

Enterprise Risk Management (ERM) Berbasis ISO 31000
Pada Risiko Operasional Rumah Sakit

(Studi Kasus: RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar)



ROHADATUL AISY HANIFAH GINTING

H081201058



Optimization Software:
www.balesio.com

PROGRAM STUDI ILMU AKTUARIA
DEPARTEMEN MATEMATIKA
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024

**ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) BERBASIS ISO 31000 PADA
RISIKO OPERASIONAL RUMAH SAKIT**

(Studi Kasus: RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar)

ROHADATUL AISY HANIFAH GINTING

H081201058



Optimization Software:
www.balesio.com

**PROGRAM STUDI ILMU AKTUARIA
DEPARTEMEN MATEMATIKA
MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2024

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) BASED ON ISO 31000 FOR OPERATIONAL RISKS IN HOSPITALS

(Case Study: RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar)

ROHADATUL AISY HANIFAH GINTING
H081201058



Optimization Software:
www.balesio.com

ACTUARIAL SCIENCE STUDY PROGRAM
DEPARTMENT OF MATHEMATICS
OF MATHEMATICS AND NATURAL SCIENCES
HASANUDDIN UNIVERSITY

2024

**ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) BERBASIS ISO 31000 PADA
RISIKO OPERASIONAL RUMAH SAKIT**

(Studi Kasus: RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar)

ROHADATUL AISY HANIFAH GINTING

H081201058

Skripsi,

sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana

Program Studi Ilmu Aktuaria

pada



**PROGRAM STUDI ILMU AKTUARIA
DEPARTEMEN MATEMATIKA
MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

SKRIPSI

**ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) BERBASIS ISO 31000 PADA
RISIKO OPERASIONAL RUMAH SAKIT**

(Studi Kasus: RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar)

ROHADATUL AISY HANIFAH GINTING

H081201058

Skripsi,

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Sarjana Aktuaria pada tanggal 11 Juni
2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan
pada

PROGRAM STUDI ILMU AKTUARIA
DEPARTEMEN MATEMATIKA
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024

Mengesahkan:
Pembimbing Tugas Akhir,

Prof. Dr. Hasmawati, M.Si
NIP. 19641231 199003 2 007

Mengetahui:
Ketua Program Studi,

Prof. Dr. Hasmawati, M.Si
NIP. 19641231 199003 2 007



**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI
DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA**

Dengan ini saya menyatakan bahwa, skripsi berjudul "*Enterprise Risk Management (ERM) Berbasis ISO 31000 Pada Risiko Operasional Rumah Sakit (Studi Kasus: RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar)*" adalah benar karya saya dengan arahan dari pembimbing utama Prof. Dr. Hasmawati, M.Si. Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka skripsi ini. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini adalah karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut berdasarkan aturan yang berlaku.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta (hak ekonomis) dari karya tulis saya berupa skripsi ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, 24 Juni 2024



Rohadatul Ginting
NIM H081201058



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim. Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, sebagai Nabi yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umatnya sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan judul "**Enterprise Risk Management (ERM) Berbasis ISO 31000 Pada Risiko Operasional Rumah Sakit (Studi Kasus: RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar)**", Sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar **Sarjana Sains (S1)** pada Program Studi Ilmu Aktuaria Departemen Matematika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan, dukungan, bimbingan, motivasi, serta nasehat dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih dan memberikan penghargaan kepada orang tua penulis, Ibunda **Marmurawati Muis** dan Ayahanda **Jintan Ginting** yang telah sabar membesarkan dan mendidik penulis, serta memberikan do'a dan materi, sehingga penulis bisa mencapai titik ini dan mampu menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi dan mendapat gelar yang insya Allah dapat bermanfaat di kemudian hari. Terima kasih kepada saudara-saudara saya **Radhwa Ginting**, **Rabiatul Ginting**, dan **Putri Adelia**, serta seluruh keluarga yang telah memberi do'a dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini pula, penulis hendak menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.** selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta seluruh jajarannya, serta Bapak **Dr. Eng. Amiruddin** selaku Dekan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam beserta

irman, S.Si., M.Si. selaku Ketua Departemen Matematika Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Hasanuddin
annya.



3. Ibu **Prof. Dr. Hasmawati, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Aktuaria** dan selaku **Dosen Pembimbing** yang senantiasa membantu dan memberikan arahan selama masa studi penulis hingga penyusunan skripsi.
4. Ibu **Ainun Mawaddah Abdal, S.Si., M.Si., dan Ibu Illuminata Wynnies, S.Si., M.Si.** selaku Tim Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dan kritikan yang membangun terhadap penyempurnaan penulisan skripsi ini.
5. **Bapak/Ibu Dosen Program Studi Ilmu Aktuaria** yang telah mendidik dan memberikan ilmunya kepada penulis selama proses perkuliahan. Serta kepada **Staf dan Pegawai Departemen Matematika** yang telah membantu dalam proses administrasi.
6. Bapak **Prof. Dr. dr. Syafri Kamsul Arif, Sp.An, KIC, KAKV** selaku Direktur Utama RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar beserta seluruh jajarannya, serta **Tim Komite Mutu dan Keselamatan Pasien** RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar beserta seluruh jajarannya.
7. Ibu **Dr. Dewi Rizki Nurmala, SKM., M.Kes., selaku Dosen Pembimbing Internal** di RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dan kritikan yang membangun terhadap penyempurnaan penulisan skripsi ini.
8. Ibu **Apt. Jolanda Widiastuti, S.Si., MARS., selaku Manajer Risiko** di RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan ilmu serta masukan terhadap penulisan skripsi ini.
9. Kepada **“Alex”** terima kasih untuk selalu menaruh harapan dan memberikan motivasi kepada penulis.
10. Kucing-kucing penulis **“Drago, Ruby, Luna, dan Whitey”** yang selalu menemani penulis dalam pengerjaan skripsi ini.



h **“Ilmu Aktuaria 2020”** terima kasih telah berjuang bersama
dari proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
a ingin berterima kasih kepada diri sendiri telah melewati
dalam proses perkuliahan, penyusunan hingga selesainya

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Makassar, 11 Juni 2024



Rohadatul Ginting



Optimization Software:
www.balesio.com

ABSTRAK

ROHADATUL AISY HANIFAH GINTING. ***Enterprise Risk Management (ERM)*** Berbasis ISO 31000 Pada Risiko Operasional Rumah Sakit (Studi Kasus: RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar) (dibimbing oleh Hasmawati).

Latar belakang. *Enterprise Risk Management (ERM)* adalah kerangka kerja yang sistematis dan terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. ISO 31000 menyediakan prinsip dan panduan umum untuk manajemen risiko yang dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi, termasuk rumah sakit. **Tujuan.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Enterprise Risk Management (ERM)* berbasis ISO 31000 pada risiko operasional di RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar. **Metode.** Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini mengidentifikasi, menilai, dan memberikan rekomendasi untuk mengurangi berbagai risiko operasional, termasuk masalah keselamatan pasien, kegagalan sistem, dan kesalahan medis. **Hasil.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan ERM berbasis ISO 31000 di RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo masih dalam tahap awal. Identifikasi risiko telah dilakukan secara cukup baik, namun masih terdapat beberapa kelemahan dalam proses penilaian dan pengelolaan risiko. **Kesimpulan.** Penelitian ini menyarankan untuk mengadopsi penerapan ERM berbasis ISO 31000 di RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo dan diharapkan rumah sakit dapat mengelola risiko operasional dengan lebih efektif dan efisien, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan dan keselamatan pasien.

