

**Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 untuk
Divisi Pelayanan Medis 3 di Gedung Maju pada
RS Indonesia Maju tahun 2025**

**Proposal Tesis Program Magister Manajemen
Manajemen Eksekutif Angkatan 73**



Disusun oleh:

Ita Mesikel Sebayang (2022012781)

Ratna Kurniati Gadjali (2022012792)

SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

JAKARTA

2024

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Ita Mesikel Sebayang dan Ratna Kurniati Gadjali
NIM : 2022012781 dan 2022012792
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 untuk Divisi Pelayanan Medis 3 di Gedung Maju pada RS Indonesia Maju tahun 2025

Yang telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Wijawiyata Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Disetujui oleh:

DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama : Dr. Lufina Mahadewi, S.Kom., M.M., M.Sc.

Tim Penguji : Ronny Kountur, Ph.D.

: Arnold Kaudin, S.E., M.M., Ph.D.

Diketahui oleh:

Ketua Pasca Sarjana

Ketua Sekolah Tinggi Manajemen
PPM

Dr. Diyah Dumasari Siregar, S.T.,
M.M.

Arcadius Conraad Mahendra
Kristyastoko Datu, B.A., M.A.,
Ph.D.

PERNYATAAN KEASLIAN

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 17 Tahun 2010 Tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi, kami **Ita Mesikel Sebayang dan Ratna Kurniati Gadjali** secara tegas dan jujur menyatakan bahwa dalam tesis berjudul “Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 untuk Divisi Pelayanan Medis 3 di Gedung Maju pada RS Indonesia Maju tahun 2025” saya tidak,

- a. Mengacu dan/atau mengutip istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- b. Mengacu dan/atau mengutip secara acak istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau menyatakan sumber secara memadai,
- c. Menggunakan sumber gagasan, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai
- d. Merumuskan dengan kata-kata dan/atau kalimat dari sumber kata-kata dan/atau kalimat, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- e. Menyerahkan suatu karya ilmiah yang dihasilkan dan/atau telah dipublikasikan oleh pihak lain sebagai karya ilimiahnya tanpa menyatakan sumber yang memadai

Bila kelak di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar, Sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Jakarta, 31 Mei 2024

Ita Messikel Sebayang

Ratna Kurniati Gadjali

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas bimbingan, kasih sayang, dan ampunannya, yang telah memungkinkan penulis menyelesaikan proposal tesis dengan judul "Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 untuk Divisi Pelayanan Medis 3 di Gedung Maju pada RS Indonesia Maju tahun 2025". Penulis menerima bantuan dari berbagai pihak dalam penulisan tesis ini, yang merupakan salah satu syarat lulus untuk Program Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen PPM. Penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih kepada:

1. Orang Tua dan Keluarga: Terima kasih atas dukungan, doa, dan semangat yang selalu diberikan selama perjalanan studi ini.
2. Dosen dan Civitas Pengajar di PPM School of Management: Terima kasih atas ilmu, bimbingan, dan wawasan yang telah diberikan. Tanpa bimbingan mereka, tesis ini tidak akan terwujud.
3. Dosen pembimbing, Dr. Lufina Mahadewi, S.Kom., M.M., M.Sc yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing kami selama proses pengerjaan tesis hingga sidang terlaksana dengan baik.
4. Teman-teman yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu: Terima kasih atas inspirasi, dukungan doa, dukungan semangat dan perhatiannya. Semua kontribusi kalian sangat berarti bagi penulisan tesis ini.
5. Board of Director dan Kepala Unit di RS Indonesia Maju yang telah memberikan kesempatan penulis untuk mengambil data dan berkontribusi dalam Risk Management di Gedung Maju.

Selanjutnya, penulis meminta maaf atas segala kesalahan dan kekurangan dalam tesis ini. Penulis juga ingin mengundang pembaca untuk memberikan kritik dan saran yang membangun. Terakhir, penulis berharap tesis ini bermanfaat bagi pembaca dan dapat digunakan sebagai referensi di masa depan.

