

---

## Amanah di Balik Implementasi Manajemen Risiko

Aviani Widyastuti; Navis Ayu Nuruz Zakiyah  
Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Malang

---

### INFO ARTIKEL

**Kata Kunci:**

Nirlaba; Sekolah; Manajemen Risiko; Pandemi

**Jenis Artikel:**

Penelitian Empiris

**Korespondensi:**

[avianw@gmail.com](mailto:avianw@gmail.com)

**Proses Artikel:**

Diterima 30 Sept 2021  
Review 23 Oktober 2021  
Revisi 26 November 2021  
Revisi 4 Desember 2021  
Diterbitkan 6 Desember 2021

**Sitasi:**

Widyastuti, A., & Zakiyah, N.A.N. (2021). Amanah di Balik Implementasi Manajemen Risiko. *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 151-163.

**Link Artikel:**

[10.18196/rabin.v5i2.12966](https://doi.org/10.18196/rabin.v5i2.12966)

### ABSTRAK

**Latar Belakang:**

Ketidakpastian merupakan salah satu hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi. Oleh karena itu, organisasi baik orientasi laba maupun nirlaba harus dapat mengelola ketidakpastian (risiko) agar dapat mempertahankan keberlanjutan organisasi. Selain itu manajemen risiko juga merupakan bentuk tanggungjawab organisasi kepada stakeholder. SDN 1 Kalibarumanis merupakan salah satu organisasi nirlaba yang juga menghadapi ketidakpastian dalam pengelolaan organisasinya.

**Tujuan:**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap makna dalam implementasi manajemen risiko pada organisasi nirlaba (dalam hal ini adalah sekolah) khususnya terkait pembelajaran selama masa Pandemi seperti SDN 1 Kalibarumanis. Pemilihan objek penelitian didasarkan pada lokasi obyek yang relative terpencil untuk melihat dan mengungkap makna dibalik realita manajemen risiko sekolah selama masa pandemi.

**Metode Penelitian:**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Adapun metode yang digunakan adalah fenomenologi.

**Hasil Penelitian:**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun belum tersistematis dengan jelas, sekolah telah mengimplementasikan manajemen risiko yang diwujudkan dalam program "Guling (Guru Keliling)". Hal paling penting dalam proses tersebut adalah motivasi yang tumbuh dalam pelaksanaan tersebut didukung dengan upaya dalam menjaga amanah organisasi sehingga penting untuk dapat mengelola risiko yang ada

**Keterbatasan Penelitian:**

Responden penelitian yang relative kecil dikarenakan akses yang terbatas pada masa pandemi ketika melakukan wawancara.

**Keaslian/Novetly Penelitian:**

Penelitian ini memberikan gambaran dan pemaknaan atas potret implementasi pada organisasi nirlaba pada SDN 1 Kalibarumanis.

## PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan setiap organisasi pada dasarnya dapat melibatkan risiko yang dapat menjadi ancaman bagi perencanaan atau peluang yang tidak direncanakan (Silva Rampini dkk., 2019). Risiko sendiri dapat dikurangi dengan adanya manajemen risiko (Winarso & Jufriyanto,

2020). Oleh karenanya manajemen risiko pada suatu organisasi sangatlah penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan probabilitas keberhasilan dalam kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

Manajemen risiko erat kaitannya dengan proses perencanaanm identifikasi, analisis, tanggapan dan pemantauan dan pengendalian manajemen risiko dalam suatu aktivitas organisasi (Bui dkk., 2019; Hosny dkk., 2018). Manajemen risiko digunakan oleh organisasi sebagai upaya dalam mengevaluasi dan memutuskan apakah suatu aktivitas dapat dijalankan sesuai dengan kondisi yang ada pada organisasi, baik kondisi keuangan, sumber daya manusia, tingkat produksi maupun tingkat pemasaran (Dewi dkk., 2020; Rios Insua dkk., 2018). Oliva (2016) mendefinisikan manajemen risiko sebagai suatu aktivitas yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kemungkinan sukses dalam aktivitas yang kompleks, multidisiplin dan menantang dalam mengelola proyek dan mengembangkannya.