Kata kunci: *Enterprise Risk Management*, ISO 31000, risiko operasional, rumah sakit, RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo.



ABSTRACT

ROHADATUL AISY HANIFAH GINTING. **Enterprise Risk Management (ERM) Based on ISO 31000 on Hospital Operational Risk (Case Study: RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar)** (supervised by Hasmawati).

Background. Enterprise Risk Management (ERM) is a systematic and structured framework for identifying, assessing, managing, and monitoring risks that may affect organizational goals. ISO 31000 provides principles and general guidelines for risk management that can be applied to various types of organizations, including hospitals. **Aim.** This study aims to analyze the implementation of Enterprise Risk Management (ERM) based on ISO 31000 for operational risks at RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar. **Method.** Using a qualitative descriptive approach, this research identifies, assesses, and provides recommendations to mitigate various operational risks, including patient safety issues, system failures, and medical errors. **Results.** The results show that the implementation of ISO 31000-based ERM at RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo is still in its early stages. Risk identification has been done quite well, but there are still some weaknesses in the risk assessment and management processes. **Conclusion.** This study suggests adopting ISO 31000-based ERM at RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo and expects the hospital to manage operational risks more effectively and efficiently, thereby improving service quality and patient safety.

Keywords: Enterprise Risk Management, ISO 31000, operational risk, hospital, RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo.



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN JUDUL BERBAHASA ASING	iii
HALAMAN PENGAJUAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	v
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	x
<i>ABSTRACT</i>	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Batasan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
DAFTAR PUSTAKA.....	7
.....	7
.....	8
.....	9



2.4 ISO 31000:2018 10

 2.4.1 Prinsip-Prinsip (*Principles*) 12

 2.4.2 Kerangka Kerja (*Framework*) 13

 2.4.3 Proses (*Process*) 14

2.5 *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) 15

 2.5.1 *Severity* (Keparahan) 16

 2.5.2 *Occurrence* (Keseringan) 17

 2.5.3 *Detectable / Detection* (Kontrol yang Dilakukan) 18

2.6 Rumah Sakit dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar (RSWS) 20

 2.6.1 Visi RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo 21

 2.6.2 Misi RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo 21

 2.6.3 Target Rencana Strategis Bisnis (RSB) RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo 21

 2.6.4 Struktur Organisasi RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo 22

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 23

 3.1 Penentuan Objek dan Waktu Penelitian 23

 3.2 Jenis Penelitian 23

 3.3 Jenis dan Sumber Data 23

 3.3.1 Jenis Data 23

 3.3.2 Sumber Data 23

 3.4 Pengumpulan Data 24

 3.5 Metode Analisis Data 24

..... 25

PEMBAHASAN 26

ko 26

Operasional dan Penilaian Risiko Dengan Metode FMEA ... 29



4.3 Evaluasi Risiko.....	36
4.4 Tindakan Rekomendasi	41
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	53
5.1 Kesimpulan	53
5.2 Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....	55
DAFTAR LAMPIRAN.....	60



DAFTAR TABEL

Nomor urut	Halaman
1. Tabel 2.1 Contoh skala peringkat <i>severity</i> (S)	16
2. Tabel 2.2 Contoh skala peringkat <i>occurrence</i> (O)	17
3. Tabel 2.3 Contoh skala peringkat <i>detectable</i> (D).....	18
4. Tabel 2.4 Kategori Kekritisan	19
5. Tabel 4.1 Identifikasi Risiko Operasional	27
6. Tabel 4.2 Daftar Persentase Risiko Operasional RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar	28
7. Tabel 4.3 Level Kemungkinan (Probabilitas)	29
8. Tabel 4.4 Level Dampak (Konsekuensi)	30
9. Tabel 4.5 Level Pengendalian (<i>Controllability</i>).....	31
10. Tabel 4.6 Penilaian Risiko Operasional RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2019 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Di Lingkungan Kementerian Kesehatan.....	32
11. Tabel 4.7 Skor Risiko Operasional RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Berdasarkan Standar <i>Failure Mode and Effect Analysis</i> (FMEA) Berbasis <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) ISO 31000.....	34
12. Tabel 4.8 Kategori Kekritisan <i>Risk Priority Number</i> (RPN)	36
13. Tabel 4.9 Rangking RPN Menggunakan Metode FMEA.....	36
14. Tabel 4.10 Tabel Perhitungan Risiko Berdasarkan <i>Risk Score</i>	38
15. Tabel 4.11 Matriks Risiko Berdasarkan Skor <i>Risk Score</i>	39
16. Tabel 4.12 Kategori Kekritisan Matriks Risiko Berdasarkan <i>Risk Score</i>	40
17. Tabel 4.13 Tindakan Rekomendasi Terhadap Risiko Operasional Berdasarkan FMEA Berbasis ERM ISO 31000:2018 Di RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar	42



DAFTAR GAMBAR

Nomor urut	Halaman
1. Gambar 2.1 Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses ISO 31000:2018	12
2. Gambar 2.2 Struktur Organisasi RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo	22
3. Gambar 3.1 Alur Kerja	25



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor urut	Halaman
1. Lampiran 1 Risiko Operasional RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Tahun 2023	60
2. Lampiran 2 Daftar riwayat hidup penulis.....	62



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Wideman (1992) dalam (Yoewono & Prasetyo, 2022), ketidakpastian yang menguntungkan disebut peluang atau *opportunity*, sementara yang merugikan disebut risiko atau *risk*. Risiko muncul karena adanya ketidakpastian (Hanafi, 2014). Tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat berdampak negatif bagi perusahaan. Risiko dapat didefinisikan sebagai kejadian yang dapat menimbulkan kerugian bagi individu atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan usaha untuk mengurangi atau meminimalkan kemungkinan dan dampak dari risiko tersebut.

Manajemen risiko adalah proses yang terstruktur untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, menemukan solusi, mengontrol, dan mengendalikan risiko (Djohanputro, 2008). Setiap level di perusahaan bertanggung jawab atas manajemen risiko, mulai dari perencanaan, pengawasan, hingga pengendalian terhadap risiko yang mungkin terjadi. Manajemen risiko melibatkan serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha (Hapsari, 2018). Penerapan manajemen risiko membutuhkan kepemimpinan dan komitmen dari manajemen puncak, serta keterlibatan aktif dari semua anggota organisasi (Rosya dan Krisnadi).

Dalam praktiknya di Indonesia, manajemen risiko berkembang cukup pesat hal ini dapat dilihat dengan terbitnya beberapa regulasi pemerintah tentang penerapan manajemen risiko pada sektor keuangan dan non-keuangan. Regulasi pemerintah antara lain adalah Peraturan Bank Indonesia (PBI) pertama kali yang secara eksplisit berjudul dan berisikan mengenai penerapan manajemen risiko pada bank di Indonesia. Adapun setelah PBI No. 5/8/PBI/2003 ini dikeluarkan menyusul kemudian serangkaian PBI-PBI lainnya mengenai manajemen risiko pada akhirnya fungsi pengaturan dan pengawasan sektor perbankan Bank Indonesia beralih ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2013 (BSN ISO 31000, 2018).

