

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
1.5 Batasan Penelitian .....	3
1.6 Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB 2 KAJIAN TEORI</b> .....	<b>6</b>
2.1 Pemilihan Kerangka <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) sebagai Landasan Metode Penelitian .....	6
2.2 Definisi Risiko dan <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) .....	7
2.3 Hubungan ERM dengan Strategi dan <i>Internal Control</i> .....	7
2.4 Komponen-komponen ERM beserta Prinsipnya .....	8
2.4.1 Tata Kelola Risiko dan Kultur .....	9
2.4.2 Penetapan Strategi dan Sasaran .....	10
2.4.2.1 Menganalisis Konteks Bisnis .....	10
2.4.2.2 Mendefinisikan <i>Risk Appetite</i> .....	12
2.4.2.3 Mengevaluasi Strategi-strategi Alternatif .....	13
2.4.2.4 Membuat Sasaran Bisnis .....	14
2.4.3 Kinerja .....	14
2.4.3.1 Identifikasi Risiko .....	14
2.4.3.2 Asesmen <i>Severity</i> Risiko .....	16
2.4.3.3 Prioritas Risiko .....	19
2.4.3.4 Respon Risiko .....	19

2.4.3.5 Pengembangan <i>Portfolio View</i> .....	20
2.5 Kerangka Analisis .....	20
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Objek Penelitian .....	23
3.2 Jenis Penelitian .....	23
3.3 Jenis, Sumber, Cara Memperoleh dan Mengolah Data .....	23
3.3.1 Jenis Data .....	23
3.3.2 Sumber Informasi .....	23
3.3.3 Cara Memperoleh Data .....	23
3.3.4 Cara Mengolah Data .....	25
<b>BAB 4 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>27</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	27
4.2 Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai-nilai Perusahaan .....	27
4.3 Fasilitas Rumah Sakit .....	28
4.4 Struktur Organisasi Saat Ini .....	29
<b>BAB 5 RANCANGAN TATA KELOLA DAN KULTUR MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>30</b>
5.1 Membuat Pengawasan Badan Risiko .....	30
5.1.1 Manajemen Risiko Menurut RS Findi Medika .....	31
5.1.1.1 Filosofi Risiko, <i>Risk Appetite</i> , dan <i>Risk Tolerance</i> .....	31
5.1.1.2 Proses dan Prinsip Manajemen Risiko .....	31
5.1.1.3 Mandat dan Komitmen dalam Manajemen Risiko .....	32
5.1.1.4 Kategori Risiko .....	32
5.1.1.5 Kaitan ERM COSO dengan <i>Internal Control</i> RS Findi Medika .....	33
5.2 Menetapkan Struktur Operasional .....	34
5.2.1 Restrukturisasi Organisasi .....	35
5.2.2 Penempatan Divisi Manajemen Risiko, Pemegang Risiko, beserta Tugasnya ....	36
5.3 Mendemonstrasikan Komitmen pada Nilai-nilai Inti dan Mendefinisikan Kultur yang Diharapkan .....	38
5.4 Mendemonstrasikan Komitmen pada Nilai-nilai Inti serta Menarik, Mengembangkan, dan Mempertahankan Individu-individu yang Berkemampuan .....	40
<b>BAB 6 ANALISIS KESELARASAN STRATEGI DAN SASARAN BISNIS DENGAN RISIKO .....</b>	<b>42</b>
6.1 Konteks Bisnis .....	42
6.1.1 Kondisi Eksternal .....	42
6.1.2 Kondisi Internal .....	44
6.2 Strategi dan Sasaran Bisnis Perusahaan .....	46
6.3 Analisis Keselarasan antara Visi, Misi, Strategi dengan Risiko .....	53

