

IMPLEMENTASI PENDEKATAN *OPPORTUNITY SOLUTION TREE* DAN *FISHBONE ANALYSIS* DALAM PENGUATAN MANAJEMEN RISIKO RUMAH SAKIT: STUDI KUALITATIF DI RSU MUHAMMADIYAH METRO

Maya Aprilianingsih¹, Rizky Aprilianti Lestari², Windi Pertiwi³, Yogi Catur Putra⁴, Nurbaiti⁵, Fitri Yuli Mayasari⁶

¹ Universitas Muhammadiyah Metro, Metro, Lampung
Rizkyaprilianti08@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen risiko merupakan komponen penting dalam menjamin mutu pelayanan dan keselamatan pasien di rumah sakit. Implementasi manajemen risiko yang masih bersifat reaktif menyebabkan berbagai potensi risiko belum dapat diidentifikasi dan dimitigasi secara optimal. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi implementasi pendekatan Opportunity Solution Tree (OST) dan Fishbone Analysis dalam penguatan manajemen risiko di RSU Muhammadiyah Metro. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Informan dipilih secara purposive sampling yang terdiri atas direktur, kepala bidang, manajer, asisten manajer, ketua tim mutu, dan kepala unit yang terlibat dalam pengelolaan risiko rumah sakit. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, Focus Group Discussion (FGD), dan telaah dokumen. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahap reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan empat tema utama, yaitu meningkatnya kesadaran manajemen terhadap pentingnya manajemen risiko proaktif, kemudahan identifikasi akar masalah melalui Fishbone Analysis, kemampuan OST dalam menyusun alternatif solusi yang lebih terstruktur, serta adanya kendala implementasi berupa keterbatasan kompetensi SDM, budaya pelaporan risiko yang belum optimal, dan belum terintegrasinya sistem informasi manajemen risiko. Implementasi OST dan Fishbone Analysis dinilai mampu meningkatkan kolaborasi lintas unit dalam proses identifikasi dan mitigasi risiko. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan OST dan Fishbone Analysis memberikan kontribusi positif terhadap penguatan manajemen risiko di RSU Muhammadiyah Metro serta mendukung perubahan paradigma pengelolaan risiko dari reaktif menjadi proaktif.

Kata Kunci: manajemen risiko, rumah sakit, Opportunity Solution Tree, Fishbone Analysis, penelitian kualitatif.

IMPLEMENTATION OF THE OPPORTUNITY SOLUTION TREE AND FISHBONE ANALYSIS APPROACH IN STRENGTHENING HOSPITAL RISK MANAGEMENT: A QUALITATIVE STUDY AT MUHAMMADIYAH METRO GENERAL HOSPITAL

ABSTRACT

Risk management is an important component in ensuring the quality of service and patient safety in hospitals. The implementation of risk management, which is still reactive, causes various potential risks not to be identified and mitigated optimally. This study aims to explore the implementation of the Opportunity Solution Tree (OST) and Fishbone Analysis approaches in strengthening risk management at RSU Muhammadiyah Metro. The research uses a qualitative approach with a case study design. Informants were selected through purposive sampling, consisting of directors, department heads, managers, assistant managers, quality team leaders, and unit heads involved in hospital risk management. Data collection was carried out through in-depth interviews, observation, Focus Group Discussions (FGD), and document review. Data analysis used the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The research results show four main themes: increased management awareness of the importance of proactive risk management, ease of identifying root causes through Fishbone Analysis, OST's ability to develop structured alternative solutions, and implementation obstacles such as limited HR competencies, a reporting culture that is not yet optimal, and the lack of integration in the risk management information system. The implementation of OST and Fishbone Analysis is considered capable of improving cross-unit collaboration in the process of risk identification and mitigation. This study concludes that applying OST and Fishbone Analysis contributes positively to strengthening risk management at RSU Muhammadiyah Metro and supports shifting the risk management paradigm from reactive to proactive.

Keywords: risk management, hospital, Opportunity Solution Tree, Fishbone Analysis, qualitative research.