Manajemen risiko pada institusi non-jasa keuangan di Indonesia juga memiliki pola yang serupa. Ini mencakup integrasi antara perusahaan



induk dan anak perusahaan, dan beberapa di antaranya bahkan telah mengintegrasikan manajemen risiko proyek dengan manajemen risiko perusahaan. Mereka melakukan berbagai praktik pengelolaan risiko yang spesifik untuk industri tertentu, seperti risiko di rumah sakit, industri energi, telekomunikasi, manufaktur, dan lainnya (BSN ISO 31000, 2018).

Kebijakan pemerintah tentang pentingnya manajemen risiko pada sektor non-keuangan pada instansi pemerintah adalah dengan terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang mewajibkan seluruh pimpinan instansi pemerintahan menyelenggarakan pengendalian internal yang efektif dan terpadu dengan dilengkapi manajemen risiko yang efektif sebagai elemen di dalamnya. Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2014 tentang Standardisasi dan Penilaian Kesesuaian secara spesifik menetapkan tujuan dari standardisasi dan penilaian kesesuaian sebagai berikut:

1. Meningkatkan jaminan mutu, efisiensi produksi, daya saing nasional, persaingan usaha yang sehat dan transparan dalam perdagangan, kepastian usaha, dan kemampuan Pelaku Usaha, serta kemampuan inovasi teknologi.
2. Meningkatkan perlindungan kepada konsumen, pelaku usaha, tenaga kerja, dan masyarakat lainnya, serta negara, baik dari aspek keselamatan, keamanan, kesehatan, maupun pelestarian fungsi lingkungan hidup.
3. Meningkatkan kepastian, kelancaran, dan efisiensi transaksi perdagangan barang dan/atau jasa di dalam negeri dan luar negeri.

Standardisasi dan penilaian kesesuaian berlaku untuk barang, jasa, sistem, proses, atau personal.

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan pendekatan manajemen risiko yang holistik dan terintegrasi dalam organisasi. *Enterprise Risk Management* (ERM) adalah sebuah level taksiran, hitungan, keuangan, manajemen risiko (Grace



ing terintegrasi, komprehensif dan strategis dengan berfokus pada efisiensi dan produktivitas. Tujuan utama manajemen risiko perusahaan termasuk tujuan dan proses pengambilan keputusan, efisiensi sumber daya, peningkatan nilai, budaya organisasi, dan secara efisien yang bertitik utama pada keberhasilan perusahaan (Agustina, 2016).

Enterprise Risk Management (ERM) memiliki salah satu standar yaitu SNI ISO 31000:2018 digunakan untuk memberikan prinsip dan panduan umum dalam penerapan manajemen risiko. Standar ini mencakup prinsip-prinsip dasar manajemen risiko yang menjadi landasan bagi kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Kerangka kerja manajemen risiko berperan sebagai struktur yang mendukung proses manajemen risiko (Aisyah & Dahlia, 2022).

ISO 31000:2018 dipilih karena merupakan standar internasional yang mampu memberikan panduan umum mengenai implementasi manajemen risiko, selain itu ISO 31000:2018 telah diadopsi menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) sesuai dengan UU No. 20/2014 pasal 13 ayat 2, dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 34 Tahun 2018 tentang Sistem Standardisasi dan Penilaian Kesesuaian Nasional yang menyatakan sudah seharusnya SNI ISO 31000:2018 menjadi rujukan utama bagi organisasi di Indonesia, mulai dari sektor publik, sektor privat, komersial maupun non-komersial (CRMS, 2018).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh CRMS (*Center for Risk Management and Sustainability*) Indonesia pada tahun 2018, ISO 31000:2018 terbukti menjadi kerangka konseptual yang paling banyak diadopsi di Indonesia. ISO 31000:2018 menempati peringkat pertama dengan persentase mencapai 67,5% dan terbukti efektif dalam meningkatkan nilai tambah kontrol internal dalam tata kelola organisasi di Indonesia. Hal ini karena ISO 31000 tidak bertujuan untuk mengharmonisasikan manajemen risiko di seluruh organisasi, melainkan memberikan standar pendukung untuk implementasi manajemen risiko yang sesuai dengan pencapaian tujuan dan target organisasi (CRMS, 2018).

Rumah Sakit Vertikal, yang beroperasi di bawah lingkungan Kementerian Kesehatan, adalah Unit Pelayanan Teknis (UPT) yang memberikan pelayanan kesehatan lengkap kepada individu, termasuk layanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah Sakit Umum Pusat, disingkat RSUP, adalah rumah sakit yang menyediakan layanan kesehatan untuk berbagai bidang dan jenis penyakit.

Rudirohusodo Makassar (RSWS) merupakan salah satu UPT Kesehatan Republik Indonesia dengan pola pengelolaan pelayanan Umum (BLU) dan merupakan pusat rujukan di Kawasan telah memiliki pusat-pusat pelayanan terpadu mulai dari spesialisistik hingga subspecialistik.



Dalam operasionalnya, RSWS selalu menghadapi berbagai risiko yang dapat muncul tanpa memandang waktu atau situasi. Risiko ini dapat terjadi dalam berbagai aspek, termasuk bisnis rumah sakit, lingkungan, pasien, keluarga, dan stafnya. Mengingat risiko hampir tidak dapat dihindari sepenuhnya, manajemen risiko diperlukan untuk mengelolanya dengan baik guna mencegah kerugian yang lebih besar dan meningkatkan mutu dan keselamatan pasien serta staf rumah sakit. Oleh karena itu, penerapan dan pengembangan manajemen risiko yang sistematis sangat penting.

Manajemen risiko berperan penting dalam mencegah dan menangani kesalahan medis maupun non-medis, mengurangi potensi bahaya bagi staf dan organisasi, serta memastikan bahwa operasional organisasi berjalan sesuai rencana untuk mencapai tujuan secara optimal. Penerapan dan pelaksanaan manajemen risiko di RSWS didasarkan pada Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 25 Tahun 2019 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Kesehatan.

Berdasarkan paparan diatas dan belum adanya penelitian yang dilakukan terkait manajemen risiko operasional rumah sakit, oleh karena itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "**Enterprise Risk Management (ERM) Berbasis ISO 31000 Terhadap Risiko Operasional Rumah Sakit Pada RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar**". Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang implementasi ERM berbasis ISO 31000 dan dapat meningkatkan ketahanan mereka terhadap risiko-risiko operasional yang mungkin terjadi, sehingga dapat terus memberikan layanan kesehatan yang bermutu kepada masyarakat.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apa saja risiko-risiko operasional yang terjadi pada RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar?



Implementasi manajemen risiko saat ini di RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar?
Bagaimana yang diusulkan untuk manajemen risiko di RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar dengan menggunakan kerangka ISO 31000:2018?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui risiko-risiko operasional yang terjadi pada RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar.
2. Untuk mengevaluasi implementasi manajemen risiko di RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar.
3. Untuk merumuskan desain ERM berdasarkan SNI ISO 31000:2018 pada RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar.