6.4	Analisis <i>Risk Appetite</i> dan <i>Risk Tolerance</i> .....	54
<b>BAB 7 ANALISIS PENILAIAN RISIKO .....</b>		<b>56</b>
7.1	Identifikasi Risiko .....	56
7.2	Asesmen <i>Severity</i> Risiko .....	57
7.3	Prioritas Risiko .....	63
7.4	Respon Risiko .....	64
7.5	Konsolidasi Hasil Asesmen Risiko .....	68
<b>BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>71</b>
8.1	Kesimpulan .....	71
8.2	Saran .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>73</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>75</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Deskripsi Risiko secara Tepat .....	15
Tabel 2.2 Keselarasan antara Sasaran Bisnis, Risiko, <i>Risk Tolerance</i> , dan Dampak Risiko ....	16
Tabel 3.1 Metode Identifikasi Kerangka Analisis .....	26
Tabel 5.1 Kategori Risiko Rumah Sakit .....	32
Tabel 5.2 Pengendalian Internal Korporat RS Findi Medika .....	33
Tabel 6.1 KPI Direktur Operasional beserta Proses Bisnis .....	49
Tabel 6.2 KPI Manajer Keuangan & IT beserta Proses Bisnis .....	49
Tabel 6.3 KPI Manajer Medis beserta Proses Bisnis .....	50
Tabel 6.4 KPI Kains Ranap (Kepala Instalasi Rawat Inap) beserta Proses Bisnis .....	50
Tabel 6.5 KPI Kains Rajal (Kepala Instalasi Rawat Jalan) beserta Proses Bisnis .....	51
Tabel 6.6 KPI Manajer Keperawatan beserta Proses Bisnis .....	51
Tabel 6.7 KPI Manajer SDM & Tata Usaha beserta Proses Bisnis .....	52
Tabel 6.8 KPI Manajer Casemix beserta Proses Bisnis .....	52
Tabel 6.9 Analisis Keselarasan Strategi, KPI, dan Penanggungjawab KPI atau Risiko .....	53
Tabel 6.10 Kriteria Skala <i>Risk Impact</i> .....	54
Tabel 6.11 Kriteria Skala <i>Risk Likelihood</i> .....	54
Tabel 7.1 Tabel Jumlah Identifikasi Risiko .....	57
Tabel 7.2 Pengendalian Internal Korporat RS Findi Medika .....	58
Tabel 7.3 Contoh Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko .....	58
Tabel 7.4 Tabel Kesimpulan Asesmen <i>Severity</i> Risiko Residual .....	59
Tabel 7.5 Tabel Kesimpulan Prioritas Risiko .....	64
Tabel 7.6 Tabel 9 Risiko Tertinggi .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Strategy in Context</i> .....	8
Gambar 2.2 <i>ERM Components</i> .....	9
Gambar 2.3 <i>Forming Risk Appetite</i> .....	13
Gambar 2.4 Contoh Peta Risiko .....	19
Gambar 2.5 Kerangka Analisis .....	22
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Saat Ini .....	29
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Saat Ini .....	34
Gambar 5.2 Rencana Struktur Organisasi 2019 .....	37
Gambar 6.1 Peta Risiko RS Findi Medika .....	55
Gambar 7.1 Proses Identifikasi Risiko .....	56
Gambar 7.2 Peta Perubahan Risiko Inheren Menjadi Risiko Residual (Pemegang Risiko: Direktur Operasional) .....	59
Gambar 7.3 Peta Perubahan Risiko Inheren Menjadi Risiko Residual (Pemegang Risiko: Manajer Keuangan & IT) .....	60
Gambar 7.4 Peta Perubahan Risiko Inheren Menjadi Risiko Residual (Pemegang Risiko: Manajer Medis) .....	60
Gambar 7.5 Peta Perubahan Risiko Inheren Menjadi Risiko Residual (Pemegang Risiko: Kains Ranap) .....	61
Gambar 7.6 Peta Perubahan Risiko Inheren Menjadi Risiko Residual (Pemegang Risiko: Kains Rajal) .....	61
Gambar 7.7 Peta Perubahan Risiko Inheren Menjadi Risiko Residual (Pemegang Risiko: Manajer Keperawatan) .....	62
Gambar 7.8 Peta Perubahan Risiko Inheren Menjadi Risiko Residual (Pemegang Risiko: Manajer SDM & TU) .....	62
Gambar 7.9 Peta Perubahan Risiko Inheren Menjadi Risiko Residual (Pemegang Risiko: Manajer Casemix) .....	63
Gambar 7.10 Peta Asumsi Perubahan Risiko Residual Menjadi Risiko Residual Target (Pemegang Risiko: Direktur Operasional) .....	65
Gambar 7.11 Peta Asumsi Perubahan Risiko Residual Menjadi Risiko Residual Target (Pemegang Risiko: Manajer Keuangan & IT) .....	65
Gambar 7.12 Peta Asumsi Perubahan Risiko Residual Menjadi Risiko Residual Target (Pemegang Risiko: Manajer Medis) .....	66
Gambar 7.13 Peta Asumsi Perubahan Risiko Residual Menjadi Risiko Residual Target (Pemegang Risiko: Kains Ranap) .....	66