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan kesehatan yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi karena melibatkan berbagai sumber daya manusia, teknologi, serta proses pelayanan yang saling terintegrasi. Kompleksitas tersebut menyebabkan rumah sakit menghadapi berbagai potensi risiko, baik risiko klinis, operasional, finansial, hukum, maupun risiko reputasi yang dapat memengaruhi mutu pelayanan dan keselamatan pasien. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko menjadi salah satu komponen penting dalam tata kelola rumah sakit yang bertujuan mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan

mengendalikan berbagai risiko secara sistematis sehingga dapat meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi (ISO, 2018). Manajemen risiko rumah sakit saat ini tidak lagi dipandang sebagai upaya penanganan insiden setelah terjadi (*reactive risk management*), tetapi telah berkembang menjadi pendekatan yang bersifat preventif dan proaktif (*proactive risk management*). Pergeseran paradigma ini sejalan dengan implementasi *Enterprise Risk Management* (ERM) yang menempatkan manajemen risiko sebagai bagian integral dari tata kelola organisasi dan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/1596/2024 tentang Standar Akreditasi Rumah Sakit menegaskan bahwa setiap rumah sakit wajib menyelenggarakan sistem manajemen risiko yang terintegrasi dalam upaya peningkatan mutu pelayanan dan keselamatan pasien. Dengan demikian, kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengendalikan risiko menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan penyelenggaraan pelayanan kesehatan.

Meskipun demikian, implementasi manajemen risiko di berbagai rumah sakit masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen risiko sering kali belum dilakukan secara menyeluruh karena masih terbatas pada pelaporan insiden yang telah terjadi, kurangnya koordinasi antarunit, rendahnya budaya keselamatan (*patient safety culture*), serta keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam melakukan identifikasi dan analisis risiko secara sistematis. Kondisi tersebut menyebabkan berbagai potensi risiko belum dapat diantisipasi secara optimal sehingga peluang terjadinya kejadian yang tidak diharapkan (*adverse events*) masih cukup tinggi.

Salah satu metode yang banyak digunakan dalam proses identifikasi akar penyebab masalah adalah Fishbone Analysis atau Diagram Ishikawa. Metode ini mampu mengidentifikasi penyebab suatu permasalahan berdasarkan beberapa faktor utama, seperti manusia (*man*), metode (*method*), mesin (*machine*), material (*material*), lingkungan (*environment*), dan manajemen (*management*). Melalui pendekatan tersebut, organisasi dapat memahami faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya suatu risiko secara lebih komprehensif sehingga penyusunan strategi perbaikan menjadi lebih terarah. Namun demikian, Fishbone Analysis memiliki keterbatasan karena lebih berfokus pada identifikasi akar penyebab permasalahan dan belum memberikan kerangka sistematis dalam menentukan prioritas peluang maupun alternatif solusi yang dapat diimplementasikan.

Sebagai pelengkap dari Fishbone Analysis, Opportunity Solution Tree (OST) merupakan pendekatan yang dikembangkan oleh Torres (2021) untuk membantu organisasi menghubungkan tujuan yang ingin dicapai dengan peluang perbaikan serta alternatif solusi yang dapat diterapkan secara sistematis. OST memberikan visualisasi hubungan antara permasalahan, peluang, dan solusi sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih terstruktur. Dalam konteks pelayanan kesehatan, pendekatan ini berpotensi meningkatkan efektivitas manajemen risiko karena tidak hanya mengidentifikasi akar masalah, tetapi juga mendorong lahirnya berbagai inovasi dalam penyusunan strategi mitigasi risiko yang berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan.

RSU Muhammadiyah Metro merupakan salah satu rumah sakit swasta di Provinsi Lampung yang terus berupaya meningkatkan mutu pelayanan melalui penerapan manajemen risiko sesuai standar akreditasi rumah sakit. Berdasarkan hasil observasi awal dan telaah dokumen manajemen risiko, masih ditemukan beberapa permasalahan, antara lain belum optimalnya standarisasi identifikasi risiko di setiap unit kerja, pelaporan risiko yang belum terintegrasi secara digital, variasi pemahaman sumber daya manusia mengenai metode analisis risiko, serta kecenderungan pelaksanaan analisis yang masih bersifat reaktif setelah terjadi insiden. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pendekatan yang mampu mengintegrasikan proses identifikasi akar masalah dengan penyusunan alternatif solusi yang lebih sistematis dan aplikatif.

