tercapai sebesar 92,09%.

Meski demikian terdapat juga sejumlah indikator kinerja yang capaiannya melebihi target yang telah ditetapkan, yaitu Skor Kepuasan Pelanggan (CSAT) dengan realisasi sebesar 94,41 dari target sebesar 76,61 atau tercapai sebesar 123,23%, Persentase Penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) Terintegrasi untuk Seluruh Layanan dengan realisasi sebesar 60% dari target sebesar 25% atau tercapai sebesar 240%, BLU *Maturity Rating* dengan realisasi di Level 2 dari target di Level 2 atau tercapai sebesar 100%, Persentase Standar Klinis Yang Tercapai dengan realisasi sebesar 100% dari target sebesar 80% atau tercapai sebesar 125%, Skor Tingkat Kepuasan Pegawai dengan realisasi kategori Puas dari target kategori Puas, *Training Effectiveness Index* (TEI) dengan realisasi sebesar 94,00% dari target sebesar 70% atau tercapai sebesar 134,29%.

Jika dibandingkan realisasi tahun 2024 dengan Tahun 2025 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Indikator Kinerja		Satuan	2024			2025		
			Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
1	EBITDA Margin (% terhadap Pendapatan Operasional Netto)	Persen	10%	-0.18%	-180%	1%	-20.49%	-20.49%
2	Skor Kepuasan Pelanggan (CSAT)	Indeks	≥80	87.55	100%	Baik (76.61-88.3)	94.41	123.23%
3	% Pendapatan yang diperoleh dari Semua Penelitian	Persen				1%	0.03%	0.03%
4	% penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) terintegrasi untuk seluruh layanan	Persen				25%	60.00%	240.00%
5	BLU <i>Maturity Rating</i>	Level				Level 2	Level 2	100.00%
6	<i>Bed Occupancy Rate</i> / BOR	Persen				70%	34.25%	48.92%
7	<i>Healthcare Associated Infections</i> (HAIs) <i>rates</i>	Perseribu				<1.0‰	2.1‰	46.85%
8	% standar klinis yang tercapai	Persen				80%	100.00%	125.00%
9	% Pendapatan Non-JKN terhadap Pendapatan Keseluruhan RS	Persen				10%	5.09%	50.87%

10	Skor Tingkat Kepuasan Pegawai	Indeks				Puas	Puas	Puas
11	<i>Training Effectiveness Index</i> (TEI)	Persen				70%	94.00%	134.29%
12	Nilai Kinerja Penganggaran	Persen				92.35%	91.67%	99.26%
13	Realisasi Anggaran	Persen				96%	88.41%	92.09%

Tabel 4 Perbandingan Realisasi IKU Tahun 2024 dan 2025

Dari tabel di atas dapat dijelaskan evaluasi dan analisis mengenai capaian untuk masing-masing indikator kinerja dari tiap sasaran strategis sebagai berikut:

1) EBITDA MARGIN

Dalam pengelolaan rumah sakit yang kompleks dan dinamis, memiliki ukuran kinerja yang mampu mencerminkan kesehatan finansial secara objektif dan menyeluruh sangatlah penting. Salah satu Indikator Kinerja Utama adalah EBITDA Margin. Indikator ini tidak hanya menjadi tolok ukur efisiensi operasional, tetapi juga menjadi alarm dini atas risiko keuangan yang dapat mengganggu keberlangsungan pelayanan.

Indikator kinerja EBITDA Margin adalah Rasio Surplus atau Defisit Sebelum Pendapatan (Beban) Keuangan dan Pajak ditambah beban penyusutan, amortisasi dan cadangan penyisihan piutang dibandingkan dengan Pendapatan Operasional Netto rumah sakit. Adapun target dan realisasi untuk indikator kinerja EBITDA Margin adalah sebagai berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
1	EBITDA Margin	Persen	1%	-20.49%	0%

Pada Tahun 2025 target EBITDA Margin Rumah Sakit Mata Makassar ditetapkan sebesar 1%, sebagai ambang batas minimal yang menunjukkan bahwa rumah sakit mampu menghasilkan surplus operasional. Namun, realisasi Tahun 2025 menunjukkan nilai negatif sebesar -20,49% atau tercapai sebesar 0%. Kondisi ini mengalami penurunan dari realisasi Tahun 2024, yang juga mencatatkan EBITDA Margin sebesar -0,18%. Dengan demikian, terjadi down tren yang menunjukkan bahwa tantangan efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan belum berhasil diatasi secara signifikan.

Kendala utama dalam mencapai keberhasilan indikator kinerja ini pada Tahun 2025 adalah biaya operasional yang belum diimbangi dengan peningkatan pendapatan, serta masih adanya inefisiensi dalam pengelolaan sumber daya rumah sakit. Selain itu, penyesuaian tarif layanan yang belum optimal dan keterlambatan dalam pencairan klaim dari BPJS maupun asuransi juga menjadi faktor penghambat. Faktor pendukung keberhasilan indikator ini adalah adanya komitmen manajemen dalam mengendalikan

biaya operasional, upaya peningkatan efektivitas penagihan piutang, dan optimalisasi pemanfaatan fasilitas serta layanan rumah sakit. Selain itu, pelaksanaan program efisiensi, peningkatan mutu layanan, serta inovasi dalam pemasaran juga berperan penting dalam mendukung pencapaian target EBITDA Margin. Adapun rencana tindak lanjut untuk mengatasi kendala dan mendorong pencapaian target EBITDA Margin, antara lain melakukan evaluasi secara berkala terhadap struktur biaya, memperkuat sistem pengawasan keuangan, meningkatkan koordinasi antar unit kerja untuk efisiensi operasional, serta memperluas jejaring kerjasama dengan asuransi dan institusi terkait guna mempercepat proses pembayaran klaim. Selain itu, upaya diversifikasi layanan dan peningkatan pelayanan pasien juga akan terus dioptimalkan untuk meningkatkan pendapatan rumah sakit.

Kondisi EBITDA Margin negatif menunjukkan bahwa rumah sakit berada dalam fase efisiensi rendah yang perlu direspon dengan kebijakan struktural, bukan sekadar taktis. Hal ini dapat berdampak pada berkurangnya ruang fiskal untuk investasi layanan, perbaikan mutu, dan daya saing jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kolaboratif lintas fungsi dari keuangan, layanan, hingga manajemen strategis untuk memastikan bahwa EBITDA Margin dapat bergerak ke arah positif.

2) SKOR KEPUASAN PELANGGAN (CSAT)

Dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan, kepuasan pelanggan merupakan salah satu indikator utama yang mencerminkan keberhasilan rumah sakit dalam memenuhi ekspektasi dan kebutuhan pasien serta keluarga. Tingkat kepuasan pelanggan bukan hanya menjadi cerminan dari mutu layanan yang dirasakan secara langsung, tetapi juga menjadi tolok ukur kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit.

Indikator Skor Kepuasan Pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pasien atas pelayanan yang diberikan rumah sakit secara menyeluruh, mulai dari pendaftaran, layanan medis, keperawatan, fasilitas, hingga aspek komunikasi dan administrasi. Sesuai standar manajemen mutu dan akreditasi, pengukuran idealnya dilakukan secara objektif oleh pihak ketiga independen guna memastikan validitas dan netralitas hasil. Skor Kepuasan Pelanggan di rumah sakit diukur dengan mengacu pada ketentuan dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) tentang Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). IKM merupakan instrumen standar nasional yang mengukur kualitas layanan publik dari perspektif penerima layanan, berdasarkan sembilan unsur utama yang mencakup persyaratan,

prosedur, waktu, biaya, produk layanan, kompetensi petugas, perilaku petugas, penanganan pengaduan, dan sarana prasarana.

Sesuai dengan standar manajemen mutu dan kebijakan Kementerian PAN-RB, pengukuran ideal dilakukan secara objektif oleh pihak ketiga independen untuk menjamin netralitas dan akuntabilitas data. Adapun target dan realisasi untuk indikator kinerja ini adalah sebagai berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
2	Skor Kepuasan Pelanggan (CSAT)	Indeks	76,61-88,3	96,4	100%

Dalam periode Tahun 2025 ini, indikator kinerja Skor Kepuasan Pelanggan (CSAT) ditetapkan target sebesar 76,61-88,3%. Hasil survei Indeks Kepuasan yang dilakukan melalui survei eksternal diperoleh sebesar 96,4%.

Faktor pendukung keberhasilan indikator ini adalah berjalannya dengan baik seluruh SOP pelayanan dan tingginya komitmen seluruh jajaran RS Mata Makassar untuk terus berupaya memberikan pelayanan terbaik.. Adapun rencana tindak lanjut untuk RS Mata Makassar akan terus berupaya melakukan pembenahan fasilitas layanan serta memberikan pelayanan terbaik dan paripurna dan terus berinovasi, mengevaluasi diri agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan memuaskan masyarakat.

Komitmen rumah sakit dalam tetap melakukan pengukuran internal berbasis IKM menunjukkan kesadaran pentingnya data pengalaman pasien sebagai landasan peningkatan mutu. Pengukuran IKM akan menjadi momentum penting untuk mengonfirmasi efektivitas perbaikan layanan yang telah dijalankan.