1.4 Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini akan membatasi fokus pada implementasi ERM yang berbasis ISO 31000:2018.
2. Lingkup penelitian hanya mencakup risiko operasional di RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar tahun 2023.
3. Waktu penelitian terbatas pada periode tertentu sesuai dengan kerangka waktu yang telah ditetapkan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini kepada berbagai pihak antara lain:

1. Bagi RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar dapat meningkatkan ketahanan mereka terhadap risiko-risiko operasional yang mungkin terjadi, sehingga dapat terus memberikan layanan kesehatan yang bermutu kepada masyarakat Makassar dan sekitarnya.
2. Bagi penulis yaitu diketahuinya implementasi *Enterprise Risk Management* (ERM) berbasis ISO 31000 pada risiko operasional rumah sakit di RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar.
3. Bagi pembaca yaitu menambah referensi tentang implementasi *Enterprise Risk Management* (ERM) berbasis ISO 31000 pada risiko operasional rumah sakit.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, disajikan tinjauan literatur yang relevan dengan topik penelitian. Berbagai teori dan konsep terkait akan dibahas untuk memahami kerangka teoritis yang mendukung penelitian ini. Hal ini akan membantu dalam pembentukan landasan teoritis yang kuat untuk analisis lebih lanjut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas secara rinci metode yang digunakan dalam penelitian termasuk pendekatan dan jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan alur kerja

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian secara rinci dan jelas meliputi langkah-langkah yang ditempuh dalam perolehan hasil serta proses analisis dan interpretasi data yang telah dikumpulkan secara komprehensif dan objektif.

BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diperoleh serta saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Risiko

Berdasarkan pedoman ISO 31000:2018, risiko adalah dampak dari ketidakpastian terhadap tujuan. Dampak ini dapat menghasilkan deviasi positif atau negatif dari yang diharapkan. Risiko terkait dengan istilah yang berorientasi pada tujuan, sedangkan dalam pendekatan tradisional terkait dengan istilah yang berorientasi pada peristiwa. Berikut adalah beberapa catatan mengenai definisi risiko berdasarkan ISO 31000:2018:

1. Dampak adalah deviasi dari yang diharapkan. Ini dapat bersifat positif, negatif, atau keduanya, dan dapat menimbulkan peluang dan ancaman.
2. Tujuan dapat memiliki berbagai aspek dan kategori, serta dapat diterapkan pada berbagai tingkat.
3. Risiko biasanya dinyatakan dalam bentuk sumber risiko, peristiwa potensial, konsekuensinya, dan kemungkinannya.

Dari pemahaman tersebut, dapat disimpulkan bahwa risiko adalah kemungkinan terjadinya deviasi dari yang diharapkan. Deviasi ini dapat memiliki dampak positif dalam munculnya peluang dan dampak negatif dalam kerugian. Oleh karena itu, organisasi harus lebih memperhatikan risiko untuk mendapatkan efek positif dan mengurangi dampak negatif dari risiko-risiko tersebut (Syahputri & Kitri, 2020).

Pengertian risiko adalah suatu keadaan yang tidak pasti dan terdapat unsur bahaya, akibat atau konsekuensi yang bisa terjadi akibat proses yang sedang berlangsung maupun kejadian yang akan datang. Semua aktivitas individu maupun organisasi pasti mengandung risiko di dalamnya karena mengandung unsur ketidakpastian. Risiko tersebut bisa terjadi karena tidak ada atau kurangnya informasi tentang hal yang akan terjadi di masa mendatang, baik itu hal yang menguntungkan atau merugikan. Dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia)



yang kurang menyenangkan, merugikan, membahayakan dari tindakan.

Untuk mengelola risiko ini harus diakui sebagai hal yang sangat penting dan komparatif. Pengertian risiko adalah keadaan yang

potensi bahaya, akibat, atau konsekuensi yang bisa terjadi

akibat proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang. Sementara itu, menurut Prof. Dr. Ir. Soemarno, M.S., risiko merupakan suatu kondisi yang muncul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi yang tidak menguntungkan yang mungkin dapat terjadi (Muhyiddin, 2018).

Tingkat skor risiko (*risk score*) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Risk\ Score = P \times D \quad 2.1$$

Keterangan:

P = Probabilitas

D = Dampak/Konsekuensi

2.2 Risiko Operasional

Risiko beragam jenisnya, risiko bisa dikelompokkan ke dalam risiko murni dan risiko spekulatif dengan penjelasan sebagai berikut ini:

1. Risiko murni (*pure risks*) adalah risiko di mana kemungkinan kerugian ada, tetapi kemungkinan keuntungan tidak ada. Jadi kita membicarakan potensi kerugian untuk risiko tipe ini. Beberapa contoh risiko tipe ini adalah risiko kecelakaan, kebakaran, dan sebagainya.
2. Risiko spekulatif juga bisa dinamakan sebagai risiko bisnis. Kerugian akibat risiko spekulatif akan merugikan individu maupun organisasi tertentu, tetapi akan menguntungkan individu maupun organisasi lainnya. Misalkan suatu perusahaan mengalami kerugian karena penjualannya turun, perusahaan lain barangkali akan memperoleh keuntungan dari situasi tersebut. Risiko operasional adalah salah satu jenis risiko spekulatif.

Risiko Operasional ialah risiko yang diakibatkan oleh problem internal yang diakibatkan oleh buruknya sistem pengendalian manajemen yang dilaksanakan perusahaan (M. Hanafi, 2014).

Risiko operasional adalah risiko yang timbul akibat ketidakcukupan atau proses internal, *human error*, atau sistem, serta dari peristiwa rasional mencakup berbagai aspek, seperti keandalan sistem,



manajemen sumber daya manusia (SDM), perubahan teknologi, dan peristiwa eksternal yang dapat memengaruhi operasional perusahaan (Wibowo, 2022).

Risiko operasional mencakup berbagai jenis risiko, termasuk risiko legal, risiko penipuan, risiko manusia, risiko teknologi informasi, risiko keamanan, dan risiko lingkungan. ISO 31000 - Manajemen Risiko juga mendefinisikan risiko operasional sebagai risiko yang terkait dengan operasional organisasi, termasuk proses, sistem, dan individu yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Risiko operasional memiliki potensi untuk memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Rosih, 2015).

2.3 Enterprise Risk Management (ERM)

Pada tahap awal perkembangannya, manajemen risiko dikenal sebagai *Enterprise Risk Management* (ERM), yang merupakan sebuah terobosan paradigma terhadap manajemen risiko yang telah dikenal secara tradisional. Secara tradisional, manajemen risiko dilakukan secara terfragmentasi oleh perusahaan dalam unit atau divisi tertentu. Pendekatan tradisional ini sering kali dikritik karena dianggap mengabaikan hubungan antara berbagai risiko, kurang efisien dalam koordinasi, dan menghasilkan duplikasi pembiayaan. Sebaliknya, ERM memperlakukan setiap risiko sebagai bagian dari portofolio risiko secara menyeluruh. Oleh karena itu, ERM dianggap sebagai pendekatan manajemen risiko yang komprehensif dan terintegrasi (Zhao et al., 2015).

