

**ANALISIS RISIKO PROSES REKRUTMEN
PEGAWAI NON-ASN
(Studi Kasus RSUD Maria Walanda Maramis
Kabupaten Minahasa Utara)**

TESIS

Oleh

**BRENDA IIN
NIM: 2104190010**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2023**

**ANALISIS RISIKO PROSES REKRUTMEN
PEGAWAI NON-ASN
(Studi Kasus RSUD Maria Walanda Maramis
Kabupaten Minahasa Utara)**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan Akademik guna memperoleh gelar
Magister Manajemen (M.M) pada Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia**

Oleh

**BRENDA IIN
NIM: 2104190010**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2023**



LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Brenda Iin
NIM : 2104190010
Program Studi : Magister Manajemen
Program : Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tesis yang berjudul **ANALISIS RISIKO PROSES REKRUTMEN PEGAWAI NON-ASN (Studi kasus RSUD Maria Walanda Maramis Kabupaten Minahasa Utara)** adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera didalam referensi pada karya tulis tesis ini.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar magister di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera didalam referensi pada tesis.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang saya nyatakan diatas, maka karya tesis ini dianggap batal.

Jakarta, November 2023



Brenda Iin
2104190010



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

Judul Tesis

“ANALISIS RISIKO PROSES REKRUTMEN PEGAWAI NON – ASN
(Studi kasus RSUD Maria Walanda Maramis Kabupaten Minahasa Utara)”

Oleh:

Nama : Brenda Iin
NIM : 2104190010
Program Studi : Magister Manajemen
Program : Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Jakarta, November 2023
Menyetujui,

Pembimbing I

Dr. M. L. Denny Tewu, S.E., M.M
NIP/NIDN: 121952/0311076306

Pembimbing II

Dr. Lis Sintha, S.E., M.M
NIP/NIDN: 201305/0323096401

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. M. L. Denny Tewu, S.E., M.M
NIP/NIDN: 121952/0311076306

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. dr. Bernadetha Radhak, M. Pd., PA
NIP/NIDN: 001473/0520116402






UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Pada tanggal 13 November 2023 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia atas nama:

Nama : Brenda Iin
NIM : 2104190010
Program Studi : Magister Manajemen
Program : Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia
Termasuk ujian Tesis yang berjudul “ANALISIS RISIKO PROSES REKRUTMEN PEGAWAI NON – ASN (Studi kasus RSUD Maria Walanda Maramis Kabupaten Minahasa Utara)” oleh tim penguji yang terdiri dari:

| Nama Penguji | Jabatan dalam tim penguji | Tanda tangan |
|------------------------------------|---------------------------|---|
| 1 Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph.D | Sebagai Ketua |  |
| 2 Dr. M. L. Denny Tewu, S.E., M.M | Sebagai Anggota |  |
| 3 Dr. Lis Sintha, S.E., M.M | Sebagai Anggota |  |



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

Pernyataan Dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Brenda Iin
NIM : 2104190010
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : Analisis Risiko Proses Rekrutmen Pegawai Non – ASN (Studi kasus RSUD Maria Walanda Maramis Kabupaten Minahasa Utara)

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya orang lain, dan apabila saya mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugasakhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Hak Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, November 2023



Brenda Iin
2104190010

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul **“Analisis Risiko Proses Rekrutmen Pegawai Non - ASN (Studi kasus RSUD Maria Walanda Maramis Kabupaten Minahasa Utara)”**.

Penelitian ini dibuat dan disusun sebagai tugas akhir penulis, yang diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada program studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta.

Dalam penelitian dan penulisan tesis ini, penulis menyadari tidak sedikit kendala dan hambatan yang dialami. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, namun atas Penyertaan Tuhan dan bantuan dari berbagai pihak maka penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Selama proses belajar di Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia sejak tahun 2021 sampai 2023, banyak sekali ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat untuk memperkaya pengetahuan dan pengembangan serta meningkatkan kompetensi penulis yang pastinya akan sangat berguna di masa depan terutama dalam Pekerjaan.