Manajemen risiko dipraktekan dari waktu ke waktu dengan berbagai perkembangan yang ada menuju arah pengembangan norma, standar, dan kerangka kerja tertentu berdasarkan akumulasi penelitian dan pengalaman (Oliva, 2016). Berbagai standar manajemen risiko juga mengalami perkembangan, seperti standar yang dikeluarkan oleh Organisasi Internasional (ISO) maupun COSO. Akan tetapi factor penentu keberhasilan dalam implementasi risiko sangat bergantung pada kondisi organisasi yang ada. Dan hal ini masih menjadi permasalahan atau topik yang penting untuk dibahas. Implementasi manajemen risiko yang sangat beragam sendiri sangat dipengaruhi oleh kondisi risiko yang dihadapi sehingga setiap organisasi juga memiliki permasalahan risiko yang sangat beragam dan cara menghadapi yang sangat beragam pula.

Berbagai penelitian tentang implementasi risiko telah dilakukan. Akan tetapi hasil penelitiannya pun juga sangat beragam. Eskander (2018) melakukan penelitian terhadap proyek-proyek konstruksi yang ada di Arab dengan menggunakan Analytic Hierarchy Process (AHP) untuk menormalkan estimasi ketidakpastian dan melakukan pemeringkatan atas kemungkinan risiko yang terjadi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pemangku kepentingan percaya bahwa risiko keuangan merupakan kemungkinan besar yang terjadi terhadap proyek kontruksi, yang kemudian diikuti dengan risiko design pada posisi kedua dan risiko politik dan konstruksi yang menempati posisi ketiga.

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Na Ayudhya dan Kunishima (2019) yang melakukan identifikasi kemungkinan risiko yang menjadi penghalang dalam suatu proyek perumahan di Thailand. Dari hasil kuisioner dan wawancara kepada praktisi menyatakan bahwa factor penghambat dalam pelaksanaan proyek disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah kesalahan dalam operasional, terjadinya keterlambatan pembayaran, kesalahan design dan fluktuasi biaya operasi. Lain halnya yang dilakukan oleh Dewi dkk. (2020) yang meneliti pada industri pembuatan baja. Dengan melakukan identifikasi risiko menggunakan Boston Matrix, analisisnya menunjukkan bahwa risiko lebih dalam industri baja lebih mengarah pada risiko operasional produksi seperti jadwal yang tidak realistis, hambatan transportasi ke bengkel, intepretasi gambar yang salah sampai pemotongan dan pemasangan yang salah selama proses produksi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi risiko pada setiap organisasi memiliki hasil yang sangat beragam karena bergantung pada kondisi yang sedang dihadapi. Baik risiko keuangan maupun non keuangan dapat saja terjadi pada setiap organisasi baik itu organisasi berorientasi profit maupun non-profit (nirlaba). Meskipun organisasi nirlaba seperti LSM, perguruan tinggi atau sekolah-sekolah tidak berorientasi profit, bukan berarti terlepas dari risiko dalam menjalankan aktivitas organisasinya. Widyastuti dan Mudrifah (2020) melakukan penelitian pada organisasi LSM menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi sangat berperan penting dalam menghadapi risiko organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi nirlaba juga menghadapi risiko saat menjalankan aktivitas organisasi dan harus mampu mengelola risiko tersebut untuk dapat mempertahankan keberlanjutan organisasinya.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Shah dkk. (2020) terkait manajemen risiko pada sekolah-sekolah di Pakistan. Meskipun focus penelitiannya terkait risiko bencana alam, namun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sekolah di Pakistan masih rentan terhadap risiko banjir karena manajemen risiko terhadap banjir masih kurang diterapkan. Sedangkan Septiawan dan Sujana

(2020) melakukan penelitian manajemen risiko pada STIKIM dan menunjukkan bahwa STIKIM belum menerapkan system manajemen risiko yang diperlukan oleh BAN PT. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi nirlaba seperti sekolah atau perguruan tinggi juga penting untuk menerapkan manajemen risiko.