Manajemen risiko tradisional cenderung berupaya untuk fokus pada risiko yang dapat diukur, sedangkan risiko yang sulit diukur atau yang membutuhkan keahlian khusus sering diabaikan, misalnya risiko reputasi. ERM telah berkembang dengan pesat dan sudah merupakan kebutuhan dasar untuk perusahaan agar target dan tujuan perusahaan dapat tercapai. ERM adalah proses mengidentifikasi risiko-risiko utama yang dihadapi oleh sebuah organisasi, meramalkan signifikansi risiko-risiko tersebut dalam proses bisnis, mengatasi risiko-risiko tersebut dalam rencana yang sistematis dan terkoordinasi, melaksanakan rencana tersebut, dan kunci untuk mengelola risiko kritis dalam lingkup tanggung (Ston, 2009). Pendekatan disiplin yang menyelaraskan strategi, logi, dan pengetahuan untuk mengelola ketidakpastian saat kan nilai (Meager D, O'Neil G, 2000).



ERM adalah disiplin, dengan bagaimana cara sebuah organisasi dalam industri apapun menilai, mengendalikan, memanfaatkan, membiayai, dan memantau risiko dari semua sumber untuk meningkatkan nilai jangka pendek dan jangka panjang organisasi kepada para pemangku kepentingan (Casualty Actuarial Society, 2003). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko perusahaan adalah konsep manajemen risiko yang mencakup semua area perusahaan saat menciptakan nilai. Dengan penerapan ERM yang efektif, perusahaan dapat terus mencapai tujuan dibawah kondisi ketidakpastian. Setiap perusahaan memiliki risiko perusahaan yang berbeda, tergantung pada bidang bisnis, sifat entitas, dan faktor lainnya. Menurut Hampton (2009), risiko perusahaan adalah risiko gabungan dari tiga komponen: (1) Risiko Bisnis, (2) Risiko Keuangan, dan (3) Risiko Bahaya.

Menurut Nocco (2008:18) dalam Dayanidhi Krishna (2020) *Enterprise Risk Management* (ERM) adalah proses yang efektif untuk menilai, mengevaluasi, dan mengelola risiko internal dan eksternal. ERM pada akhirnya menghasilkan kebijakan manajemen risiko dan secara luas, merupakan realisasi dari suatu proses iteratif yang dapat mengubah setiap organisasi untuk mengadopsi budaya yang sadar akan risiko di seluruh rantai nilai. Untuk mengadopsi proses ERM, kepemimpinan senior dan dewan organisasi perlu menghargai dan menginternalisasi proposisi nilai ERM ke dalam DNA mereka. Diperlukan adanya kesadaran ini untuk meresap ke dalam pola pikir para pemimpin bisnis dalam mengevaluasi risiko untuk keputusan mereka serta untuk menggabungkan kontribusi risiko ke risiko tingkat perusahaan yang lebih luas sebagai matrik untuk struktur insentif keuangan dan pertumbuhan. Dengan tujuan besar ini, prioritasnya adalah meningkatkan kesadaran tentang manajemen risiko mulai dari asal-usulnya, alasan di balik implementasinya, dan kerangka kerja ERM saat ini seperti ISO.

2.4 ISO 31000:2018



Optimization Software:
www.balesio.com

Organization for Standardization (ISO) adalah badan yang yang mengembangkan dan menerbitkan standar internasional. Salah satu standar tersebut adalah ISO 31000, yang berfokus pada domain manajemen risiko. Tujuan utama ISO 31000 adalah kerangka kerja yang dapat diterapkan secara universal yang dapat

disesuaikan dengan kebutuhan dan lanskap risiko spesifik dari setiap organisasi, tanpa memandang ukurannya, industri, atau sifat operasinya.

ISO 31000 didasarkan pada serangkaian prinsip inti yang menekankan pentingnya integrasi manajemen risiko ke dalam semua aspek aktivitas dan proses pengambilan keputusan organisasi. Prinsip-prinsip ini meliputi integrasi manajemen risiko ke dalam proses organisasi, inklusi pendekatan yang komprehensif dan sistematis terhadap identifikasi dan penilaian risiko, serta perbaikan dan adaptasi terus-menerus dari praktik manajemen risiko.

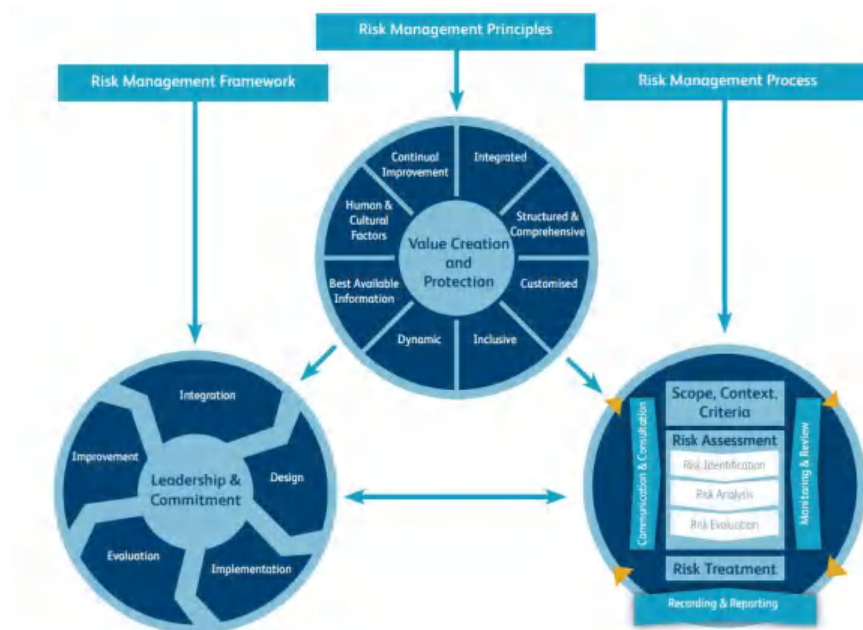
Kerangka kerja ISO 31000 terstruktur di sekitar proses manajemen risiko yang terdiri dari tiga komponen utama: penilaian risiko, pengelolaan risiko, dan pemantauan dan peninjauan risiko (ISO, 2018). Penilaian risiko melibatkan identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko untuk menentukan dampak dan kemungkinan potensialnya. Pengelolaan risiko melibatkan pemilihan dan implementasi strategi mitigasi risiko yang sesuai untuk mengurangi kemungkinan dan dampak risiko yang diidentifikasi. Terakhir, pemantauan dan peninjauan risiko melibatkan pelacakan dan evaluasi terus-menerus terhadap risiko, serta efektivitas langkah-langkah pengelolaan risiko, untuk memastikan bahwa strategi manajemen risiko organisasi tetap relevan dan mutakhir.

Kelebihan utama ISO 31000 adalah fleksibilitas dan adaptabilitasnya, menjadikannya cocok untuk organisasi dari segala jenis dan ukuran. Selain itu, kerangka kerja ini menekankan pentingnya pendekatan proaktif dan iteratif terhadap manajemen risiko, yang memungkinkan organisasi untuk selalu berada di depan risiko yang muncul dan menyesuaikan strategi mereka sesuai kebutuhan.

Secara keseluruhan, ISO 31000 menawarkan kerangka kerja manajemen risiko yang komprehensif dan fleksibel yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap organisasi. Prinsip-prinsip intinya dan pendekatan terstruktur terhadap penilaian, pengelolaan, dan pemantauan risiko menjadikannya pilihan menarik bagi organisasi yang mencari strategi manajemen risiko yang kuat (ISO,



organisasi untuk mengintegrasikannya ke dalam operasi dan struktur tata kelola yang ada, terlepas dari ukuran, sifat, atau sektor organisasi tersebut.