3) PERSENTASE PENDAPATAN YANG DIPEROLEH DARI SEMUA PENELITIAN

Dalam era transformasi rumah sakit pendidikan dan rumah sakit berbasis riset, kontribusi kegiatan penelitian terhadap pendapatan dan pengembangan institusi menjadi semakin penting. Penelitian bukan hanya sebagai bagian dari pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai sumber pendanaan alternatif yang dapat mendukung keberlangsungan program inovatif, peningkatan mutu layanan, dan pencapaian visi rumah sakit sebagai pusat unggulan akademik dan pelayanan.

Persentase pendapatan dari penelitian menjadi salah satu Indikator Kinerja Utama yang mengukur sejauh mana kegiatan riset yang dilakukan di lingkungan rumah sakit memberikan kontribusi nyata terhadap total pendapatan rumah sakit. Persentase Pendapatan yang diperoleh dari Semua Penelitian adalah Total Pendapatan dari semua

penelitian *Clinical Research Unit* (CRU) dibagi dengan Total Pendapatan Operasional. Pendapatan operasional merupakan seluruh pendapatan yang berasal dari pelayanan medis, mencakup pelayanan untuk pasien JKN dan pasien non JKN. Pendapatan yang diakui adalah seluruh pendapatan yang berhubungan dengan kegiatan penelitian, termasuk penelitian translasional, hibah, dan uji klinis. Pencapaian target pendapatan yang diperoleh dari aktivitas penelitian tiap RS ditentukan berdasarkan pengelompokan, merujuk kepada Permenkes No. 31 Tahun 2022 dan/atau pembaruannya. Adapun target dan realisasi untuk indikator kinerja ini adalah sebagai berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
3	Persentase Pendapatan yang Diperoleh dari Semua Penelitian	Persen	1%	0,03%	0,03%

Pada Tahun 2025, target yang ditetapkan untuk RS Mata Makassar adalah 1% yang juga merupakan target jangka menengah (target akhir masa renstra). Namun, berdasarkan laporan keuangan dan Tim Kerja Penelitian realisasi 2025 baru mencapai 0,03% dari total pendapatan atau persentase capaian sebesar 0,03%.

Sebagai indikator baru, Persentase Pendapatan dari Penelitian merupakan langkah progresif yang memperluas cakupan peran rumah sakit dari sekadar institusi pelayanan menjadi pusat inovasi berbasis ilmu pengetahuan. Walaupun kontribusi saat ini masih rendah, pembentukan *baseline* di tahun pertama menjadi pijakan penting untuk pertumbuhan jangka menengah. Komitmen lintas unit, investasi pada sistem pendukung riset, dan kepemimpinan riset yang kuat akan menjadi kunci untuk memastikan indikator ini tidak hanya tercatat di atas kertas, tetapi benar-benar mendorong transformasi rumah sakit sebagai lembaga berbasis riset dan inovasi.

Adapun kendala dalam memenuhi capaian indikator kinerja ini adalah antara lain:

1. Kegiatan penelitian masih tergolong terbatas, dengan mayoritas pengajuan berasal dari mahasiswa program DIII yang kontribusi pembayarannya relatif kecil.
2. Belum Ada Sponsor Penelitian, dimana Sampai saat ini belum ada penelitian yang didukung oleh sponsor, baik dari institusi pemerintah, swasta, industri farmasi, maupun produsen alat kesehatan.
3. Terdapat kendala administratif dan etik, di mana sebagian penelitian klinik belum memiliki surat kelayakan etik. Beberapa penelitian mengalami penundaan karena belum sepenuhnya memenuhi persyaratan etik maupun administratif.

Sementara itu, faktor pendukung pencapaian realisasi indikator kinerja ini adalah Sementara pencapaian indikator kinerja ini didukung oleh beberapa uraian kegiatan seperti penelitian sponsorship, jumlah penelitian eksternal, pendapatan iklan dari website journal of ophthalmology, jumlah peserta didik dan workshop serta jumlah ethichal clearance yang dikeluarkan KEPK RS Mata Makassar.

Selanjutnya sebagai Rencana tindak lanjut untuk mencapai target indikator kinerja ini adalah:

1. Menarik Sponsor dan Pendanaan Eksternal dengan Menyusun proposal kerja sama dengan sponsor dari industri kesehatan, perusahaan alat kesehatan, dan lembaga donor riset serta Menawarkan RS Mata Makassar sebagai mitra penelitian dan uji produk.
 2. Peningkatan Mutu dan Kapasitas Tim Penelitian melalui Pelatihan rutin bagi tim admin dan peneliti mengenai prosedur penelitian klinik, manajemen dokumen etik, dan audit mutu penelitian.
 3. Optimalisasi Fungsi Unit Penelitian Klinik (CRU) dengan Memfasilitasi peneliti untuk percepatan administrasi dan pendampingan proposal agar lebih banyak penelitian yang lolos dan berjalan.
 4. Meningkatkan sosialisasi dan kerjasama dalam bidang pendidikan dan penelitian dengan institusi pendidikan..
- 4) PERSENTASE PENERAPAN SISTEM INFORMASI RUMAH SAKIT (IHS) TERINTEGRASI UNTUK SELURUH LAYANAN
-

Di tengah tuntutan transformasi digital dalam pelayanan kesehatan, integrasi sistem informasi rumah sakit (IHS) menjadi pilar penting dalam mewujudkan layanan yang cepat, tepat, efisien, dan akuntabel. Sistem informasi yang terintegrasi memungkinkan pengambilan keputusan klinis dan manajerial berbasis data *real-time*, mengurangi duplikasi informasi, serta meningkatkan koordinasi antar unit pelayanan.

Pengukuran implementasi Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) Terintegrasi merujuk kepada Permenkes No. 82 Tahun 2013 Standar Modul untuk pengembangan *back office*. Untuk mengukur keberhasilan implementasi Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) Terintegrasi yang mencakup beberapa elemen diantaranya Persentase integrasi RME ke Satu Sehat, Persentase integrasi pendaftaran RS Online dengan Antrian BPJS, Persentase Integrasi *Sistem Inventory*, Persentase Integrasi *Human Resources Information System* (HRIS) data dan administrasi pegawai dengan SIRS, Persentase

Integrasi *Finance Information System* dengan SIRS dengan bobot penilaian masing-masing elemen sebesar 20%. Adapun target dan realisasi untuk indikator kinerja ini adalah sebagai berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
4	Persentase Penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) Terintegrasi Untuk Seluruh Layanan	Persen	25%	60%	240%

Tahun 2025 ditetapkan target Persentase Penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) Terintegrasi Untuk Seluruh Layanan sebesar 25%. Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa realisasi indikator ini sebesar 60% atau persentase capaian sebesar 240%.

Capaian 60% Penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) terintegrasi pada Tahun 2025 menunjukkan progres yang jauh melampaui target tahunan yang ditetapkan sebesar 25%, dengan tingkat pencapaian mencapai 240% dari target. Hal ini mencerminkan bahwa rumah sakit telah memiliki momentum kuat dalam proses digitalisasi layanan, serta menunjukkan kesiapan internal dalam menerima perubahan sistem kerja berbasis teknologi informasi. Capaian ini perlu dibaca secara strategis sebagai peluang percepatan transformasi digital, terutama karena beberapa faktor pendorong penting diantaranya komitmen manajemen rumah sakit dalam mendukung pengembangan infrastruktur TIK, adanya regulasi percepatan integrasi RME ke Satu Sehat, serta peningkatan literasi digital SDM kesehatan di rumah sakit. Adapun kendala dalam memenuhi capaian indikator kinerja ini adalah terbatasnya integrasi data dari beberapa unit pelayanan yang masih menggunakan sistem manual, keterbatasan jumlah SDM IT, dan masih perlunya penyesuaian SOP kerja antar unit dalam pemanfaatan sistem secara optimal. Rencana tindak lanjut untuk indikator kinerja ini adalah melakukan pemetaan dan harmonisasi SOP lintas unit terkait pemanfaatan sistem terintegrasi, penguatan pelatihan SDM dalam pemanfaatan sistem informasi secara optimal, penambahan SDM IT yang kompeten di bidangnya, serta percepatan integrasi modul-modul *back office* lainnya seperti HRIS, dan *finance* ke dalam SIRS secara penuh agar digitalisasi berjalan komprehensif di seluruh unit layanan rumah sakit.

5) BLU *MATURITY RATING*

Sebagai rumah sakit milik pemerintah yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU), kualitas tata kelola dan kinerja layanan tidak hanya dinilai dari kepatuhan administratif, tetapi juga dari kemampuan institusi dalam mengelola pelayanan dan keuangan secara

mandiri, profesional, dan berorientasi hasil. Untuk itu, penilaian BLU *Maturity Rating* menjadi salah satu indikator penting dalam mengevaluasi tingkat kematangan rumah sakit sebagai BLU.