Penelitian mengenai implementasi Opportunity Solution Tree dalam bidang pelayanan kesehatan, khususnya pada manajemen risiko rumah sakit di Indonesia, masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak membahas penggunaan Fishbone Analysis, Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), atau metode *Root Cause Analysis* (RCA) secara terpisah. Sementara itu, penelitian yang mengkaji integrasi antara Fishbone Analysis dan Opportunity Solution Tree sebagai strategi penguatan manajemen risiko rumah sakit belum banyak dilakukan. Kondisi ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi kedua metode tersebut dalam konteks pelayanan kesehatan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi pendekatan Opportunity Solution Tree dan Fishbone Analysis dalam penguatan manajemen risiko di RSU Muhammadiyah Metro. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai persepsi manajemen, proses implementasi, manfaat yang diperoleh, serta berbagai hambatan yang dihadapi dalam penerapan kedua pendekatan tersebut. Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu

administrasi rumah sakit, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi rekomendasi bagi rumah sakit dalam mengembangkan sistem manajemen risiko yang lebih efektif, terintegrasi, dan berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan serta keselamatan pasien.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) untuk mengeksplorasi secara mendalam implementasi pendekatan *Opportunity Solution Tree* (OST) dan *Fishbone Analysis* dalam penguatan manajemen risiko di RSUD Muhammadiyah Metro. Penelitian dilaksanakan di RSUD Muhammadiyah Metro, Kota Metro, Provinsi Lampung, pada bulan Mei hingga Juni 2026. Pendekatan studi kasus dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai proses implementasi, persepsi para pemangku kepentingan, serta berbagai faktor yang memengaruhi penerapan kedua metode tersebut dalam konteks organisasi rumah sakit.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan informan yang terlibat dalam penyelenggaraan manajemen risiko rumah sakit. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuan mengenai implementasi manajemen risiko di rumah sakit. Informan terdiri atas Direktur Rumah Sakit, Ketua Komite Mutu dan Keselamatan Pasien, Kepala Bidang Pelayanan Medis, Kepala Bidang Keperawatan, Manajer Penunjang, Kepala Instalasi, Kepala Unit, dan Tim Manajemen Risiko. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen yang meliputi profil risiko rumah sakit, laporan insiden keselamatan pasien, standar operasional prosedur (SOP), dokumen akreditasi, notulen rapat mutu, serta dokumen lain yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen risiko.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan konsep *Enterprise Risk Management*, *Opportunity Solution Tree*, dan *Fishbone Analysis*. Observasi dilakukan terhadap proses identifikasi risiko, analisis akar masalah, dan penyusunan alternatif solusi pada kegiatan manajemen risiko rumah sakit. Selain itu, FGD dilakukan untuk memperoleh kesepakatan bersama mengenai berbagai permasalahan serta solusi yang dihasilkan dari penerapan kedua metode tersebut. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking* guna meningkatkan kredibilitas hasil penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi proses kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing and verification*). Seluruh hasil wawancara ditranskripsikan secara verbatim, kemudian dilakukan proses *coding* untuk mengidentifikasi kategori dan tema-tema utama yang selanjutnya diinterpretasikan berdasarkan teori manajemen risiko rumah sakit dan hasil penelitian terdahulu. Dalam penelitian kualitatif ini tidak terdapat variabel bebas dan variabel terikat sebagaimana pada penelitian kuantitatif. Fokus penelitian diarahkan pada implementasi *Opportunity Solution Tree* dan *Fishbone Analysis* dalam penguatan manajemen risiko rumah sakit. Aspek yang dieksplorasi meliputi persepsi manajemen terhadap penerapan kedua metode, proses identifikasi akar masalah, penyusunan alternatif solusi, manfaat implementasi, serta hambatan yang dihadapi selama pelaksanaan. Pengukuran data dilakukan berdasarkan kedalaman informasi yang diperoleh dari informan dan dianalisis melalui pembentukan tema-tema yang merepresentasikan fenomena penelitian.

HASIL

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi implementasi *Opportunity Solution Tree* (OST) dan *Fishbone Analysis* dalam penguatan manajemen risiko di RSUD Muhammadiyah Metro. Berdasarkan hasil analisis data melalui wawancara mendalam, observasi, Focus Group Discussion (FGD), dan telaah dokumen, diperoleh empat tema utama yang menggambarkan implementasi kedua metode tersebut, yaitu: (1) persepsi manajemen terhadap pentingnya manajemen risiko proaktif, (2) identifikasi akar masalah menggunakan *Fishbone Analysis*, (3) penyusunan alternatif solusi melalui *Opportunity Solution Tree*, dan (4) tantangan implementasi manajemen risiko di rumah sakit.