Gambar 2.1 Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses ISO 31000:2018

2.4.1 Prinsip-Prinsip (*Principles*)

1. Terintegrasi, manajemen risiko merupakan bagian integral dari semua proses bisnis perusahaan sehingga menjadi kesatuan yang utuh.
2. Terstruktur dan komprehensif, pendekatan yang terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko memberikan kontribusi terhadap hasil yang konsisten dan sebanding.
3. Disesuaikan, kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi terkait dengan tujuan.
4. Inklusif, keterlibatan pemangku kepentingan yang memberikan pandangan

tujuan serta persepsi. Menjadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini menghasilkan peningkatan kesadaran dalam memahami risiko dan mengelola risiko.

Risiko bersifat dinamis sehingga risiko dapat muncul, berubah, atau hilang ketika konteks eksternal dan internal organisasi berubah.



Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, dan menanggapi perubahan tersebut dengan cara yang efektif dan tepat waktu.

6. Informasi terbaik tersedia, manajemen risiko didasarkan pada informasi dan data historis dan terkini serta harapan masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan segala keterbatasan dan ketidakpastian terkait dengan informasi dan data. Informasi yang tersedia harus tepat waktu, jelas dan relevan bagi para pemangku kepentingan.
7. Faktor manusia dan budaya, perilaku dan budaya manusia secara signifikan memengaruhi semua aspek dalam manajemen risiko di setiap tingkat dan tahap. Artinya dalam menerapkan manajemen risiko di perusahaan, faktor manusia dan budaya menjadi perhatian dan pertimbangan yang penting.
8. Perbaikan berkelanjutan, manajemen risiko terus ditingkatkan melalui pembelajaran dan pengalaman karena risiko bersifat dinamis. Manajemen risiko tidak hanya memperbaiki proses bisnis, tetapi juga meningkatkan kinerja perusahaan.

2.4.2 Kerangka Kerja (*Framework*)

1. Kepemimpinan dan Komitmen

Kepemimpinan dan Komitmen adalah pusat atau dasar dalam kerangka kerja manajemen risiko. Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan tujuan organisasi. Komitmen adalah suatu bentuk kewajiban yang mengikat seseorang dengan sesuatu, baik itu diri sendiri maupun orang lain. Kepemimpinan digambarkan dengan pemimpin perusahaan atau manajemen puncak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk berkomitmen dan terikat dalam menjalankan manajemen risiko. Dengan kata lain, manajemen risiko dilakukan melalui kebijakan, wewenang, tugas, tanggung jawab dan akuntabilitas pada tingkat organisasi yang dengan tujuan organisasi.



ah, integrasi berarti penggabungan atau pembauran sesuatu da menjadi satu kesatuan yang utuh. Integrasi dalam isiko yaitu manajemen risiko menyatu sebagai satu kesatuan

dalam sistem perusahaan atau organisasi. Integrasi pada kerangka kerja berarti bahwa manajemen risiko menjadi bagian yang tidak bisa terpisahkan atau menyatu dalam tata kelola, kepemimpinan dan komitmen perusahaan.

3. Desain

Kerangka selanjutnya yaitu desain yaitu suatu perencanaan atau perancangan. Dalam kerangka kerja manajemen risiko, desain mencakup beberapa hal, yaitu pemahaman organisasi dan konteksnya, penegasan komitmen manajemen risiko, penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas, alokasi sumber daya, dan penyiapan komunikasi dan konsultasi.

4. Implementasi

Implementasi atau pelaksanaan dalam kerangka kerja manajemen risiko merupakan tindak lanjut setelah desain manajemen risiko dibuat dan ditetapkan. Jika desain manajemen risiko diimplementasikan dengan baik, maka kerangka kerja manajemen risiko dapat memastikan proses manajemen risiko telah menjadi bagian dari semua kegiatan perusahaan.

5. Evaluasi

Evaluasi adalah suatu proses untuk mengukur atau menilai apakah suatu program atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Dalam kerangka manajemen risiko, evaluasi dilakukan untuk mengukur kerangka kerja manajemen risiko terhadap tujuan, rencana implementasi, indikator dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Evaluasi tersebut dilakukan secara berkala agar jika ada kendala yang muncul bisa segera diatasi

6. Perbaikan

Penerapan kerangka kerja manajemen risiko juga meliputi perbaikan dan kemudian beradaptasi. Sehingga, perusahaan harus bisa melihat terjadi baik di lingkungan internal dan eksternal. Kemudian perbaikan sesuai tujuan organisasi

ss)

siko ISO 31000:2018 terdiri dari 8 tahapan-tahapan berikut:



1. Komunikasi dan konsultasi: Berinteraksi dengan pemangku kepentingan sepanjang proses manajemen risiko untuk memastikan bahwa pandangan, kekhawatiran, dan harapan mereka dipertimbangkan dan ditanggapi.
2. Lingkup, konteks, dan kriteria: Mendefinisikan lingkup, konteks, dan kriteria risiko untuk mengidentifikasi dan menilai risiko dengan tepat.
3. Identifikasi risiko: Mengidentifikasi risiko dengan mengenali peristiwa, situasi, atau keadaan potensial yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.
4. Analisis risiko: Menilai kemungkinan dan konsekuensi risiko, serta atribut lainnya, untuk menentukan tingkat risiko.
5. Evaluasi risiko: Membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan signifikansi risiko dan memberikan informasi keputusan perlakuan risiko.
6. Perlakuan risiko: Mengembangkan dan melaksanakan strategi untuk memodifikasi risiko, termasuk menghindari, mentransfer, mengurangi, atau mempertahankan risiko.
7. Pemantauan dan peninjauan: Terus-menerus memantau dan meninjau proses manajemen risiko dan hasilnya untuk memastikan bahwa proses tersebut tetap efektif dan relevan, serta mengidentifikasi area untuk perbaikan.
8. Pencatatan dan pelaporan: Mendokumentasikan dan menyampaikan kegiatan, hasil, dan keputusan manajemen risiko untuk mendukung pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan yang terinformasi.

2.5 Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

Penerapan FMEA dimulai pada tahun 1949 ketika Angkatan Darat AS menggunakannya di sektor penerbangan untuk mengatasi masalah keandalan dan keselamatan selama fase desain dan produksi. Selama bertahun-tahun, alat FMEA telah menjadi praktik standar di perusahaan manufaktur Jepang, Amerika, dan

(1994; Onodera, 1997; Stamatis, 2019) dari kedirgantaraan otomotif dan elektronik, dari industri makanan hingga sektor serta farmasi. FMEA memberikan informasi kualitatif dan risiko. FMEA merupakan suatu tata cara yang sistematis untuk



menelaah dan mencegah sebanyak mungkin kecenderungan kegagalan (*failure mode*), (Li et al., 2011).

Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) adalah metode analisis risiko terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi mode kegagalan potensial dalam proses, produk, atau layanan, dan merencanakan tindakan sehingga efek negatifnya akan diminimalkan. Ini adalah salah satu teknik analisis kegagalan yang pertama kali sistematis. FMEA kadang-kadang disebut PFMEA, yang berarti *process-FMEA* (LSEA, 2019).