Rumah Sakit mengukur BLU *Maturity Rating* dengan merujuk pada Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. PER-11/PB/2021. Dalam regulasi tersebut, digunakan kerangka BLU *Service and Governance Maturity Rating (BLUSmart)*, yang mengevaluasi aspek layanan dan tata kelola berdasarkan dua pendekatan utama yaitu pertama pendekatan berbasis hasil (*result-based*) dimana keberhasilan institusi diukur dari hasil yang dapat dibuktikan dan berdampak dan kedua pendekatan berbasis proses (*process-based*) dimana keberhasilan institusi diukur dengan menilai bagaimana proses-proses internal dijalankan secara konsisten, terstandar, dan akuntabel. Berikut merupakan target dan realisasi untuk indikator kinerja ini:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
5	BLU <i>Maturity Rating</i>	Level	2	2	100%

Pada Tahun 2025, target indikator kinerja BLU *Maturity Rating* ditetapkan pada Level 2. Bersarkan hasil penilaian Direktorat PPK BLU nilai yang diperoleh adalah 2,95. Skor ini menunjukkan bahwa rumah sakit berada pada transisi dengan kemajuan signifikan dibandingkan tahun sebelumnya (2024), yang hanya mencapai level 2,73.

Adapun kendala yang dihadapi adalah antara lain masih adanya *miss* persepsi dari PIC data terhadap jenis data dan dokumen yang dipersyaratkan seperti pada aplikasi BIOS. Selain itu masih terdapat sejumlah persyaratan yang belum dapat dilengkapi karena belum adanya/belum berjalannya sejumlah kegiatan yang dipersyaratkan. Terlepas dari itu juga terdapat sejumlah faktor pendukung dari keberhasilan pencapaian indikator ini antara lain tingginya komitmen seluruh PIC data dalam melengkapi seluruh data dan dokumen yang dipersyaratkan serta berjalannya SOP-SOP seluruh aktivitas di RS Mata Makassar. Rencana tindak lanjut untuk mengoptimalkan kinerja ini adalah dengan melakukan evaluasi terhadap capaian indikator-indikator penilaian maturity rating yang masih belum maksimal untuk menjadi fokus perhatian dalam rangka pemenuhan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi.

Dengan memadukan pendekatan *result-based* dan *process-based*, *BLUSmart* mendorong rumah sakit tidak hanya sekadar mencapai hasil, tetapi juga memastikan bahwa hasil tersebut dicapai melalui proses yang baik, berkelanjutan, dan dapat

direplikasi. Pendekatan ini juga memungkinkan penilaian yang lebih objektif dan adil antar institusi, karena tidak hanya melihat dokumen statis, tetapi juga evaluasi terhadap kemampuan sistemik rumah sakit dalam menjalankan fungsinya sebagai BLU yang profesional dan berorientasi pelayanan publik. Melalui dua pendekatan ini, rumah sakit didorong untuk tidak hanya menjadi pelaksana anggaran, tetapi juga sebagai pengelola institusi yang adaptif, strategis, dan inovatif dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

6) *BED OCCUPANCY RATE / BOR*

Di antara indikator kinerja utama rumah sakit yang paling banyak dianalisis dalam manajemen operasional dan pelayanan adalah Bed Occupancy Rate (BOR) atau tingkat pemanfaatan tempat tidur. BOR mencerminkan efisiensi penggunaan kapasitas rawat inap dalam periode tertentu, dan menjadi salah satu indikator vital dalam mengukur tingkat keterisian tempat tidur serta permintaan pelayanan rawat inap.

Salah satu sasaran strategis yang ditetapkan oleh RS Mata Makassar adalah Persentase *Bed Occupancy Rate* (BOR). BOR adalah persentase tempat tidur yang terisi dibandingkan dengan jumlah tempat tidur yang tersedia, dalam satuan waktu tertentu. Idealnya, BOR yang efisien menurut standar Kementerian Kesehatan berkisar antara 60–85%. Target, realisasi, dan capaian indikator kinerja ini pada periode Tahun 2025 dapat dilihat pada tabel berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
6	<i>Bed Occupancy Rate / BOR</i>	Persen	70%	34,25%	48,92%

Pada tahun 2025 target *Bed Occupancy Rate / BOR* RS Mata Makassar ditetapkan sebesar 70%. Berdasarkan rekapitulasi data pelayanan rawat inap, BOR aktual hingga Desember 2025 adalah 34,25%, atau mencapai 48,92% dari target. Sebagai perbandingan, pada periode yang sama di tahun 2024, BOR tercatat sebesar 9,68%, yang berarti terjadi peningkatan sebanyak 24,57 poin. Kenaikan ini menandakan adanya tren positif pemulihan jumlah kunjungan pasien rawat inap, pasca penurunan signifikan akibat pembatasan layanan elektif pada tahun-tahun sebelumnya.

Walaupun belum mencapai target, BOR Tahun 2025 yang naik dibanding tahun sebelumnya menunjukkan tren pemulihan dan potensi pertumbuhan utilisasi layanan rawat inap. Dari perspektif strategis, BOR tidak boleh dilihat sebagai angka semata, melainkan indikator penting dalam perencanaan kapasitas, efisiensi operasional, serta

kualitas dan akses layanan. Rumah sakit harus menjaga keseimbangan antara efisiensi penggunaan tempat tidur dengan mutu perawatan pasien dan kenyamanan, khususnya dengan memperhatikan *turnover bed*, rata-rata lama dirawat (ALOS), dan tingkat readmisi. Peningkatan BOR juga harus dibarengi dengan ketersediaan SDM keperawatan, fasilitas penunjang, dan manajemen klinis yang adaptif, agar pelayanan tidak hanya padat, tetapi juga berkualitas dan aman.

7) *HEALTHCARE ASSOCIATED INFECTIONS (HAIs) RATES*

Dalam upaya peningkatan mutu pelayanan dan keselamatan pasien, pengendalian infeksi menjadi komponen yang tidak dapat ditawar. Salah satu indikator utama dalam sistem mutu dan akreditasi rumah sakit adalah angka kejadian infeksi yang didapat selama perawatan di fasilitas kesehatan, yang dikenal dengan *Healthcare Associated Infections (HAIs) Rates*.

HAIs adalah infeksi yang tidak ditemukan saat pasien masuk rumah sakit, tetapi timbul 48 jam atau lebih setelah rawat inap, atau dalam waktu 30 hari setelah tindakan bedah. Indikator ini digunakan secara internasional untuk menilai kualitas pelayanan, efektivitas pengendalian infeksi, dan kepatuhan terhadap protokol keselamatan pasien.

Healthcare Associated Infections (HAIs) rates diukur melalui *Surveillance HAIs* yang merujuk kepada Permenkes Nomor 27 Tahun 2017 tentang Pedoman Pencegahan dan Pengendalian Infeksi di Fasilitas Pelayanan Kesehatan. Untuk RS khusus mata. Indikator kinerja ini dihitung melalui *Surgical Site Infection (SSI)* pada tindakan operasi katarak, dengan membandingkan jumlah kasus dengan jumlah tindakan operasi. Adapun target dan realisasi untuk indikator kinerja ini adalah sebagai berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
7	<i>Healthcare Associated Infections (HAIs) rates</i>	Perseribu	<1.0‰	2,1‰	46.85%

Pada Tahun 2025, *Healthcare Associated Infections (HAIs) rates* ditetapkan sebesar <1.0‰ atau kurang dari 1,0 per 1.000 *patient-days*. Berdasarkan hasil rekap surveilans dari Tim Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI), angka HAIs tercatat sebesar 0,21‰ atau 2,1‰ atau capaian sebesar 46,85% dari target yang telah ditetapkan.

Tidak tercapainya target dipengaruhi oleh masih adanya variasi kepatuhan terhadap standar pencegahan dan pengendalian infeksi pada tahapan praoperatif, intraoperatif, dan pascaoperatif, serta karakteristik pasien katarak yang sebagian besar berusia lanjut dan memiliki faktor risiko tertentu yang meningkatkan potensi terjadinya infeksi. Selain itu, pemantauan pascaoperasi pada pasien rawat jalan masih memerlukan

penguatan, sehingga deteksi dini terhadap tanda-tanda infeksi belum sepenuhnya optimal. Peningkatan sensitivitas surveilans HAIs juga berkontribusi terhadap meningkatnya temuan kasus SSI, yang berdampak pada hasil pengukuran indikator kinerja.

Sebagai tindak lanjut, rumah sakit akan memperkuat pelaksanaan program Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI) melalui peningkatan kepatuhan terhadap standar prosedur operasional operasi katarak, penguatan edukasi pasien, serta monitoring dan evaluasi kepatuhan tenaga kesehatan secara berkala. Rumah sakit juga akan meningkatkan pemantauan pascaoperasi dan melakukan analisis terhadap setiap kejadian SSI sebagai dasar perbaikan berkelanjutan, sehingga diharapkan angka kejadian SSI dapat ditekan dan target indikator HAIs pada tahun-tahun berikutnya dapat tercapai.