Dalam proses penelitian dan penulisan tesis ini, penulis banyak dibantu, dibimbing, diarahkan dengan dukungan dan semangat dari semua orang yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Sehingga pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua terkasih Mama Lisye Juflin Korompis, Papa Grosye Audie Andries, SE., sebagai tiang doa dan support system terbaik atas keberhasilan penulis selama ini dan Adik-adik saya Tiara T. Andries dan Bastian E. Andries yang turut memberikan dukungan dalam menyelesaikan pendidikan pascasarjana pada Universitas Kristen Indonesia.
2. Dr. dr. Joice L. M. Katuuk, M.Kes, selaku Direktur RSUD Maria Walanda Maramis beserta dengan jajaran Direksi (Mounalisa F. Sumampouw, SST., M.Kes, dr. Anthonius Tumbol, M.Kes, dr. Pricilia V. Adam, Ns. Mei L. Rantung, S.Kep, M.Kes, Ns. Marlen M. Rondonuwu, S.Kep, Ns. Joice Ponomban, S.Kep, dr. Andrea P. Ramoh, Yunita Y. Wagiu, Amd.Kep, drg. Hendry Ulaen, Konitje Pongajow, Amd.Keb) yang telah mendukung penulis untuk dapat menyelesaikan pendidikan pada Universitas Kristen Indonesia. Termasuk seluruh Pimpinan (Kepala Ruangan, Penanggung jawab Tim dan Pelaksana) serta seluruh Pegawai RSUD Maria Walanda Maramis yang tidak dapat disebut satu persatu namun atas dukungan bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan pendidikan dan penulisan tesis ini dengan baik;
3. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia bersama para warek;

4. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia bersama wadir;
5. Dr. M. L. Denny Tewu, M.M selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia dan juga sebagai Dosen Pembimbing I Proposal Tesis bersama dengan Dr. Lis Sintha, S.E., M.M sebagai Dosen Pembimbing II Tesis yang selalu sabar memberikan diskusi, arahan, masukan, motivasi dan dorongan serta perbaikan proposal tesis bagi penulis sampai menyelesaikan penulisan tesis;
6. Dr. Poerwaningsih Soekarno, SE. dan Dr. Ir. Adolf Bastian Heatubun selaku Dosen Penguji Proposal Tesis pada tgl 15 Maret 2023 serta Ir. Tarsicius Sunaryo, Ma., Ph.D selaku Dosen Penguji sidang Tesis pada tgl 13 November 2023 yang telah menguji penulis dan memberikan masukan, koreksi dan perbaikan secara ilmiah dalam ujian Proposal dan Tesis;
7. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia (Dr. Poerwaningsih Soekarno, SE., MStr.; Dr. Ir. Tarsicius Sunaryo, Ph.D.; Dr. Ir. Adolf Bastian Heatubun, M.Si.; Prof. Ir. Hendra Michael Roy Sembel, MBA., Ph.D., CSA.; Dr. M. L. Denny Tewu, SE., MM.; Dr. Ir. Ktut Silvanita, MA.; Dr. Wilson Rajagukguk, MA., M.Si.; Dr. Martua Eliakim Tambunan, SE., A.k., M.Si.; Dr. Indra Gunawan, ST., ME.; Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, ME., M.Com.; Dr. Ir. Yunus Triyonggo, MM.; Dr. Abitani Barkah Taim, SE., MMSI., AAIJ, QIP, CRMP, ERMCP, AIIS, ANZIIF(Assoc) CIP; Dr. Drs. Togar Harapan Pangaribuan, MT.; dan Dr. Lis Sintha, SE., MM.) yang telah membekali penulis dengan materi ilmu pengetahuan dan teknologi selama perkuliahan berlangsung;
8. Keluarga besar Senat PPs UKI dukungan dan kebersamaan termasuk berbagai kegiatan webinar, workshop dan seminar nasional secara *online* yang diselenggarakan masing-masing prodi pada PPs yang penulis sempat ikut berpartisipasi yang sangat penulis apresiasi sebagai pengetahuan tambahan;
9. KTU dan Pengolah Data berserta seluruh staf khususnya Pak Metho Poltak Sihombing selaku Humas dan Staf Prodi Magister Manajemen pada unit layanan tata usaha Universitas Kristen Indonesia yang selalu setia mendampingi penulis selama proses perkuliahan (mendukung kelancaran informasi administrasi) selama perkuliahan;
10. Seluruh teman-teman mahasiswa Prodi MM angkatan 2021 (Vander Wilden Bairam, Maharie Nugroho, Michael Hardi Jani Malumperas (alm), Rence Kabey, Arihans Dalenyo, Agustinus E Parung, Magie Grace Mamahit, Sarah Purnamawati, Musa Pakidi, Erry Endry, Periaman Sirumapea, Michellia Maitri Putri Ratana, Johannes Taruli Pakpahan, Tichar, Pdt. Donald E. S. Salima, Pdt. Lewi Sawor, Onimus Ledoh, Rinelda Bandaso Tangketasik dan Anatasya Yanis). Teman-teman semester atas dan semester bawah yang selalu bergabung dalam perkuliahan Kapita Selektta Manajemen Risiko termasuk Fandry Wealty dan Alya Drajat Kamilah dalam perkuliahan mata kuliah Manajemen