Prioritas kegagalan potensial ditentukan melalui nomor prioritas risiko (RPN), yang didefinisikan sebagai tingkat keparahan, kejadian, dan deteksi kegagalan. Tiga faktor risiko (*risk factor* atau biasa disingkat dengan RF) dievaluasi dengan menggunakan peringkat dari 1 hingga 10. Untuk setiap parameter, di mana skor yang lebih tinggi dikaitkan dengan potensi risiko yang lebih tinggi. Kriteria peringkat keparahan, kejadian, dan pendeteksian dirangkum, masing-masing (Dewi, dkk, 2022).

Setiap modus kegagalan dinilai menggunakan tiga parameter, yaitu tingkat keparahan (*severity* - S), probabilitas terjadinya (*occurrence* - O), dan probabilitas deteksi kegagalan (*detectability* - D). Ketiga parameter tersebut kemudian digabungkan untuk menentukan signifikansi kekritisitas (FMECA) dari setiap modus kegagalan. Kombinasi ketiga parameter ini dikenal sebagai Angka Prioritas Risiko (*Risk Priority Number* - RPN). Secara matematis, hubungan antara parameter-parameter tersebut dengan RPN dirumuskan sebagai berikut:

$$RPN = S \times O \times D \quad 2.2$$

2.5.1 Severity (Keparahan)

Severity adalah tingkat keparahan dari keseriusan efek yang ditimbulkan dari mode kegagalan (*failure mode*). Adapun tabel kriteria penilaian untuk *severity* ditunjukkan pada Tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1 Contoh skala peringkat severity (S)

Deskripsi	Ranking
kegagalan sistem yang menghasilkan efek sangat berbahaya	10



peringatan		
Serius, kegagalan terjadi dengan peringatan	Kegagalan sistem yang menghasilkan efek berbahaya	9
Ekstrem	Kegagalan menyebabkan suatu unit tidak dapat bekerja atau tidak sesuai	8
Mayor	Sistem beroperasi tetapi tidak dapat dijalankan secara penuh	7
Signifikan	Sistem beroperasi dan aman tetapi mengalami penurunan performa sehingga memengaruhi output	6
Sedang	Kegagalan menyebabkan berkurangnya kinerja sehingga mengakibatkan keluhan	5
Rendah	Kegagalan dapat diatasi dengan modifikasi proses akan tetapi terdapat sedikit pengurangan kinerja	4
Kecil	Kegagalan dapat sedikit menyulitkan tetapi dapat sedikit berakibat terhadap proses yang dilalui	3
Sangat Kecil	Kegagalan mungkin tidak secara nyata berpengaruh tetapi dapat sedikit berakibat terhadap proses yang dilalui	2
Tidak ada	Kegagalan tidak dirasakan/diketahui dan tidak menimbulkan akibat pada proses yang dilalui	1

2.5.2 Occurrence (Keseringan)

Occurrence menunjukkan penilaian tingkat keseringan suatu masalah yang ditimbulkan karena mode kegagalan. Adapun tabel kriteria penilaian untuk *Occurrence* ditunjukkan pada Tabel 2.2 di bawah ini:

Tabel 2.2 Contoh skala peringkat occurrence (O)

	Deskripsi	Efek	Ranking
terjadi	Probabilitas 1 dari 2	Sangat tinggi	10



Serius, kegagalan terjadi dengan peringatan	Probabilitas 1 dari 3		9
Ekstrem	Probabilitas 1 dari 8	Tinggi	8
Mayor	Probabilitas 1 dari 20		7
Signifikan	Probabilitas 1 dari 80		6
Sedang	Probabilitas 1 dari 400		5
Relatif Rendah	Probabilitas 1 dari 2000	Moderat	4
Rendah	Probabilitas 1 dari 15,000	Rendah	3
Sangat rendah	Probabilitas 1 kali dari 150,000		2
Hampir tidak mungkin terjadi kegagalan	Probabilitas 1 kali dari 1,500,000	<i>Remote</i>	1

**tingkat kemungkinan kegagalan menunjukkan frekuensi dengan perbandingan, misalnya 1 kali kegagalan dari 2 produk/layanan jasa yang dihasilkan atau 1 kali kegagalan dari 2 prosedur yang dilakukan tim medis. Perbandingan tersebut tidak mengikat dan dapat disesuaikan dengan proses yang sedang dianalisis.

2.5.3 Detectable / Detection (Kontrol yang Dilakukan)

Detection merupakan alat kontrol yang digunakan untuk mendeteksi kriteria yang ditimbulkan dari metode-metode yang diterapkan dari mode kegagalan. Kriteria penilaian dari *detectable/detection* ditunjukkan pada tabel 2.3 di bawah ini:

Tabel 2.3 Contoh skala peringkat detectable (D)

<i>Detectable</i>	Deskripsi	Ranking
Hampir mustahil	Tidak ada pengendalian desain atau pengendalian yang tidak dapat mendeteksi penyebab potensial dari prosedur kegagalan yang akan terjadi.	10
	Keuntungan yang sangat kecil bahwa pengendalian desain akan mendeteksi penyebab potensial dari prosedur kegagalan yang akan terjadi.	9



Kecil	Peluang yang sangat kecil bahwa pengendalian desain akan mendeteksi penyebab potensial dari modus kegagalan yang akan terjadi.	8
Sangat rendah	Terdapat peluang sangat rendah bahwa pengendalian desain akan mendeteksi penyebab potensial dari modus kegagalan yang akan terjadi.	7
Rendah	Terdapat peluang rendah bahwa pengendalian desain akan mendeteksi penyebab potensial dari modus kegagalan yang akan terjadi.	6
Sedang	Terdapat peluang moderat bahwa pengendalian desain akan mendeteksi penyebab potensial dari modus kegagalan yang akan terjadi.	5
Moderat tinggi	Terdapat peluang moderat tinggi bahwa pengendalian desain akan mendeteksi penyebab potensial dari modus kegagalan yang akan terjadi.	4
Tinggi	Terdapat peluang tinggi bahwa pengendalian desain akan mendeteksi penyebab potensial dari modus kegagalan yang akan terjadi	3
Sangat tinggi	Ada kemungkinan sangat tinggi bahwa pengendalian desain akan mendeteksi penyebab potensial dari modus kegagalan yang akan terjadi.	2
Hampir pasti	Pengendalian desain hampir pasti akan mendeteksi penyebab potensial dari modus kegagalan yang akan terjadi	1

Tabel 2.4 Kategori Kekritisian

RPN	Kategori Kekritisian
501 – 1000	Tinggi
251 – 500	Sedang
1 – 250	Rendah



2.6 Rumah Sakit dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar (RSWS)

Rumah Sakit Umum Pemerintah Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan (RSUD Dadi) yang kemudian menjadi RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo (RSWS) Makassar memiliki sejarah panjang. Dimulai pada tahun 1947 dengan pendirian sebuah rumah sakit yang meminjam dua bangsal RS Jiwa yang telah berdiri sejak 1942. RSUD Dadi resmi berdiri pada tahun 1957 di Jl. Lanto Dg. Pasewang Makassar dengan kapasitas 500 tempat tidur. Keterbatasan lahan mendorong pemindahan RSUD Dadi ke Jalan Perintis Kemerdekaan Km 11 pada tahun 1993, berdekatan dengan Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin (FK-UnHas). Pada tahun 1994, RSUD Dadi berubah menjadi RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar, menjadi Rumah Sakit Umum Kelas A dan rumah sakit rujukan di Kawasan Timur Indonesia.