Tabel 1. Hasil Analisis Tematik Implementasi *Opportunity Solution Tree* dan *Fishbone Analysis* di RSUD Muhammadiyah Metro

Tema	Kategori	Temuan Utama
Persepsi terhadap manajemen risiko	Kesadaran manajemen	Manajemen memandang risiko sebagai bagian dari peningkatan mutu dan keselamatan pasien.

Tema	Kategori	Temuan Utama
Identifikasi akar masalah	Fishbone Analysis	Analisis menunjukkan penyebab risiko berasal dari aspek SDM, metode kerja, sarana prasarana, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi.
Penyusunan solusi	Opportunity Solution Tree	OST membantu menyusun alternatif solusi yang sistematis, terukur, dan sesuai prioritas organisasi.
Hambatan implementasi	Faktor penghambat	Keterbatasan kompetensi SDM, budaya pelaporan yang belum optimal, dan belum terintegrasinya sistem informasi manajemen risiko.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar informan menyatakan penerapan manajemen risiko di RSUD Muhammadiyah Metro sebelumnya masih berorientasi pada penyelesaian insiden yang telah terjadi. Setelah dilakukan implementasi *Fishbone Analysis* dan *Opportunity Solution Tree*, proses identifikasi risiko menjadi lebih sistematis serta mampu menghasilkan berbagai alternatif solusi yang dapat diterapkan sesuai dengan prioritas organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa seluruh informan memahami manajemen risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari peningkatan mutu pelayanan rumah sakit. Informan menyatakan bahwa pendekatan proaktif lebih efektif dibandingkan pendekatan reaktif karena mampu mengidentifikasi potensi risiko sebelum menimbulkan dampak terhadap pelayanan.

Tabel 2. Persepsi Informan terhadap Implementasi Manajemen Risiko

Kategori	Temuan
Pentingnya manajemen risiko	Seluruh informan menyatakan manajemen risiko merupakan bagian dari budaya mutu rumah sakit.
Pendekatan yang digunakan	Sebagian besar unit sebelumnya masih menggunakan pendekatan reaktif.
Harapan implementasi	Manajemen mengharapkan sistem identifikasi risiko yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan.

Hasil observasi dan FGD menunjukkan bahwa *Fishbone Analysis* membantu peserta mengidentifikasi penyebab utama berbagai risiko berdasarkan enam komponen utama (*man, method, machine, material, milieu, dan management*). Pendekatan ini memudahkan setiap unit kerja dalam mengelompokkan faktor penyebab sehingga akar masalah dapat diidentifikasi secara lebih komprehensif.

Tabel 3. Hasil Identifikasi Akar Masalah Berdasarkan *Fishbone Analysis*

Faktor	Temuan
Man (SDM)	Kompetensi analisis risiko belum merata.
Method	SOP belum diterapkan secara konsisten.
Machine	Sistem pelaporan masih manual.
Material	Dokumen pendukung belum terstandar.
Milieu	Koordinasi antarunit belum optimal.
Management	Monitoring dan evaluasi belum dilakukan secara berkala.

Hasil analisis menunjukkan bahwa OST membantu manajemen menghubungkan akar masalah dengan peluang perbaikan sehingga menghasilkan alternatif solusi yang lebih sistematis.

Tabel 4. Peluang dan Alternatif Solusi Berdasarkan *Opportunity Solution Tree*

Akar Masalah	Opportunity	Solusi
Pelaporan risiko belum terintegrasi	Digitalisasi pelaporan	Pengembangan modul manajemen risiko pada SIMRS
Kompetensi SDM belum merata	Penguatan kapasitas SDM	Pelatihan rutin dan pembentukan <i>Risk Champion</i>
Monitoring belum optimal	Evaluasi berkelanjutan	Dashboard monitoring indikator risiko

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi OST dan *Fishbone Analysis* masih menghadapi beberapa kendala, terutama keterbatasan sumber daya manusia, budaya pelaporan yang belum optimal, serta keterbatasan sistem informasi yang mendukung pelaporan risiko secara terintegrasi.