Pemasaran di semester 3. Kenangan kami semua dalam pengalaman kebersamaan dan kekompakan serta menjunjung tinggi nilai-nilai UKI yakni Rendah Hati (*Humility*) (Filipi 2:3b), Berbagi dan Peduli (*Sharing and Caring*) (Ibrani 10:24), Profesional (*Professional*) (Matius 25:21), Disiplin (*Discipline*) (Efesus 5:16), Bertanggung Jawab (*Responsibility*) (Matius 25:23) dan Berintegritas (*Integrity*) (Amsal 19:1) selama masa studi;

11. Kepala Dinas Bpk. Marthen Sumampouw, SH, M.Si, Sekretaris Dinas Bpk Fredrik Tulengkey, SH., Ibu Nancie Suprijadi, SKM, Ibu Meilanny Kalalo, SKM, seluruh pegawai dan THL serta segenap Keluarga Besar Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Minahasa Utara yang selalu memberi dukungan selama perkuliahan dari semester 1 sampai selesai;
12. Gembala GPdI Solideo Lumpias Pdt. Benny Ratag, M.Th dan Ibu Rohani Dra. Wiesje Kalalo, Seluruh Jemaat dan teman-teman PELPRAP yang selalu memberi semangat dan membantu dalam doa selama proses perkuliahan sampa dengan selesai;
13. Teman-teman dan sahabat (Stevi, Janet, Vega, Prisca, Prisckyla, Sweetly, Saskia, Bella, Putri, Tania, Seska, Kak Ellen, Kak Tifke, Sindy, Kak Bernad, Sammy, Kak Mona, Kak Sofyan, Kak Nius, Blessy, Tessa, Kak Angel, Kak Eca, Stovi, Fero, Jovi, Kezi, Claudya, Sael, Timo) yang selalu memberi semangat, menemani, mendukung dan selalu mendoakan selama perkuliahan dan penulisan Tesis ini;
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu per satu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Kiranya penelitian dan penulisan Tesis ini dapat bermanfaat, memberikan ilmu yang baru terlebih bagi pembaca dan peneliti dimasa mendatang. Akhir kata penulis menghaturkan limpah terima kasih kepada semua pihak dan menutup dengan salam nasional (*Salam Sejahtera, Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh, Om Swastiastu, Namu Budaya, Salam Kebajikan*) Tuhan Memberkati!

Jakarta, November 2023
Penulis

Golden Verse:

Roma 8:28

“Kita tahu sekarang, bahwa Allah turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan rencana Allah”

Rome 8:28

“We know now that God works in all things to bring good to those who love Him, that is, to those who are called according to God's plan.”



DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH..... | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TESIS | ii |
| PERSETUJUAN TIM PENGUJI..... | iii |
| Pernyataan Dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir | iv |
| Kata Pengantar | v |
| Daftar isi | ix |
| Daftar table | xi |
| Daftar diagram | xii |
| Daftar lampiran | xiii |
| Abstrak | 1 |
| BAB I PENDAHULUAN | 3 |
| A. Latar Belakang..... | 3 |
| B. Permasalahan | 5 |
| C. Rumusan Masalah..... | 7 |
| D. Tujuan penelitian | 7 |
| E. Manfaat Penelitian | 7 |
| BAB II LANDASAN TEORI..... | 8 |
| A. Grand Theory..... | 8 |
| B. KERANGKA BERPIKIR | 24 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 25 |
| A. Tempat dan waktu penelitian..... | 25 |
| B. Bahan dan alat penelitian | 25 |
| C. Tatalaksana penelitian | 25 |
| D. Definisi Konsep | 26 |
| E. Metode Pengumpulan Data | 27 |
| F. Mitigasi Risiko..... | 30 |
| G. Reduksi data | 30 |
| H. Penyajian data..... | 31 |
| I. Penarikan kesimpulan | 31 |

| | |
|---|----|
| BAB IV ANALISIS DATA DAN INTERPRETASI..... | 32 |
| A. HASIL PENELITIAN..... | 32 |
| a) Gambaran Umum Obyek Penelitian | 32 |
| b) Data proses rekrutmen..... | 33 |
| B. PEMBAHASAN..... | 37 |
| a) Peta Bisnis | 37 |
| b) Analisis Risiko Kejadian Tidak Diinginkan (KTD) | 37 |
| BAB V PENUTUP..... | 54 |
| A. Kesimpulan..... | 54 |
| B. Saran..... | 55 |
| C. Rekomendasi..... | 55 |
| DAFTAR PUSTAKA | 56 |
| LAMPIRAN | 59 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 3.1 <i>Matrix Assesment Risk</i> | 30 |
| Tabel 4.1 Kebutuhan Formasi..... | 34 |
| Table 4.2 Hasil Akhir Rekrutmen | 37 |
| Tabel 4.3 Hasil analisis dan identifikasi risiko KTD | 42 |
| Tabel 4.4 Penilaian risiko KTD | 47 |
| Tabel 4.5 Hasil evaluasi risiko KTD..... | 49 |
| Tabel 4.6 Mitigasi risiko KTD 1 dengan prinsip TARIF GCG | 51 |
| Tabel 4.7 Mitigasi risiko KTD 2 dengan prinsip TARIF GDG..... | 51 |



DAFTAR DIAGRAM

| | |
|---|----|
| Diagram 2.1 BTA Kerangka Berpikir | 25 |
| Diagram 3.1 Diagram Bowtie..... | 29 |
| Diagram 3.2 Diagram Fishbone..... | 30 |
| Diagram 3.3 Heat Map | 31 |
| Diagram 4.1 Peta Bisnis Proses Rekrutmen | 38 |
| Diagram 4.2 Diagram Fishbone KTD..... | 49 |
| Diagram 4.3 BTA KTD 1..... | 43 |
| Diagram 4.4 BTA KTD 2..... | 45 |
| Diagram 4.5 Heat Map Pemetaan Risiko KTD | 48 |
| Diagram 4.6 Heat Map Hasil Mitigasi Risiko KTD..... | 52 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|----|
| Lampiran 1 Data Informan Penelitian | 60 |
| Lampiran 2 Surat Permohonan Ijin Penelitian | 61 |
| Lampiran 3 Surat selesai melakukan penelitian..... | 62 |
| Lampiran 4 SK Pembimbing Tesis | 63 |
| Lampiran 5 Buku konsultasi Tesis | 68 |
| Lampiran 6 Dokumentasi Penelitian | 69 |
| Lampiran 7 Biodata Penulis | 71 |