8) PERSENTASE STANDAR KLINIS YANG TERCAPAI

Dalam rangka menjamin mutu pelayanan medis dan memperkuat posisi sebagai rumah sakit khusus mata, pengukuran terhadap pencapaian standar klinis menjadi salah satu tolok ukur utama dalam sistem evaluasi kinerja. Indikator ini mengukur berapa banyak standar klinis spesifik yang berhasil dicapai dari keseluruhan standar yang ditetapkan, sesuai dengan layanan unggulan dan spesialisasi rumah sakit.

Indikator Persentase Standar Klinis Yang Tercapai untuk RS Khusus Mata diukur melalui 3 layanan yaitu Endoftalmitis Pasca Operasi Katarak (<1.2%), Angka Kejadian Endoftalmitis Pasca Injeksi Anti-VEGF Intravitreal (<1%) dan Penurunan Tekanan Intraokular 1 bulan pasca Trabekulektomi pada POAG dan PACG (>80%). Adapun perhitungannya dilakukan dengan menjumlahkan indikator tercapai dibagi dengan jumlah seluruh indikator yang diukur di RS. Adapun target dan realisasi untuk indikator kinerja ini adalah sebagai berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
8	Persentase Standar Klinis Yang Tercapai	Persen	80%	100%	125%

Pada Tahun 2025 ditetapkan target RS Mata Makassar sebesar $\geq 80\%$ terhadap standar klinis yang dipantau. Adapun realisasi yang diperoleh pada Tahun 2025 sebesar 100% atau capaian sebesar 125% dari target yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pencapaian target indikator kinerja ini didukung oleh orientasi pelayanan yang baik, ketersediaan fasilitas dan peralatan yang memadai, dukungan dari

manajemen dan level pimpinan, profesionalisme tenaga kesehatan, serta lingkungan pembelajaran yang kondusif. Selain itu, pemahaman tentang clinical pathway dan indikator mutu klinik juga berperan penting dalam mencapai standar klinis. Untuk menjaga kesinambungan capaian indikator ini maka sebagai rencana tindak lanjut akan terus dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya standar klinis.

Capaian 100% terhadap standar klinis merupakan bukti nyata dari komitmen rumah sakit dalam menjaga mutu layanan yang berbasis spesialisasi, serta menunjukkan bahwa sistem tata kelola klinis yang diterapkan berjalan efektif dan adaptif terhadap kebutuhan pasien. Hal ini memberikan nilai strategis yang besar, diantaranya meningkatkan kepercayaan publik dan mitra asuransi terhadap kualitas tindakan di rumah sakit, memperkuat posisi rumah sakit sebagai pusat rujukan layanan mata berstandar tinggi serta menunjukkan kesiapan rumah sakit dalam menghadapi akreditasi nasional maupun internasional. Ke depan, rumah sakit perlu memanfaatkan capaian ini sebagai baseline menuju standar klinis yang lebih luas dan kompleks, termasuk mengintegrasikan hasil standar klinis dengan evaluasi risiko klinis, *cost-effectiveness* dan kepatuhan terhadap *clinical pathway*.

9) PERSENTASE PENDAPATAN NON-JKN TERHADAP PENDAPATAN KESELURUHAN RS

Dalam konteks pengelolaan keuangan rumah sakit Badan Layanan Umum (BLU), diversifikasi sumber pendapatan menjadi salah satu kunci ketahanan fiskal dan keberlanjutan layanan. Ketergantungan yang terlalu tinggi pada pembiayaan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) berisiko menimbulkan kerentanan arus kas, terutama jika terjadi keterlambatan klaim atau perubahan kebijakan tarif.

Pendapatan non-JKN adalah pendapatan yang didapatkan pada tahun berjalan dari layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien selain dari pasien dengan pembiayaan JKN (BPJS Kesehatan). Dalam hal terdapat pasien JKN yang naik kelas, maka selisih pendapatan yang tidak ditanggung oleh JKN (BPJS Kesehatan) dihitung menjadi pendapatan non-JKN. Adapun target dan realisasi untuk indikator ini adalah sebagai berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
9	Persentase pendapatan non-JKN terhadap pendapatan keseluruhan RS	Persen	10%	5,09%	50,57%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada Tahun 2025 ditetapkan target RS Mata Makassar sebesar 10%. Namun, berdasarkan laporan keuangan tahun 2025, capaian aktual masih berada di bawah target tersebut. Adapun realisasi yang diperoleh pada Tahun 2025 sebesar 5,09% atau capaian sebesar 50,57% dari target yang telah ditetapkan.

Capaian Pendapatan Non-JKN yang masih di bawah target mencerminkan bahwa rumah sakit masih berada pada fase awal dalam strategi diversifikasi pendapatan. Meskipun layanan JKN tetap menjadi pilar utama, kemandirian finansial rumah sakit sebagai BLU menuntut adanya sumber pendapatan alternatif yang tumbuh secara stabil dan berkelanjutan.

Untuk dapat mencapai target indikator, perlu didukung oleh kemampuan rumah sakit dalam memperluas segmen pasar layanan non-JKN, seperti pengembangan layanan unggulan, penambahan variasi produk layanan, serta peningkatan mutu dan pelayanan yang mampu menarik pasien umum dan asuransi komersial. Selain itu, peran aktif dalam menjalin kerja sama dengan institusi swasta dan pemerintah juga memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan pendapatan non-JKN. Adapun rencana tindak lanjut ialah meningkatkan promosi layanan non-JKN secara terintegrasi, memperkuat jejaring dan kemitraan strategis dengan asuransi swasta, perusahaan, serta institusi pendidikan, dan melakukan inovasi pada paket layanan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Rumah sakit juga akan melakukan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas program diversifikasi pendapatan serta meningkatkan kompetensi SDM dalam pelayanan pelanggan untuk mendorong pertumbuhan pendapatan non-JKN ke depannya.

10) SKOR TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI

Kepuasan pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) rumah sakit, terutama dalam sistem Badan Layanan Umum (BLU) yang menuntut efisiensi, produktivitas, dan layanan prima berbasis budaya organisasi yang sehat. Indikator skor tingkat kepuasan pegawai digunakan untuk mengukur tingkat kenyamanan, keterlibatan, dan motivasi kerja pegawai terhadap sistem kerja, manajemen, lingkungan kerja, dan kompensasi.

Survei kepuasan pegawai mengikuti prosedur diselenggarakannya survei kepuasan pasien, sebagaimana diatur di Peraturan Menteri PANRB No. 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat. Target dan realisasi indikator kinerja ini pada periode Tahun 2025 dapat dilihat pada tabel berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
10	Skor Tingkat Kepuasan Pegawai	Indeks	Puas	Puas	100%

Tahun 2025 ditetapkan target Skor Tingkat Kepuasan Pegawai RS Mata Makassar dengan kategori Puas. Namun belum melaksanakan pengukuran terhadap tingkat kepuasan pegawai. Pengumpulan data baru direncanakan untuk dilakukan pada Triwulan 4 (TW IV) Tahun 2025, seiring dengan pelaksanaan survei evaluasi akhir tahun dan pengukuran indeks lainnya. Indikator ini diharapkan dapat membangun budaya evaluasi internal yang terbuka dan solutif sehingga menjadi alat manajemen perubahan dan perbaikan organisasi berbasis pada suara pegawai.

Dalam periode Tahun 2025 ini, indikator kinerja Skor Tingkat Kepuasan Pegawai ditetapkan target dengan kategori Puas. Hasil survei Skor Kepuasan yang dilakukan melalui survei eksternal diperoleh sebesar 77,7 dan masuk dalam kategori Puas. Artinya, secara umum pegawai menilai kondisi kerja, sistem, dan dukungan organisasi sudah baik dan cukup mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari.

Faktor pendukung keberhasilan indikator ini adalah baiknya kualitas lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan, serta sistem mutu dan digitalisasi yang sudah mendapat penilaian sangat baik, misalnya melalui monitoring rutin IKP, forum apresiasi, dan budaya kerja kolaboratif.

11) TRAINING EFFECTIVENESS INDEX (TEI)

Dalam pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit, pelatihan atau diklat pegawai menjadi investasi jangka panjang yang penting. Namun, pelatihan yang hanya berfokus pada jumlah pelaksanaan tanpa evaluasi efektivitasnya dapat menyebabkan pemborosan waktu, biaya, dan energi. Oleh karena itu, rumah sakit mengembangkan dan mengukur *Training Effectiveness Index* (TEI) sebagai indikator untuk mengevaluasi sejauh mana pelatihan yang dilaksanakan memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai.

Pengukuran indikator ini dengan menjumlahkan Tenaga Kesehatan dan Tenaga Medis yang mendapatkan 40 jam pembelajaran (JPL) dimana peningkatan kompetensi yang dimaksud adalah peningkatan kapabilitas Tenaga Kesehatan dan Tenaga Medis yang difasilitasi oleh rumah sakit dibandingkan dengan jumlah seluruh Tenaga Kesehatan dan Tenaga Medis. Target dan realisasi indikator kinerja ini pada periode Tahun 2025 dapat dilihat pada tabel berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
10	<i>Training Effectiveness Index (TEI)</i>	Persen	70%	94%	134,29%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada Tahun 2025 ditetapkan target RS Mata Makassar sebesar 70%. Adapun realisasi yang diperoleh pada Tahun 2025 sebesar 94% atau capaian sebesar 134,29% dari target yang telah ditetapkan.