RSWS mengalami beberapa perubahan status, termasuk menjadi RS Unit Swadana pada 1993, Unit Pengguna Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada 1998, dan Perusahaan Jawatan (Perjan) pada 2000. Pada tahun 2005, RSWS berubah menjadi UPT Kementerian Kesehatan yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU). Pada tahun 2014, RSWS meraih akreditasi Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) Paripurna dan akreditasi JCI, serta ditetapkan sebagai rumah sakit rujukan nasional oleh Kemenkes RI. RSWS juga berfungsi sebagai pusat rujukan dan pendidikan FK Universitas Hasanuddin.

Dalam operasionalnya, RSWS selalu menghadapi berbagai risiko yang dapat muncul tanpa memandang waktu atau situasi. Risiko ini dapat terjadi dalam berbagai aspek, termasuk bisnis rumah sakit, lingkungan, pasien, keluarga, dan stafnya. Mengingat risiko hampir tidak dapat dihindari sepenuhnya, manajemen risiko diperlukan untuk mengelolanya dengan baik guna mencegah kerugian yang lebih besar dan meningkatkan mutu dan keselamatan pasien serta staf rumah sakit. Oleh karena itu, penerapan dan pengembangan manajemen risiko yang efektif sangat penting.

Manajemen risiko berperan penting dalam mencegah dan menangani berbagai risiko, baik medis maupun non-medis, mengurangi potensi bahaya bagi staf dan pasien, serta memastikan bahwa operasional organisasi berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan.



rencana untuk mencapai tujuan secara optimal. Penerapan dan pelaksanaan manajemen risiko di RSWS didasarkan pada Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 25 Tahun 2019 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Kesehatan.

2.6.1 Visi RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo

Terwujudnya RS Rujukan Terkemuka di Asia Tenggara dengan layanan paripurna

2.6.2 Misi RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo

Rumah Sakit Umum Pusat dr Wahidin Sudirohusodo memiliki misi sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pelayanan, pendidikan dan penelitian bidang kesehatan secara berkualitas yang terintegrasi, holistik dan professional.
2. Mengembangkan SDM rumah sakit yang berkompetensi dan berkinerja.
3. Menumbuh kembangkan sistem manajemen organisasi yang efektif.
4. Membangun kerjasama RS di seluruh dunia.
5. Mengampu RS Jejaring di wilayah Indonesia Timur.

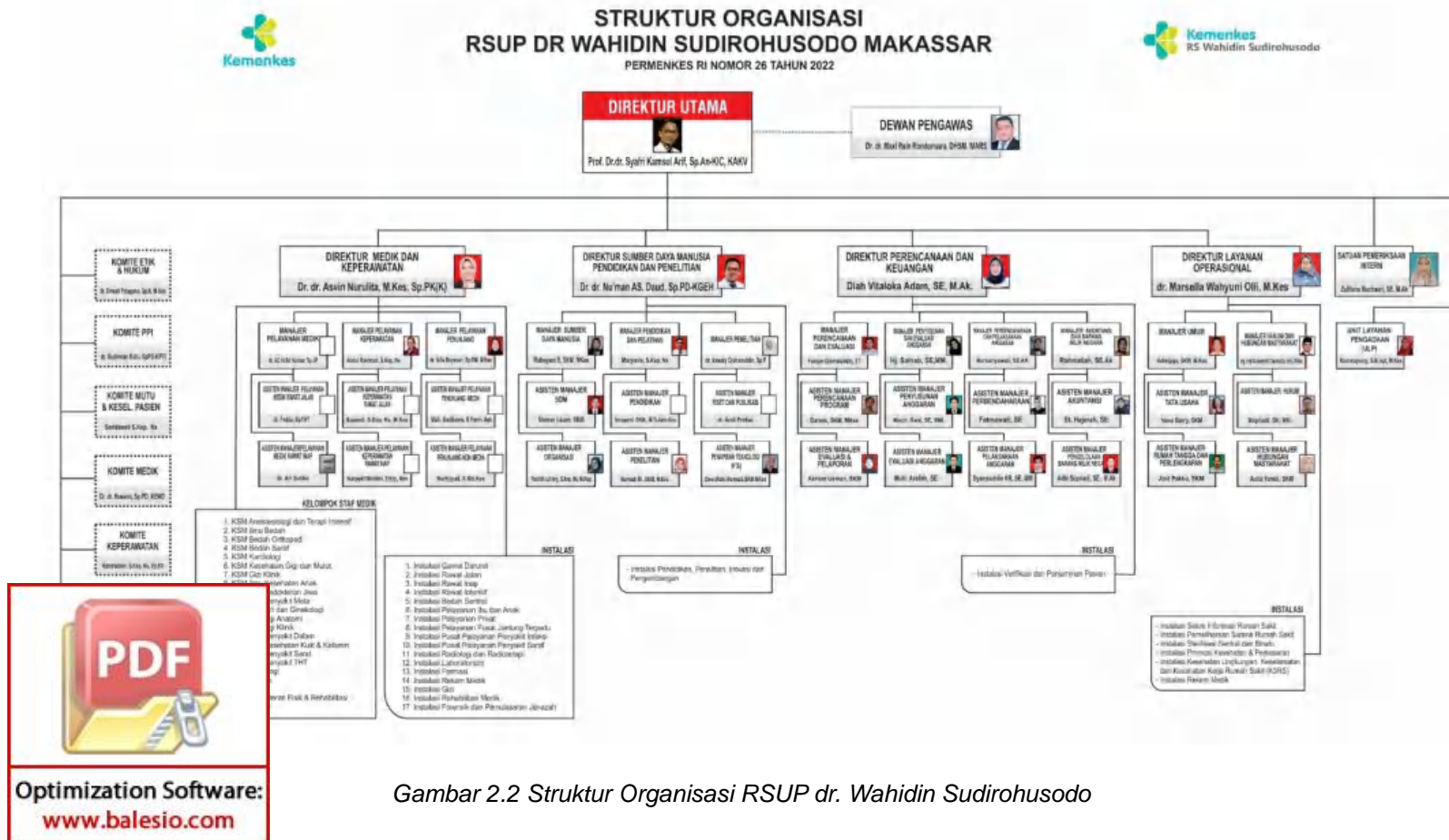
2.6.3 Target Rencana Strategis Bisnis (RSB) RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo

Buku Rencana Strategis Bisnis (RSB) RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar (RSWS) 2020-2024 ini disusun dengan tujuan sebagai:

1. Panduan dalam menentukan arah strategis dan prioritas tindakan selama lima tahun 2020-2024 yang sejalan dengan Arahan dan Rencana Aksi Program Ditjen Pelayanan Kesehatan.
2. Pedoman strategis dalam penguatan dan pengembangan mutu kelembagaan RSWS
3. Dasar rujukan untuk menilai keberhasilan pemenuhan misi RSWS dan dalam pencapaian Tujuan Strategis RSWS yang telah ditetapkan.
4. Salah satu rujukan untuk membangun arah jalinan kerjasama dengan para *stakeholder* inti RSWS.



2.6.4 Struktur Organisasi RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo



Gambar 2.2 Struktur Organisasi RSUP dr. Wahidin Sudirohusodo