Gambar 7.14 Peta Asumsi Perubahan Risiko Residual Menjadi Risiko Residual Target (Pemegang Risiko: Kains Rajal) .....	67
Gambar 7.15 Peta Asumsi Perubahan Risiko Residual Menjadi Risiko Residual Target (Pemegang Risiko: Manajer Keperawatan) .....	67
Gambar 7.16 Peta Asumsi Perubahan Risiko Residual Menjadi Risiko Residual Target (Pemegang Risiko: Manajer SDM & TU) .....	68
Gambar 7.17 Peta Asumsi Perubahan Risiko Residual Menjadi Risiko Residual Target (Pemegang Risiko: Manajer Casemix) .....	68

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Tabel Identifikasi Risiko – Direktur Operasional .....	76
2. Tabel Identifikasi Risiko – Manajer Keuangan & IT (KPI No. 1) .....	77
3. Tabel Identifikasi Risiko – Manajer Keuangan & IT (KPI No. 2 dan 3) .....	78
4. Tabel Identifikasi Risiko – Manajer Medis (KPI No. 1 dan 2) .....	79
5. Tabel Identifikasi Risiko – Manajer Medis (KPI No. 3) .....	80
6. Tabel Identifikasi Risiko – Kains Ranap .....	81
7. Tabel Identifikasi Risiko – Kains Rajal .....	82
8. Tabel Identifikasi Risiko – Manajer Keperawatan .....	83
9. Tabel Identifikasi Risiko – Manajer SDM & Tata Usaha (KPI No. 1) .....	84
10. Tabel Identifikasi Risiko – Manajer SDM & Tata Usaha (KPI No. 2 dan 3) .....	85
11. Tabel Identifikasi Risiko – Manajer Casemix (KPI No. 1) .....	86
12. Tabel Identifikasi Risiko – Manajer Casemix (KPI No. 2) .....	87
13. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Direktur Operasional .....	88
14. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Manajer Keuangan & IT (KPI No. 1) .....	89
15. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Manajer Keuangan & IT (KPI No. 2 dan 3) .....	90
16. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Manajer Medis (KPI No. 1 dan 2) .....	91
17. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Manajer Medis (KPI No. 3) .....	92
18. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Kains Ranap .....	93
19. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Kains Rajal .....	94
20. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Manajer Keperawatan .....	95
21. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Manajer SDM & TU (KPI No. 1) .....	96
22. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Manajer SDM & TU (KPI No. 2 dan 3) .....	97
23. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Manajer Casemix (KPI No. 1) .....	98
24. Tabel Asesmen <i>Severity</i> Risiko – Manajer Casemix (KPI No. 2) .....	99
25. Tabel Risiko yang Melampaui <i>Risk Appetite</i> (1) .....	100
26. Tabel Risiko yang Melampaui <i>Risk Appetite</i> (2) .....	101
27. Tabel Risiko yang Melampaui <i>Risk Appetite</i> (3) .....	102
28. Tabel Respon Risiko – Direktur Operasional dan Manajer Keu & IT .....	103
29. Tabel Respon Risiko – Manajer Medis (KPI No. 1) .....	104
30. Tabel Respon Risiko – Manajer Medis (KPI No. 2) .....	105
31. Tabel Respon Risiko – Manajer Medis (KPI No. 3) .....	106
32. Tabel Respon Risiko – Kains Ranap .....	107
33. Tabel Respon Risiko – Kains Rajal .....	108
34. Tabel Respon Risiko – Manajer Keperawatan (KPI No. 1 dan 2) .....	109
35. Tabel Respon Risiko – Manajer Keperawatan (KPI No. 3) .....	110

36. Tabel Respon Risiko – Manajer SDM & TU (KPI No. 1 dan 2) .....	111
37. Tabel Respon Risiko – Manajer SDM & TU (KPI No. 3) .....	112
38. Tabel Respon Risiko – Manajer Casemix (KPI No. 1) .....	113
39. Tabel Respon Risiko – Manajer Casemix (KPI No. 2) .....	114