Abstrak

Dengan status RSUD Maria Walanda Maramis yang sekarang adalah juga sebagai BLUD maka rumah sakit mendapatkan kewenangan untuk mengatur fleksibilitas demi peningkatan pelayanan termasuk dengan melakukan rekrutmen sendiri yang sebelumnya harus melalui Pemerintah Daerah. Fleksibilitas diberikan dalam Perencanaan, Pengadaan, Rekrutmen dan Penerimaan Pegawai Tidak Tetap (THL) maka RSUD Maria Walanda Maramis melaksanakan rekrutmen Pegawai Non-ASN. Tentunya yang menjadi dasar dilakukannya rekrutmen karna rumah sakit mempunyai ruang lingkup kerja yang sangat banyak terbagi dalam 3 bagian yaitu bagian Administrasi umum dan keuangan, bidang pelayanan medis dan keperawatan dan bidang pelayanan penunjang. Sebagai Rumah Sakit Umum Daerah jumlah ASN di RSUD Maria Walanda Maramis hanya 110 PNS dan 24 CPNS. Dengan jumlah ini tentunya tidak akan cukup untuk mengcover semua jenis kegiatan yang ada di Rumah Sakit yang sedang dalam pengembangan jadi tidak akan cukup hanya dengan tenaga ASN maka perlu untuk dilakukan rekrutmen pegawai Non-ASN. Berbagai kegiatan dilaksanakan mulai dari Perencanaan, Pelaksanaan, Penerimaan dan penempatan dan Evaluasi kinerja. Selama proses tersebut ditemukan adanya pegawai yang tidak memenuhi persyaratan secara kuantitatif dan kualitatif, dengan 2 KTD atau kejadian yang tidak diinginkan. KTD yang pertama adanya formasi kosong atau tidak ada pelamar nilai risikonya 16 dengan status besar dan KTD yang kedua didapati selama evaluasi adanya pegawai yang berkelakuan kurang baik nilai risikonya 12 dengan status sedang. Mitigasi Risiko KTD adalah dengan Penerapan TARIF GCG and Compliance. Berdasarkan hasil pengukuran dan penilaian risiko KTD diatas maka dilakukan evaluasi untuk pengambilan keputusan penanganan risiko yang ada agar menurunkan atau meminimalkan risiko sampai paling minimum.

Kata kunci: Manajemen Risiko, Rekrutmen, Pegawai non-ASN, Rumah Sakit.

Abstract

With the current status of RSUD Maria Walanda Maramis as a BLUD, the hospital has the authority to regulate flexibility to improve services, including by carrying out its own recruitment, which previously had to go through the Regional Government. Flexibility is given in Planning, Procurement, Recruitment and Acceptance of Non-Permanent Employees (THL), so RSUD Maria Walanda Maramis carries out recruitment of Non-ASN Employees. Of course, the basis for recruitment is because hospitals have a very large scope of work, divided into 3 parts, namely the general administration and finance section, the medical and nursing services sector and the supporting services sector. As a Regional General Hospital, the number of ASNs at Maria Walanda Maramis Regional Hospital is only 110 civil servants and 24 CPNS. This number will certainly not be enough to cover all types of activities in hospitals that are currently under development, so it will not be enough to just have ASN staff, so it is necessary to recruit non-ASN employees. Various activities are carried out starting from planning, implementation, acceptance and placement and performance evaluation. During this process, it was discovered that there were employees who did not meet the requirements quantitatively and qualitatively, with 2 adverse events or undesirable events. The first KTD had empty formations or no applicants, the risk value was 16 with high status and the second KTD was found during the evaluation of employees who behaved poorly, the risk value was 12 with medium status. Mitigating the risk of adverse events is by implementing TARIF GCG and Compliance. Based on the results of the measurement and assessment of the risk of adverse events above, an evaluation is carried out to make decisions on handling existing risks in order to reduce or minimize risks to the minimum.

Keywords: Risk Management, Recruitment, non-ASN employees, Hospital.