Tabel 5. Hambatan Implementasi Manajemen Risiko

Hambatan	Dampak
Kompetensi SDM belum merata	Analisis risiko belum seragam di seluruh unit
Budaya pelaporan rendah	Potensi risiko tidak seluruhnya terdokumentasi
Sistem informasi belum terintegrasi	Proses monitoring menjadi kurang efektif
Keterbatasan waktu	Evaluasi risiko belum dilakukan secara berkala

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Fishbone Analysis* berperan dalam mengidentifikasi akar penyebab risiko secara sistematis, sedangkan *Opportunity Solution Tree* mendukung penyusunan alternatif solusi berdasarkan peluang perbaikan yang telah diidentifikasi. Kedua metode tersebut saling melengkapi dalam mendukung penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) dan sejalan dengan prinsip ISO 31000:2018 yang menekankan pentingnya identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko secara berkelanjutan. Dengan demikian, implementasi kedua pendekatan tersebut mampu mendorong perubahan paradigma pengelolaan risiko rumah sakit dari pendekatan reaktif menuju pendekatan yang lebih proaktif dan berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan serta keselamatan pasien.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Opportunity Solution Tree* (OST) dan *Fishbone Analysis* telah memberikan perubahan terhadap cara pandang manajemen RSUD Muhammadiyah Metro dalam mengelola risiko organisasi. Sebelum penerapan kedua metode tersebut, identifikasi risiko cenderung dilakukan setelah terjadi insiden atau masalah sehingga proses pengelolaan risiko masih bersifat reaktif. Setelah implementasi OST dan *Fishbone Analysis*, manajemen mulai mengembangkan pendekatan yang lebih proaktif melalui identifikasi potensi risiko sejak awal, analisis akar penyebab, dan penyusunan alternatif solusi yang dapat diterapkan sebelum risiko berkembang menjadi kejadian yang merugikan rumah sakit. Temuan ini sejalan dengan standar ISO 31000:2018 yang menegaskan bahwa manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari seluruh aktivitas organisasi dan mendukung proses pengambilan keputusan secara sistematis. Pendekatan proaktif memungkinkan organisasi mengenali peluang perbaikan sekaligus meminimalkan kemungkinan terjadinya insiden yang dapat memengaruhi mutu pelayanan maupun keselamatan pasien. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Liu (2024) yang menyatakan bahwa organisasi pelayanan kesehatan yang menerapkan manajemen risiko secara proaktif memiliki kemampuan lebih baik dalam mengendalikan risiko operasional, meningkatkan keselamatan pasien, dan memperkuat tata kelola organisasi. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian Liu terletak pada pentingnya perubahan paradigma dari pengelolaan risiko yang berorientasi pada penyelesaian masalah menjadi pengelolaan risiko yang berorientasi pada pencegahan. Perbedaannya, penelitian Liu lebih banyak menitikberatkan pada pengembangan sistem manajemen risiko secara konseptual di sektor kesehatan, sedangkan penelitian ini memberikan gambaran implementasi secara langsung melalui kombinasi *Fishbone Analysis* dan *Opportunity Solution Tree* dalam konteks rumah sakit di Indonesia.

Fishbone Analysis sebagai Instrumen Identifikasi Akar Masalah

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Fishbone Analysis* membantu informan mengidentifikasi akar penyebab risiko secara lebih sistematis berdasarkan faktor manusia (*man*), metode (*method*), sarana (*machine*), material (*material*), lingkungan (*milieu*), dan aspek manajemen (*management*). Analisis yang dilakukan bersama melalui wawancara, observasi, dan FGD menghasilkan pemetaan penyebab masalah yang lebih komprehensif dibandingkan pendekatan identifikasi risiko yang selama ini digunakan.