Jakarta, 31 Juli 2024

Ita Mesikel Sebayang

Ratna Kurniati Gadjali

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ita Mesikel Sebayang dan Ratna Kurniati Gadjali
NIM : 2022012781 dan 2022012792
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 untuk Divisi Pelayanan Medis 3 di Gedung Maju pada RS Indonesia Maju tahun 2025

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Sekolah Tinggi Manajemen PPM, **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-free Right*)** atas karya ilmiah kami yang berjudul “Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 untuk Divisi Pelayanan Medis 3 di Gedung Maju pada RS Indonesia Maju tahun 2025-2026” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Sekolah Tinggi Manajemen PPM berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini kami buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada Tanggal: 31 Juli 2024

Yang menyatakan

Ita Mesikel Sebayang

Ratna Kurniati Gadjali

ABSTRACT

*ISO 31000:2018-based Risk Management for
Medical Services Division 3 in Maju Building at
Indonesia Maju Hospital in 2025*

The risk management of Indonesia Maju Hospital, which adopted ISO 31000:2018, did not reach one of its divisions, namely the Division of Medical Services 3 (DPM 3) in Gedung Maju, even though DPM 3 has consumed an investment of more than Rp 400 billion. From this investment, Indonesia Maju Hospital expected DPM 3 to become a revenue center. Therefore, to protect the objectives of DPM 3, special risk management is required. In addition, many factors such as target market, risk appetite, risk assessment are different between DPM 3 and Indonesia Maju Hospital. Therefore, risk management containing risk management principles, frameworks and processes were designed specifically for DPM 3 with applicable standards. The risk management process was implemented and resulted in 20 risks with 19 risk treatments to mitigate risks that exceeded risk tolerance limits. A risk management implementation plan was proposed for the sustainable development of division risk management.

Keywords: risk management, hospital, ISO 31000:2018

ABSTRAK

Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 untuk
Divisi Pelayanan Medis 3 di Gedung Maju pada
RS Indonesia Maju tahun 2025

Manajemen risiko Rumah Sakit (RS) Indonesia Maju yang mengadopsi ISO 31000:2018 tidak mencapai salah satu divisinya, yaitu Divisi Pelayanan Medis 3 (DPM 3) di Gedung Maju, meskipun DPM 3 telah memakan investasi lebih dari Rp 400 miliar. Dari investasi tersebut, RS Indonesia Maju berharap DPM 3 menjadi *revenue center*. Maka dari itu, untuk memproteksi tujuan DPM 3, diperlukan manajemen risiko secara khusus. Selain itu, banyak faktor seperti target pasar, selera risiko, penilaian risiko yang berbeda antara DPM 3 dengan RS Indonesia Maju. Sehingga manajemen risiko yang memuat prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko dirancang secara khusus untuk DPM 3 dengan standar yang berlaku. Proses manajemen risiko dilaksanakan dan menghasilkan 20 risiko dengan 19 penanganan risiko untuk memitigasi risiko yang melewati batas toleransi risiko. Rencana implementasi manajemen risiko pun diusulkan untuk pembangunan manajemen risiko divisi rumah sakit yang berkelanjutan.

Kata kunci: manajemen risiko, rumah sakit, ISO 31000:2018

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II.....	10
KAJIAN TEORI	10
2.1 Rumah Sakit di Indonesia	10
2.2 Manajemen Risiko ISO 31000:2018	14
2.3.1 Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018.....	15
2.3.2 Kerangka Manajemen Risiko ISO 31000:2018	18
2.3.3 Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018	24
2.3 Kerangka Analisis	30
BAB III.....	32
METODOLOGI PENELITIAN.....	32
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Metode Pengumpulan Data	32

3.3 Metode Analisis Data	33
BAB IV	37
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	37
4.1 Profil Perusahaan	37
4.2 Struktur Organisasi	38
4.3 Proses Bisnis Perusahaan.....	39
BAB V	43
ANALISIS DAN RANCANGAN	43
5.1 Rancangan Prinsip Manajemen Risiko	43
5.2 Rancangan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	48
5.3 Rancangan Proses Manajemen Risiko	67
5.4 Pelaksanaan Proses Manajemen Risiko.....	73
5.4.1 Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria	73
5.4.2 Penilaian Risiko	86
5.4.3 Penetapan Penanganan Risiko.....	114
5.5 Rencana Implementasi Manajemen Risiko.....	121
BAB VI	125
SIMPULAN DAN SARAN.....	128
6.1 Simpulan.....	128
6.2 Saran	129
DAFTAR PUSTAKA.....	130
LAMPIRAN A Pertanyaan Wawancara tentang Manajemen Risiko Perusahaan dengan Kepala Instalasi.....	133
LAMPIRAN B Daftar Pertanyaan Wawancara tentang Manajemen Risiko Perusahaan dengan SEVP Penunjang Bisnis.....	134
LAMPIRAN C Pertanyaan Wawancara tentang Manajemen Risiko Perusahaan dengan Kepala RS Indonesia Maju.....	135
LAMPIRAN D Transkrip Wawancara tentang Manajemen Risiko Perusahaan dengan Kepala Instalasi.....	136
LAMPIRAN E Transkrip Wawancara tentang Manajemen Risiko Perusahaan dengan SEVP Penunjang Bisnis.....	184