Adapun kendala dalam pencapaian target indikator karena belum tersusunnya sistem pengukuran TEI secara menyeluruh dan terstandar, belum terintegrasinya sistem pelatihan dengan sistem evaluasi kinerja serta kurangnya kesadaran pegawai untuk mengunggah sertifikat/laporan hasil pelatihan. Keberhasilan pencapaian target indikator kinerja ini didukung oleh komitmen manajemen. Adapun rencana tindak lanjut untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan capaian ialah pelatihan berkelanjutan dan peningkatan kesadaran pegawai tentang pentingnya pelatihan menjadi sasaran rencana tindak lanjut.

TEI adalah indikator penting untuk menilai apakah investasi pelatihan benar-benar menghasilkan perubahan nyata di lapangan. Tanpa evaluasi ini, pelatihan berisiko menjadi rutinitas seremonial yang tidak menambah nilai organisasi. Sebagai rumah sakit BLU, akuntabilitas anggaran pelatihan dan efektivitasnya harus terukur, terlebih dalam konteks peningkatan mutu layanan, efisiensi, dan pengembangan kompetensi SDM yang adaptif terhadap transformasi digital dan pelayanan kesehatan yang berfokus pada pasien.

Dengan penguatan sistem TEI, rumah sakit akan memiliki alat strategis untuk menghubungkan pelatihan, perubahan perilaku, dan capaian organisasi, sekaligus menjadi fondasi pengembangan SDM jangka panjang yang lebih terarah dan berdampak.

12) NILAI KINERJA PENGANGGARAN

Nilai Kinerja Penganggaran merupakan indikator strategis yang mencerminkan kemampuan rumah sakit dalam merencanakan, merealisasikan, dan mengendalikan anggaran secara efisien, efektif, dan akuntabel. Indikator ini digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana pengelolaan anggaran mendukung pencapaian output dan outcome organisasi, serta menilai kesesuaian antara rencana kerja (RBA), realisasi belanja, dan pencapaian kinerja unit kerja.

Besarnya nilai kinerja penganggaran yang diperoleh melalui perhitungan kinerja menggunakan aplikasi SMART Kementerian Keuangan yang diformulasikan dari yang pertama Aspek Implementasi yang memperhitungkan realisasi Anggaran, konsistensi antara RPD dan RPK, Efisiensi dan capaian keluaran yang ditargetkan di dalam RKA KL secara tahunan, kedua Aspek Manfaat yang memperhitungkan pencapaian Indikator Kinerja Kegiatan (IKK), Indikator Sasaran Program/Indikator Kinerja Program (IKP) dan Indikator Sasaran Strategis (ISS) yang ditarget di dalam Renja K/L dan Renstra K/L secara tahunan, ketiga Aspek Konteks yang memperhitungkan relevansi, kejelasan, keterukuran informasi kinerja dengan dinamika masalah yang coba dipecahkan melalui intervensi program.

Sebagai Badan Layanan Umum, rumah sakit tidak hanya dituntut untuk menyerap anggaran, tetapi juga menunjukkan keterkaitan yang kuat antara belanja dan kinerja, serta ketepatan dalam penggunaan dana publik yang dikelola secara mandiri. Target dan realisasi indikator kinerja ini pada periode Tahun 2025 dapat dilihat pada tabel berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
12	Nilai Kinerja Penganggaran	Persen	92,35%	91,67%	99,26%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada Tahun 2025 ditetapkan target RS Mata Makassar sebesar 92,35%. Adapun realisasi yang diperoleh pada Tahun 2025 sebesar 91,67% atau capaian sebesar 99,26% dari target yang telah ditetapkan.

Faktor yang bisa mendukung keberhasilan capaian indikator ini adalah adanya berjalannya dengan baik kegiatan penyusunan perencanaan yang akurat, pelaksanaan anggaran yang efektif, serta monitoring dan pengendalian anggaran yang akuntabel sehingga tercipta keselarasan antara rencana kerja (RBA), realisasi belanja, dan pencapaian kinerja unit kerja.

Kinerja penganggaran bukan hanya ukuran serapan dana, tetapi juga menjadi cerminan tata kelola, akuntabilitas, dan efektivitas organisasi dalam mencapai target strategis. Dalam sistem BLU, nilai kinerja penganggaran yang tinggi menandakan bahwa rumah sakit mampu merencanakan dengan matang, melaksanakan dengan efisien, dan memastikan hasil kegiatan mendukung layanan publik. Capaian di bawah target, meskipun mungkin disebabkan faktor teknis atau administrasi, tetap menjadi alarm penting untuk memperkuat koordinasi lintas unit. Terlebih dengan semakin dinamisnya

kebutuhan layanan kesehatan, rumah sakit dituntut untuk lebih adaptif, agile, dan akurat dalam mengelola sumber daya.

13) REALISASI ANGGARAN

Realisasi anggaran merupakan indikator utama yang menggambarkan kemampuan eksekusi kegiatan yang telah direncanakan dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) rumah sakit. Sebagai rumah sakit Badan Layanan Umum (BLU), realisasi anggaran bukan hanya mencerminkan penyerapan dana, melainkan juga menunjukkan disiplin dalam implementasi program, efektivitas manajemen waktu, dan efisiensi operasional. Tingkat realisasi anggaran yang baik menandakan bahwa perencanaan telah dilakukan secara tepat, pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai jadwal, dan belanja mendukung pencapaian output layanan.

Besarnya nilai Persentase Realisasi Anggaran Satuan Kerja diperoleh dari aplikasi OMSPAN Kementerian Keuangan. Nilai ini menghitung nilai nominal realisasi anggaran Satuan Kerja yang telah disahkan pada aplikasi OMSPAN dibandingkan dengan total pagu belanja pada Satuan Kerja. Target dan realisasi indikator kinerja ini pada periode Tahun 2025 dapat dilihat pada tabel berikut:

NO	Indikator	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
13	Realisasi Anggaran	Persen	96%	88,41%	92,09%

Tahun 2025 ditetapkan target RS Mata Makassar sebesar 96%. Adapun realisasi yang diperoleh pada Tahun 2025 sebesar 88,41% atau capaian sebesar 92,09% dari target yang telah ditetapkan.

Adapun faktor utama yang menjadi kendala dalam pencapaian target kinerja untuk indikator ini adalah terbatasnya anggaran BLU akibat belum maksimalnya pendapatan sehingga beberapa kegiatan dengan sumber dana BLU tidak dapat terlaksana dan berujung kepada tidak terealisasinya belanja anggaran sesuai dengan yang telah direncanakan. Untuk menindaklanjuti kendala ini maka RS Mata Makassar akan terus mendorong upaya peningkatan pendapatan terutama melalui pengembangan layanan yang didukung oleh kegiatan promosi dan sosialisasi yang optimal sehingga target capaian pendapatan dapat terealisasi dan belanja anggaran dapat berjalan optimal sesuai dengan yang telah direncanakan.

B. REALISASI ANGGARAN

Dari segi sumber daya anggaran, berdasarkan DIPA Tahun Anggaran 2025, RS Mata Makassar memperoleh anggaran sebesar Rp63.584.824.000 yang terdiri dari anggaran Rupiah Murni sebesar Rp17.659.360.000 dan anggaran yang bersumber dari PNB/BLU sebesar Rp45.925.464.000. Anggaran yang terealisasi selama Tahun 2025 adalah sebesar Rp56.215.370.850 atau sebesar 88,41%. Pada periode Tahun 2024, RS Mata Makassar memperoleh anggaran sebesar Rp63.345.000.000 yang terdiri dari anggaran Rupiah Murni sebesar Rp16.712.129.000 dan anggaran yang bersumber dari PNB/BLU sebesar Rp46.632.871.000. Realisasi anggaran Tahun 2024 Rp54.153.725.549 atau sebesar 85,49%.

Belum maksimalnya persentase realisasi anggaran pada Tahun 2025 disebabkan tidak terlaksananya sejumlah kegiatan dengan alokasi anggaran yang bersumber dari BLU. Hal ini disebabkan tidak tersedianya anggaran dikarenakan tidak tercapainya realisasi pendapatan sesuai yang ditargetkan akibat dari belum maksimalnya kunjungan pasien masih membutuhkan upaya yang lebih maksimal untuk mempromosikan dan mensosialisasikan layanan RS Mata Makassar terutama terkait perpindahan layanan ke gedung baru di lokasi yang baru.

Untuk realisasi anggaran berdasarkan jenis sumber dana, tercatat untuk anggaran dengan sumber dana Rupiah Murni dari pagu sebesar Rp17.659.360.000 terealisasi sebesar Rp16.862.625.762 atau sebesar 95,49%. Realisasi terbesar untuk belanja Rupiah Murni adalah Belanja Pegawai dengan realisasi sebesar Rp8.280.160.436 atau sebesar 49,10% dari total belanja Rupiah Murni. Sementara itu, untuk alokasi anggaran dengan sumber dana BLU dari pagu sebesar Rp45.925.464.000 terealisasi sebesar Rp39.352.745.088 atau sebesar 85,69%.