Temuan tersebut mendukung penelitian Trimintarsih (2023) yang menjelaskan bahwa *Fishbone Analysis* merupakan salah satu metode *Root Cause Analysis* yang efektif untuk mengidentifikasi penyebab utama suatu permasalahan sebelum dilakukan tindakan perbaikan. Dalam penelitian tersebut, Fishbone digunakan

pada pengendalian mutu industri, sedangkan pada penelitian ini metode yang sama diterapkan dalam konteks manajemen risiko rumah sakit. Kesamaan kedua penelitian terletak pada kemampuan *Fishbone* dalam mengidentifikasi hubungan sebab-akibat secara sistematis sehingga mempermudah proses penyusunan strategi perbaikan. Penelitian ini menemukan bahwa *Fishbone Analysis* memiliki keterbatasan apabila digunakan secara mandiri. Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun akar penyebab dapat diidentifikasi dengan baik, proses penentuan solusi sering kali masih bergantung pada pengalaman masing-masing unit kerja sehingga belum memiliki kerangka penyusunan solusi yang terstruktur. Temuan ini menjadi salah satu alasan perlunya integrasi dengan pendekatan *Opportunity Solution Tree*.

Keunikan penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya adalah penggunaan *Fishbone Analysis* tidak berhenti pada proses identifikasi akar masalah, tetapi dilanjutkan dengan penyusunan peluang dan alternatif solusi menggunakan pendekatan OST sehingga proses analisis menjadi lebih komprehensif.

Opportunity Solution Tree dalam Penyusunan Alternatif Solusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Opportunity Solution Tree* memberikan kontribusi yang signifikan dalam membantu manajemen menyusun berbagai alternatif solusi berdasarkan akar penyebab yang telah diidentifikasi melalui *Fishbone Analysis*. OST memfasilitasi proses berpikir sistematis dengan menghubungkan tujuan organisasi, peluang perbaikan, dan alternatif solusi dalam satu kerangka visual sehingga mempermudah proses pengambilan keputusan. Temuan ini sesuai dengan konsep yang dikembangkan oleh Torres (2021) yang menjelaskan bahwa OST merupakan pendekatan yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan melalui eksplorasi berbagai peluang sebelum menentukan solusi terbaik. Dalam konteks rumah sakit, pendekatan tersebut memungkinkan manajemen menyusun strategi mitigasi risiko secara lebih terarah dan berkelanjutan.

Berbeda dengan penelitian Torres yang lebih banyak diterapkan pada pengembangan produk dan inovasi bisnis, penelitian ini mengadaptasi konsep OST ke dalam pengelolaan manajemen risiko rumah sakit. Adaptasi tersebut menghasilkan beberapa rekomendasi strategis, seperti digitalisasi sistem pelaporan risiko, pembentukan *Risk Champion* pada setiap unit pelayanan, pengembangan pelatihan manajemen risiko secara berkala, dan integrasi sistem pelaporan ke dalam Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS).

Keunikan penelitian ini terletak pada keberhasilan mengombinasikan pendekatan OST dengan *Fishbone Analysis* sebagai model analisis yang saling melengkapi. *Fishbone* berfungsi mengidentifikasi akar penyebab permasalahan, sedangkan OST mengembangkan berbagai alternatif solusi berdasarkan peluang yang tersedia sehingga menghasilkan rekomendasi yang lebih aplikatif bagi organisasi rumah sakit.

Tantangan Implementasi Manajemen Risiko di Rumah Sakit

Meskipun implementasi OST dan *Fishbone Analysis* memberikan berbagai manfaat, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala yang memengaruhi keberhasilan penerapannya. Hambatan utama meliputi keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam melakukan analisis risiko, budaya pelaporan insiden yang belum berkembang secara optimal, belum terintegrasinya sistem informasi manajemen risiko, serta keterbatasan waktu dalam pelaksanaan evaluasi risiko secara berkala.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Prisiyanti dan Prasetyo (2022) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi manajemen risiko organisasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, komitmen pimpinan, serta ketersediaan sistem pendukung yang memadai. Kesamaan penelitian ini terletak pada pentingnya integrasi kebijakan organisasi dengan pengembangan kapasitas SDM sebagai faktor utama keberhasilan implementasi manajemen risiko. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen pimpinan RSUD Muhammadiyah Metro menjadi faktor pendukung yang mampu mengurangi berbagai hambatan tersebut. Dukungan manajemen dalam bentuk pelaksanaan diskusi lintas unit, penyediaan forum evaluasi, dan pengembangan budaya keselamatan memberikan peluang bagi implementasi manajemen risiko yang lebih berkelanjutan. Hal ini menjadi temuan yang membedakan penelitian ini dari beberapa penelitian sebelumnya yang lebih banyak menyoroti kendala implementasi dibandingkan faktor pendukungnya.