LAMPIRAN E Transkrip Wawancara tentang Manajemen Risiko Perusahaan dengan Kepala RS Indonesia Maju.....	191
LAMPIRAN F Komitmen Pimpinan Atas Penerapan Manajemen Risiko di DPM 3	210

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Divisi Pelayanan Medis 3 Sumber: Olahan Penulis (2024).....	3
Gambar 1.2 Laba (Rugi) Gedung Maju Sumber: Olahan Penulis (2024)...	4
Gambar 2.1 Alur Pelayanan Pasien Non-BPJS atau Pasien Umum untuk Rawat Inap dan Rawat Jalan	12
Gambar 2.2 Alur Pelayanan Pasien BPJS untuk Rawat Inap dan Rawat Jalan	13
Gambar 2.3 Dasar Manajemen Risiko ISO 31000:2018	14
Gambar 2.4 Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018.....	15
Gambar 2.5 Kerangka Manajemen Risiko ISO 31000:2018	18
Gambar 2.6 Penggambaran Akuntabilitas Manajemen Puncak dan Dewan Pengawas dalam Kerangka Manajemen Risiko	20
Gambar 2.7 Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018	24
Gambar 2.8 Kerangka Analisis	31
Gambar 5.1 Prinsip Manajemen Risiko DPM 3.....	47
Gambar 5.2 Porter Value Chain RS Indonesia Maju.....	77
Gambar 5.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko DPM 3	55
Gambar 5.4 Proses Manajemen Risiko DPM 3.....	73

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Persyaratan Setiap Kelas Rumah Sakit Umum.....	11
Tabel 3.1 Metode Analisis Data Setiap Langkah Penelitian.....	33
Tabel 5.1 Analisis PESTEL DPM 3.....	74
Tabel 5.2 Analisis 3S McKinsey DPM 3.....	76
Tabel 5.3 Matriks RACI Manajemen Risiko DPM 3.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.4 Formulir Identifikasi Risiko DPM 3	211
Tabel 5.5 Formulir Analisis Risiko DPM 3... ..	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.6 Formulir Evaluasi Risiko DPM 3... ..	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.7 Petunjuk Pengisian Formulir Identifikasi, Analisis, dan Evaluasi Risiko DPM 3	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.8 Formulir Rencana Penanganan Risiko DPM 3.....	222
Tabel 5.9 Petunjuk Pengisian Formulir Rencana Penanganan Risiko DPM 3	222
Tabel 5.10 Pemantauan Realisasai Rencana Penanganan Risiko DPM 3	224
Tabel 5.11 Petunjuk Pengisian Formulir Rencana Penanganan Risiko DPM 3	224
Tabel 5.12 KPI DPM 3 Tahun 2025	78
Tabel 5.13 Jenis Risiko DPM 3 Berdasarkan KPI DPM 3 Tahun 2025	79
Tabel 5.14 Z-Score DPM 3	80
Tabel 5.15 Kapasitas, Selera, Toleransi, dan Batasan Risiko DPM 3 Tahun 2025	81
Tabel 5.16 Kriteria Dampak Risiko DPM 3 tahun 2025.....	82
Tabel 5.17 Kriteria Kemungkinan Risiko DPM 3 tahun 2025	83
Tabel 5.18 Tindakan Divisi Atas Risiko	84
Tabel 5.19 Peta Risiko DPM 3	85
Tabel 5.20 Hasil Identifikasi Risiko DPM 3 Tahun 2025.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.21 Hasil Analisis Risiko DPM 3 Tahun 2025	110

Tabel 5.22 Peta Risiko DPM 3 Tahun 2025.....	112
Tabel 5.23 Hasil Evaluasi Risiko DPM 3 Tahun 2026.....	113
Tabel 5.24 Rencana Penanganan Risiko DPM 3 Tahun 2025.....	116
Tabel 5.25 Peta Risiko Residual DPM 3 Tahun 2025	120
Tabel 5.26 Rencana Implementasi Manajemen Risiko	Error!
	Bookmark not defined.