Dari segi Penerimaan Negara Bukan Pajak Badan Layanan Umum RS Mata Makassar per 31 Desember 2025 terealisasi sebesar Rp40.486.769.585 dari target Rp51.296.158.000 atau tercapai sebesar 78,93%. Realisasi pendapatan BLU pada periode Tahun 2024 adalah sebesar Rp28.066.475.454 dari target pendapatan sebesar Rp46.632.871.000 atau tercapai sebesar 60,19%.

Pada tabel di bawah ini dapat dilihat gambaran realisasi keuangan RS Mata Makassar periode Tahun 2025 :

No	URAIAN	TAHUN 2024			TAHUN 2025		
		Anggaran/ Target	Realisasi	%	Anggaran/ Target	Realisasi	%
1	PENDAPATAN						
	Penerimaan Negara Bukan Pajak	46.632.871.000	28.066.475.454	60.19%	51.296.158.000	40.486.769.585	78.93%
	Jumlah Pendapatan	46.632.871.000	28.066.475.454	60.19%	51.296.158.000	40.486.769.585	78.93%
2	BELANJA						
	Belanja Pegawai	7.712.129.000	7.649.623.602	99.19%	8.517.404.000	8.280.160.436	97.21%
	Belanja Barang	42.749.720.000	36.897.411.574	86.31%	46.631.068.000	40.698.271.376	87.28%
	Belanja Modal	12.883.151.000	9.606.690.373	74.51%	8.436.352.000	7.236.939.038	85.78%
	Jumlah Belanja	63.345.000.000	54.153.725.549	85.49%	63.584.824.000	56.215.370.850	88.41%

Dari tabel di atas terlihat bahwa kontribusi realisasi jenis belanja tertinggi dalam hal persentase realisasi adalah pada Belanja Pegawai dimana dari alokasi anggaran sebesar Rp8.280.160.436 pada Tahun 2025. yang terealisasi adalah sebesar 97.21% dari target anggaran atau sebesar Rp8.517.404.000. Selanjutnya. untuk Belanja Barang dari pagu sebesar Rp46.631.068.000 yang dapat direalisasikan adalah sebesar Rp40.698.271.376 atau sebesar 87.28%. Sementara capaian realisasi yang terendah penyerapannya adalah Belanja Modal dengan realisasi sebesar 85.78% atau sejumlah Rp7.236.939.038 dari alokasi anggaran sebesar Rp8.436.352.000. Masih rendahnya realisasi belanja modal disebabkan karena masih rendahnya capaian pendapatan BLU RS Mata Makassar dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan maka untuk belanja modal diprioritaskan untuk hal-hal yang sifatnya mendesak harus segera dipenuhi. sementara untuk hal-hal yang masih dapat ditunda maka pengadaannya akan dilaksanakan secara bertahap dengan menyesuaikan pendapatan RS Mata Makassar untuk menghindari terjadinya Pagu Minus di akhir tahun.

Untuk realisasi keuangan berdasarkan masing-masing output dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

KODE/PROGRAM/KEGIATAN/OUTPUT/SUB OUTPUT/KOMPONEN		PAGU	REALISASI	%
RUMAH SAKIT MATA MAKASSAR		63.584.824.000	56.215.370.850	88.41%
DG	Program Pelayanan Kesehatan dan JKN	48.225.362.000	41.353.339.176	85.75%
DG.6388	Dukungan Pelayanan Kesehatan Unit Pelaksana Teknis Ditjen Pelayanan Kesehatan	48.225.362.000	41.353.339.176	85.75%
CAB.002	CAB.002 Alat Kesehatan	4.433.515.000	4.133.951.331	93.24%
CAB.003	CAB.003 Obat-obatan dan BMHP	8.432.053.000	6.794.373.379	80.58%

KODE/PROGRAM/KEGIATAN/OUTPUT/SUB OUTPUT/KOMPONEN		PAGU	REALISASI	%
RUMAH SAKIT MATA MAKASSAR		63.584.824.000	56.215.370.850	88.41%
CAN.001	CAN.001 Perangkat Pengolah Data dan Informasi	700.164.000	539.965.801	77.12%
CAN.002	CAN.002 Software / Antivirus UPT Vertikal	199.445.000	0	0.00%
CBV.001	CBV.001 Gedung Layanan - LR	1.384.500.000	1.143.412.734	82.59%
CCB.001	CCB.001 Operasional dan Pemeliharaan UPT BLU	5.953.190.000	5.481.347.206	92.07%
DCM.002	DCM.002 Pelatihan Bidang Kesehatan	769.290.000	432.854.393	56.27%
EBA.962	EBA.962 Layanan Umum	24.395.277.000	21.255.075.160	87.13%
EBB.951	EBB.951 Layanan Sarana Internal	1.718.728.000	1.419.609.172	82.60%
FAE.001	FAE.001 Layanan Pemantauan dan Evaluasi serta Pelaporan di UPT Vertikal (LR)	239.200.000	152.750.000	63.86%
WA	Program Dukungan Manajemen	15.359.462.000	14.862.031.674	96.76%
WA.4813	Dukungan Manajemen Pelaksanaan Program di Ditjen Pelayanan Kesehatan	15.359.462.000	14.862.031.674	96.76%
EBA.994	EBA.994 Layanan Perkantoran	15.359.462.000	14.862.031.674	96.76%

Dari tabel tersebut di atas, terlihat bahwa untuk realisasi per program, capaian realisasi pada Program Dukungan Manajemen Pelaksanaan Program di Ditjen Pelayanan Kesehatan menunjukkan realisasi capaian yang cukup baik dimana dari pagu anggaran sebesar Rp15.359.462.000 terealisasi sebesar Rp14.862.031.674 atau 96.76%. Tingginya capaian realisasi anggaran untuk program ini tidak terlepas dari komposisi sumber anggaran untuk kegiatan-kegiatan yang tercakup didalamnya dimana keseluruhan anggaran kegiatannya bersumber dari anggaran rupiah murni sehingga dengan ketersediaan anggaran yang ada, seluruh kegiatan dapat dilaksanakan dengan segera tanpa ada kendala yang berarti terkait sumber pendanaan anggaran kegiatan. Meski demikian realisasi ini masih terbilang rendah jika dibandingkan dengan target yang harus dicapai hingga akhir tahun anggaran.

Sementara untuk program Dukungan Pelayanan Kesehatan Unit Pelaksana Teknis Ditjen Pelayanan Kesehatan sebagian besar alokasi anggaran menggunakan sumber dana BLU dimana untuk Tahun 2025, dari pagu sebesar Rp48.225.362.000 yang dapat direalisasikan sebesar Rp41.353.339.176 atau sebesar 85.75%.

**LAPORAN REALISASI ANGGARAN
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025 DAN 2024**

(Dalam Rupiah)

	CATATAN	2025		%	2024
		ANGGARAN	REALISASI	thd Angg	REALISASI
PENDAPATAN NEGARA DAN HIBAH					
Pendapatan Penerimaan Negara Bukan Pajak	B.1	51.296.158.000	40.486.769.585	78,93	28.121.847.087
Pendapatan BLU	B.2	51.296.158.000	40.485.726.015	78,93	28.066.475.454
Pendapatan Penerimaan Negara Bukan Pajak Lainnya	B.3	-	1.043.570	0,00	55.371.633
JUMLAH PENDAPATAN		51.296.158.000	40.486.769.585	78,93	28.121.847.087
BELANJA NEGARA					
Belanja Pemerintah Pusat	B.4	63.584.824.000	56.215.370.850	88,41	54.153.725.549
Belanja Pegawai	B.5	8.517.404.000	8.280.160.436	97,21	7.649.623.602
Belanja Barang	B.6	46.631.068.000	40.698.271.376	87,28	36.897.411.574
Belanja Modal	B.7	8.436.352.000	7.236.939.038	85,78	9.606.690.373
Belanja Bantuan Sosial	B.8	-	-	0,00	-
JUMLAH BELANJA		63.584.824.000	56.215.370.850	88,41	54.153.725.549
SURPLUS (DEFISIT)			(15.728.601.265)		(26.031.878.462)

**LAPORAN PERUBAHAN SALDO ANGGARAN LEBIH
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025 DAN 2024**

(Dalam Rupiah)