Implikasi Penelitian terhadap Pengembangan Manajemen Risiko Rumah Sakit

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi *Fishbone Analysis* dan *Opportunity Solution Tree* dapat menjadi model penguatan manajemen risiko yang efektif dalam mendukung penerapan Enterprise Risk Management (ERM) di rumah sakit. Kombinasi kedua metode tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi akar penyebab risiko, tetapi juga membantu

menyusun solusi yang lebih sistematis, terukur, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya rumah sakit mengembangkan kebijakan yang mendukung penerapan kedua metode tersebut melalui standarisasi identifikasi risiko di setiap unit kerja, penguatan kompetensi SDM melalui pelatihan berkelanjutan, pembentukan Risk Champion, serta pengembangan sistem pelaporan risiko yang terintegrasi dengan SIMRS. Dari sisi akademik, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen risiko rumah sakit dengan menawarkan model integrasi antara *Fishbone Analysis* dan *Opportunity Solution Tree*, yang hingga saat ini masih relatif jarang dikaji dalam penelitian administrasi rumah sakit di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat implementasi teori manajemen risiko, tetapi juga memberikan model praktis yang dapat direplikasi pada rumah sakit lain yang sedang mengembangkan sistem manajemen risiko berbasis Enterprise Risk Management.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi *Opportunity Solution Tree* (OST) dan *Fishbone Analysis* memberikan kontribusi positif dalam penguatan manajemen risiko di RSUD Muhammadiyah Metro. Pendekatan *Fishbone Analysis* terbukti membantu manajemen mengidentifikasi akar penyebab risiko secara sistematis berdasarkan aspek sumber daya manusia, metode, sarana prasarana, lingkungan, dan tata kelola organisasi. Sementara itu, *Opportunity Solution Tree* mampu memfasilitasi penyusunan berbagai alternatif solusi yang lebih terstruktur, terukur, dan selaras dengan tujuan organisasi sehingga mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi kedua metode tersebut mendorong perubahan paradigma pengelolaan risiko dari pendekatan yang bersifat reaktif menuju pendekatan proaktif melalui identifikasi potensi risiko sejak dini dan penyusunan strategi mitigasi yang berkelanjutan. Meskipun demikian, penerapan kedua pendekatan masih menghadapi beberapa tantangan, antara lain keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, belum optimalnya budaya pelaporan risiko, serta belum terintegrasinya sistem informasi manajemen risiko di seluruh unit pelayanan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa integrasi *Fishbone Analysis* dan *Opportunity Solution Tree* dapat dijadikan sebagai salah satu model penguatan *Enterprise Risk Management* (ERM) di rumah sakit. Oleh karena itu, diperlukan komitmen pimpinan rumah sakit dalam meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan berkelanjutan, memperkuat budaya keselamatan pasien, membentuk *Risk Champion* pada setiap unit kerja, serta mengembangkan sistem pelaporan risiko yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS). Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian mengenai efektivitas implementasi kedua metode tersebut pada berbagai tipe rumah sakit dengan menggunakan pendekatan *mixed methods* sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruhnya terhadap mutu pelayanan dan keselamatan pasien.

DAFTAR PUSTAKA

1. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
2. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines*. Geneva: ISO.
3. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/1596/2024 tentang Standar Akreditasi Rumah Sakit*. Jakarta: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
4. Liu, J. (2024). *Risk Management in Public Health*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-99-8092-4>
5. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
6. Prisidiyani, N., & Prasetyo, A. (2022). Pedoman risiko, struktur risiko, dan asesmen risiko PT XYZ tahun 2022–2023. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 2(2), 86–108. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v2i2.77>
7. Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif* (Edisi ke-3). Bandung: Alfabeta.
8. Torres, T. (2021). *Continuous Discovery Habits: Discover Products that Create Customer Value and Business Value*. Product Talk LLC.
9. Trimintarsih, T. (2023). Fishbone analysis method adaptation in UD Nugraha Jaya Kediri defective products quality control. *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy*, 2(2), 157–174.

10. World Health Organization. (2021). *Global Patient Safety Action Plan 2021–2030: Towards Eliminating Avoidable Harm in Health Care*. Geneva: World Health Organization.
11. World Health Organization. (2024). *Quality Health Services: A Planning Guide*. Geneva: World Health Organization.
12. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.