URAIAN	CAT	2025	2024
Saldo Anggaran Lebih (SAL) Awal	C.1	9.824.271.017	19.545.580.610
Penggunaan SAL	C.2	-	-
Sisa Lebih/Kurang Pembiayaan Anggaran (SiLPA/SiKPA)	C.3	(15.728.601.265)	(26.031.878.462)
Penyesuaian (SiLPA/SiKPA)	C.4	-	-
Penyesuaian Transaksi BLU dengan BUN	C.5	16.861.582.192	16.310.568.869
Pendapatan Alokasi APBN	C.6	16.862.625.762	16.365.940.502
Penyetoran PNPB Ke Kas Negara	C.7	(1.043.570)	(55.371.633)
Penyetoran Surplus BLU ke Kas Negara	C.8	-	-
Pengembalian Pendapatan BLU TAYL	C.9	-	-
Transaksi Antar BLU	C.10	-	-
Sisa Lebih/Kurang Pembiayaan Anggaran (SiLPA/SiKPA) setelah penyesuaian	C.11	1.132.980.927	(9.721.309.593)
Koreksi Kesalahan Pembukuan Tahun Sebelumnya		-	-
Lain-Lain		-	-
Saldo Anggaran Lebih (SAL) Akhir	C.12	10.957.251.944	9.824.271.017

NERACA
PER 31 DESEMBER 2025 DAN 31 DESEMBER 2024

(Dalam Rupiah)

URAIAN	CATATAN	2025	2024
ASET			
ASET LANCAR	D.1		
Kas pada Badan Layanan Umum	D.1.1	10.957.251.944	9.824.271.017
Investasi Jangka Pendek-Badan Layanan Umum	D.1.2	-	-
Belanja Dibayar Dimuka (prepaid)	D.1.3	-	22.375.082
Piutang dari Kegiatan Operasional BLU	D.1.4	79.939.207	5.226.569.443
Penyisihan Piutang Tak Tertagih - Piutang dari Kegiatan Operasional BLU	D.1.5	(399.696)	(26.132.847)
<i>Piutang dari Kegiatan Operasional BLU (Netto)</i>		79.539.511	5.200.436.596
Piutang dari Kegiatan Non Operasional BLU	D.1.6	29.750.000	25.410.238
Penyisihan Piutang Tak Tertagih - Piutang dari Kegiatan Non Operasional BLU	D.1.7	(2.975.000)	(127.051)
<i>Piutang dari Kegiatan Non Operasional BLU (Netto)</i>		26.775.000	25.283.187
Persediaan	D.1.8	2.275.225.017	1.563.104.694
Persediaan Belum Diregister	D.1.9	-	-
Jumlah Aset Lancar		13.338.791.472	16.635.470.576
ASET TETAP	D.2		
Tanah	D.2.1	78.891.199.000	78.891.199.000
Peralatan dan Mesin	D.2.2	155.227.385.660	149.242.647.906
Gedung dan Bangunan	D.2.3	118.338.704.733	118.088.699.433
Jalan Irigasi dan Jaringan	D.2.4	821.420.363	821.420.363
Konstruksi dalam Pengerjaan	D.2.5	749.836.859	-
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	D.2.6	(123.604.103.071)	(106.241.321.262)
Jumlah Aset Tetap		230.424.443.544	240.802.645.440
ASET LAINNYA	D.3		
Aset Tidak Berwujud	D.3.1	53.095.000	53.095.000
Dana yang Dibatasi Penggunaannya	D.3.2	900.788.934	224.400.000
Akumulasi Penyusutan dan Amortisasi Aset Lainnya	D.3.3	(51.520.000)	(50.470.000)
Jumlah Aset Lainnya		902.363.934	227.025.000
JUMLAH ASET		244.665.598.950	257.665.141.016
KEWAJIBAN			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	D.4		
Utang kepada Pihak Ketiga	D.4.1	2.676.552.258	1.705.048.834
Pendapatan Diterima Dimuka	D.4.2	40.463.777	69.791.667
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek		2.717.016.035	1.774.840.501
JUMLAH KEWAJIBAN		2.717.016.035	1.774.840.501
EKUITAS	D.5		
Ekuitas	D.5.1	241.948.582.915	255.890.300.515
JUMLAH EKUITAS		241.948.582.915	255.890.300.515
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		244.665.598.950	257.665.141.016

LAPORAN OPERASIONAL
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025 DAN 2024

(Dalam Rupiah)

URAIAN	CAT	2025	2024
KEGIATAN OPERASIONAL			
PENDAPATAN OPERASIONAL			
Pendapatan Alokasi APBN	E.1	16.862.625.762	16.365.940.502
Pendapatan Jasa Layanan dari Masyarakat	E.2	34.418.791.715	30.129.096.459
Pendapatan Jasa Layanan dari Entitas Lain	E.3	1.900.000	-
Pendapatan Hibah BLU	E.4	-	-
Pendapatan BLU Lainnya	E.5	952.071.716	908.141.139
JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL		52.235.389.193	47.403.178.100
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Pegawai	E.6	25.324.992.290	22.662.410.742
Beban Persediaan	E.7	7.337.091.049	6.786.649.796
Beban Barang dan Jasa	E.8	11.027.834.899	10.472.020.441
Beban Pemeliharaan	E.9	4.221.087.772	2.488.431.876
Beban Perjalanan Dinas	E.10	808.259.546	2.194.697.412
Beban Barang untuk Diserahkan kepada Masyarakat	E.11	-	-
Beban Penyusutan dan Amortisasi	E.12	17.469.823.159	16.073.596.280
Beban Penyisihan Piutang Tak Tertagih	E.13	3.374.696	26.259.898
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL		66.192.463.411	60.704.066.445
SURPLUS (DEFISIT) DARI KEGIATAN OPERASIONAL		(13.957.074.218)	(13.300.888.345)
KEGIATAN NON OPERASIONAL			
Surplus (Defisit) Penjualan Aset Non Lancar			
Pendapatan Pelepasan Aset Non Lancar	E.14	-	-
Beban Pelepasan Aset Non Lancar	E.15	-	-
Jumlah Surplus (Defisit) Penjualan Aset Non Lancar		-	-
Surplus (Defisit) dari Kegiatan Non Operasional Lainnya			
Pendapatan Kegiatan Non Operasional Lainnya	E.16	1.043.570	55.371.633
Beban Kegiatan Non Operasional Lainnya	E.17	9.149.650	136.267.993
Jumlah Surplus (Defisit) dari Kegiatan Non Operasional Lainnya		(8.106.080)	(80.896.360)
SURPLUS /DEFISIT DARI KEGIATAN NON OPERASIONAL		(8.106.080)	(80.896.360)
POS LUAR BIASA			
Beban Luar Biasa	E.18	-	-
SURPLUS (DEFISIT) - LAPORAN OPERASIONAL		(13.965.180.298)	(13.381.784.705)

LAPORAN ARUS KAS
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025 DAN 2024

(Dalam Rupiah)

URAIAN	CAT	2025	2024
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI			
Arus Masuk Kas:			
Pendapatan dari Alokasi APBN	F.1	16.862.625.762	16.365.940.502
Pendapatan dari Jasa Layanan kepada Masyarakat	F.2	39.565.421.951	27.113.952.886
Pendapatan dari Jasa Layanan kepada Entitas Lain	F.3	1.900.000	-
Pendapatan dari Hibah	F.4	-	-
Pendapatan Usaha Lainnya	F.5	918.404.064	952.522.568
Pendapatan PNBPN Umum	F.6	1.043.570	55.371.633
Jumlah Masuk Kas		57.349.395.347	44.487.787.589
Arus Keluar Kas:			
Pembayaran Pegawai	F.6	(24.960.882.466)	(22.719.612.285)
Pembayaran Barang	F.7	(951.842.645)	(1.414.099.475)
Pembayaran Jasa	F.8	(9.967.752.990)	(8.818.790.752)
Pembayaran Barang Menghasilkan Persediaan	F.9	(8.361.340.985)	(7.066.658.440)
Pembayaran Pemeliharaan	F.10	(3.930.418.649)	(2.305.945.512)
Pembayaran Perjalanan Dinas	F.11	(806.194.077)	(2.200.097.412)
Pembayaran Barang dan Jasa Kekhususan BLU	F.12	-	(21.831.300)
Pembayaran Barang untuk Dijual/Diserahkan	F.13	-	-
Penyetoran PNBPN ke Kas Negara	F.14	(1.043.570)	(55.371.633)
Jumlah Keluar Kas		(48.979.475.382)	(44.602.406.809)
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASI		8.369.919.965	(114.619.220)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI			
Arus Masuk Kas:			
Penjualan atas Tanah	F.15	-	-
Penjualan atas Peralatan dan Mesin	F.16	-	-
Jumlah Arus Masuk Kas		-	-
Arus Keluar Kas:			
Perolehan atas Peralatan dan Mesin	F.17	(6.093.526.304)	(9.307.137.010)
Perolehan atas Gedung dan Bangunan	F.18	(1.143.412.734)	-
Perolehan atas Jalan Irigasi dan Jaringan	F.19	-	(299.553.363)
Perolehan atas Aset Tetap Lainnya	F.20	-	-
Jumlah Arus Keluar Kas		(7.236.939.038)	(9.606.690.373)
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS INVESTASI		(7.236.939.038)	(9.606.690.373)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN			
Arus Masuk Kas:			
Penerimaan Pengembalian Setoran Ke Kas Negara	F.21	-	-
Jumlah Arus Masuk Kas		-	-
Arus Keluar Kas:			
Penyetoran ke Kas Negara	F.22	-	-
Jumlah Arus Keluar Kas		-	-
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS PENDANAAN		-	-
ARUS KAS DARI AKTIVITAS TRANSITORIS			
Arus Masuk Kas:			
Penerimaan Perhitungan Pihak Ketiga	F.23	2.081.558.149	1.758.104.170
Jumlah Arus Masuk Kas		2.081.558.149	1.758.104.170
Arus Keluar Kas:			
Pengeluaran Perhitungan Pihak Ketiga	F.24	(2.081.558.149)	(1.758.104.170)
Jumlah Arus Keluar Kas		(2.081.558.149)	(1.758.104.170)
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS TRANSITORIS		-	-
KENAIKAN / PENURUNAN KAS			
Penyesuaian atas Selisih Kurs	F.25	-	-
Koreksi Saldo Kas	F.26	-	-
Saldo Awal Kas		9.824.271.017	19.545.580.610
Koreksi Saldo Awal	F.27	-	-
Saldo Akhir Kas		10.957.251.944	9.824.271.017
SALDO AKHIR KAS PADA BLU		10.957.251.944	9.824.271.017

**LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025 DAN 2024**

(Dalam Rupiah)

URAIAN	CAT	2025	2024
EKUITAS AWAL	G.1	255.890.300.515	269.261.028.091
SURPLUS/DEFISIT LO	G.2	(8.636.146.607)	(9.959.571.246)
KOREKSI YANG MENAMBAH/MENGURANGI EKUITAS		26.259.898	11.057.129
PENYESUAIAN NILAI ASET	G.3	-	-
KOREKSI NILAI PERSEDIAAN	G.4	-	-
KOREKSI ATAS REKLASIFIKASI	G.5	-	-
SELISIH REVALUASI ASET TETAP	G.6	-	-
KOREKSI NILAI ASET NON REVALUASI	G.7	-	-
KOREKSI LAIN-LAIN	G.8	26.259.898	11.057.129
TRANSAKSI ANTAR ENTITAS	G.9	-	-
KENAIKAN / PENURUNAN EKUITAS		(8.609.886.709)	(9.948.514.117)
EKUITAS AKHIR		247.280.413.806	259.312.513.974

BAB 4 **P**ENUTUP

A. KESIMPULAN

Penyusunan laporan akuntabilitas Kinerja Rumah Sakit Mata Makassar periode Tahun 2025 merupakan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan yang menjadi tugas pokok dan fungsi, maupun pengelolaan sumber daya yang ada dan dalam wewenangnya untuk periode yang sama.

Alokasi anggaran yang tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Rumah Sakit Mata Makassar Tahun Anggaran 2025 sebesar Rp63.584.824.000 dengan realisasi pada Tahun 2025 sebesar Rp56.215.370.850 atau sebesar 88.41%. Sementara untuk Pendapatan BLU terealisasi sebesar Rp40.486.769.585 atau sebesar 78.93% dari target sebesar Rp51.296.158.000.

Dari segi pelayanan RS Mata Makassar untuk Tahun 2025 untuk masih terdapat beberapa indikator kinerja yang belum mencapai hasil sesuai yang ditargetkan. Meski demikian terdapat juga sejumlah indikator kinerja yang realisasinya melampaui target yang telah ditetapkan.

Kendala utama yang dihadapi dalam usaha pencapaian target-target kinerja Tahun 2025 adalah antara lain Jumlah pasien yang berkunjung untuk mendapatkan layanan di gedung baru Rumah Sakit Mata Makassar belum maksimal seperti yang ditargetkan yang diantaranya disebabkan karena masih banyak masyarakat yang belum mengetahui keberadaan gedung baru RS Mata Makassar serta berkurangnya rujukan dari faskes tingkat I. Keterbatasan ruang gedung sehingga pengembangan layanan tidak dapat berjalan secara maksimal dan menyebabkan usaha peningkatan pendapatan melalui pengembangan layanan tidak berjalan sesuai target. Keterbatasan SDM yang menyebabkan tidak maksimalnya sejumlah kegiatan dalam rangka pelaksanaan layanan dan operasional rumah sakit akibat dari sejumlah pegawai yang harus melaksanakan tugas-tugas di luar tupoksinya. Di sisi lain kendala Sarana Prasarana yang kurang optimal sehingga memengaruhi kelancaran dan efektivitas pelayanan antara lain keterbatasan ruang poli, ruang administrasi, serta ruangan-ruangan penunjang lainnya.

B. SARAN REKOMENDASI

- Melakukan monitoring secara berkala atas pencapaian target-target indikator. melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap capaian indikator-indikator kinerja dan menetapkan rencana tindak lanjut atas kendala-kendala yang menghambat pencapaian kinerja sehingga hasil kinerja dapat lebih ditingkatkan pada tahun 2026.
- Mengingat keterbatasan sarana dan prasarana yang tersedia agar dilakukan usaha-usaha untuk mengoptimalkan ruang-ruangan yang ada serta terus mengupayakan usaha untuk pengembangan gedung layanan dan administrasi perkantoran melalui pembangunan gedung tambahan yang baru. Demikian juga dengan kendala keterbatasan alat kesehatan agar dapat diatasi dengan melakukan inventarisasi kebutuhan prioritas untuk selanjutnya dapat diadakan secara bertahap mengingat adanya kendala keterbatasan anggaran.
- Menambah SDM untuk menutupi ketimpangan jumlah SDM antara kebutuhan dengan eksisting sehingga semua pegawai dapat lebih fokus dengan tugas pokok masing-masing dan tidak dibebani tugas-tugas tambahan yang berlebihan yang dapat menghambat produktifitas pegawai.
- RS Mata Makassar tetap melakukan reviu secara berkala terhadap Renstra untuk melihat kesesuaian Renstra dengan kondisi-kondisi terkini.
- Menindaklanjuti faktor-faktor yang menjadi penghambat pencapaian masing-masing indikator kinerja sehingga capaian pada tahun 2026 dapat meningkat dibandingkan dengan capaian pada periode tahun 2025.

Lampiran - Lampiran



**KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA
DITJEN PELAYANAN KESEHATAN
RS MATA MAKASSAR**



PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2025

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : dr. Asnadah, MARS
Jabatan : Direktur Utama RS Mata Makassar

selanjutnya disebut pihak pertama

Nama : dr. Azhar Jaya, S.H., SKM, MARS
Jabatan : Direktur Jenderal Pelayanan Kesehatan

selaku atasan pihak pertama, selanjutnya disebut pihak kedua

Pihak pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Pihak kedua akan melakukan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.

Pihak Kedua



dr. Azhar Jaya, S.H., SKM, MARS

Jakarta, 2 Januari 2025

Pihak Pertama



dr. Asnadah, MARS

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2025 RS MATA MAKASSAR

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan		Target IKK 2025
1	2	3		4
1	Meningkatkan efisiensi biaya	1	EBITDA margin (% terhadap pendapatan operasional netto)	1%
2	Memberikan pengalaman terbaik bagi pasien	2	Skor kepuasan pelanggan (CSAT)	Baik
3	Mendorong inovasi melalui Clinical Research Unit (CRU)	3	% Pendapatan yang diperoleh dari semua penelitian	1%
4	Meningkatkan transformasi digital pada proses bisnis utama	4	% penerapan Sistem Informasi Rumah Sakit (IHS) Terintegrasi untuk seluruh layanan	25%
5	Memastikan tata kelola perusahaan yang kuat	5	BLU Maturity Rating	Level 2
6	Meningkatkan efisiensi efektivitas proses bisnis	6	Bed Occupancy Rate / BOR	70%
7	Memberikan pelayanan berkualitas	7	Healthcare Associated Infections (HAIs) rates	<1,0%
8	Memberikan layanan klinis dengan mutu yang baik dan konsisten	8	% standar klinis yang tercapai	80%
9	Meningkatkan pendapatan Non-JKN	9	% pendapatan Non-JKN terhadap pendapatan keseluruhan RS	10%
10	Memungkinkan budaya kerja yang produktif, kolaboratif dan positif	10	Skor Tingkat kepuasan pegawai	Puas
11	Memfasilitasi program pembelajaran berkelanjutan bagi tenaga kesehatan	11	Training Effectiveness Index (TEI)	70%
12	Meningkatkan pengelolaan dan pelaporan keuangan	12	Nilai Kinerja Penganggaran	80,1
		13	Realisasi Anggaran	95%

No	Program	Kegiatan	Anggaran
1	Program Pelayanan Kesehatan dan JKN	Dukungan Pelayanan Kesehatan Unit Pelaksana Teknis Ditjen Pelayanan Kesehatan	46.925.464.000
2	Program Dukungan Manajemen	Dukungan Manajemen Pelaksanaan Program di Ditjen Pelayanan Kesehatan	14.749.361.000
TOTAL			61.674.825.000

Pendapatan	Jumlah
Target Pendapatan PNB	32.000.000.000

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

Pihak Kedua



dr. Azhar Jaya, S.H., SKM, MARS

Jakarta, 2 Januari 2025

Pihak Pertama



dr. Asnadah, MARS

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

RS MATA *makassar*
CAPTURED