Berbagai penelitian tentang manajemen risiko sudah dilakukan oleh beberapa peneliti dan umumnya dilakukan pada organisasi-organisasi yang berorientasi profit. Sedangkan penelitian pada organisasi nirlaba seperti sekolah umumnya masih sangat jarang dilakukan. Sementara itu, pandemi covid-19 yang sedang berlangsung secara global sangat mempengaruhi sekolah-sekolah dalam memberikan pelayanan Pendidikan terhadap siswa, apalagi untuk daerah-daerah terpencil. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk menangkap gap penelitian dalam menggambarkan fenomena implementasi manajemen risiko pada sekolah khususnya dimasa pandemi covid-19.

Penelitian ini berfokus pada implementasi manajemen risiko pada organisasi nirlaba, khususnya pada Sekolah Dasar Negeri Kalibaru Manis Banyuwangi. SDN 1 Kalibaru Manis merupakan salah satu sekolah yang berada pada daerah Kabupaten dan juga terdampak akibat adanya pandemi khususnya masalah mekanisme pembelajaran daring. Penelitian ini dilakukan untuk dapat mengembangkan penelitian yang sebelumnya terkait dengan implementasi manajemen risiko pada organisasi nirlaba. Meskipun tidak berorientasi profit, organisasi nirlaba justru memiliki tanggungjawab yang besar dalam mengelola aktivitas organisasinya karena dalam menjalankan aktivitas organisasinya mereka mengumpulkan dana dari masyarakat umum untuk memenuhi tujuan organisasinya. Sama halnya yang terjadi pada SDN 1 Kalibaru Manis Banyuwangi yang harus menghadapi risiko dengan adanya pandemi covid-19. SDN 1 Kalibaru Manis merupakan salah satu organisasi yang terdampak akan adanya pandemi. Meskipun demikian, agar keberlangsungan organisasi tetap berjalan, maka organisasi harus mampu menghadapi kondisi yang ada dengan melakukan berbagai strategi dan perencanaan sebagai bagian dari implementasi manajemen risiko. Implementasi manajemen risiko yang dilakukan tentunya merupakan bentuk tanggungjawab yang harus dilakukan oleh organisasi kepada masyarakat, mengingat dalam hal operasional organisasi dilakukan dengan menggalang dana dari masyarakat. Sehingga permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana organisasi nirlaba (SDN 1 Kalibaru Manis Banyuwangi) dalam mengimplementasikan manajemen risiko sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat sebagai stakeholders. Dari penelitian ini harapannya dapat memberikan gambaran mengenai bentuk implementasi manajemen risiko yang dapat diterapkan pada organisasi nirlaba.

## **TINJAUAN LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Manajemen risiko adalah aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan kemungkinan sukses dalam aktivitas organisasi yang kompleks, multidisiplin dan menantang dalam mengelola aktivitas dan mengembangkan produk (Oliva, 2016). Manajemen risiko sendiri pada dasarnya bukan untuk menghilangkan risiko sepenuhnya, melainkan untuk meminimalkan dampak yang mungkin terjadi (Aloini dkk., 2007). Adapun proses dalam mengimplementasikan manajemen risiko adalah dimulai dengan melakukan identifikasi, mengukur dan mengendalikan risiko. Dalam melakukan implementasi risiko sangat diperlukan rencana strategis yang dijalankan oleh manajer. Meskipun pedoman atau panduan manajemen risiko telah diatur dalam berbagai standar seperti ISO 31000 maupun COSO, akan tetapi dalam pengimplementasiannya sangat bergantung pada kondisi yang dihadapi oleh masing-masing organisasi serta strategi yang digunakan oleh organisasi. Oleh karena itu, manajer dalam organisasi sangat penting dalam mempertimbangkan kekhususan lingkungan organisasi internal dan eksternal (Lalonde & Boiral, 2012).

Pedoman manajemen risiko yang diterbitkan oleh International Organization for Standardization (ISO) pertama kali pada tahun 2009 yang tertuang pada ISO 31000. Dalam standar ini hanya mengatur kerangka kerja, konsep dan terminology dalam implementasi manajemen risiko. Akan tetapi norma atau standar tersebut mencakup semua jenis organisasi dan tidak diarahkan pada sector organisasi tertentu. Perkembangan dunia bisnis yang ada serta banyaknya evolusi penelitian yang terjadi, membuat ISO 31000 menyajikan versi terbarunya pada Februari

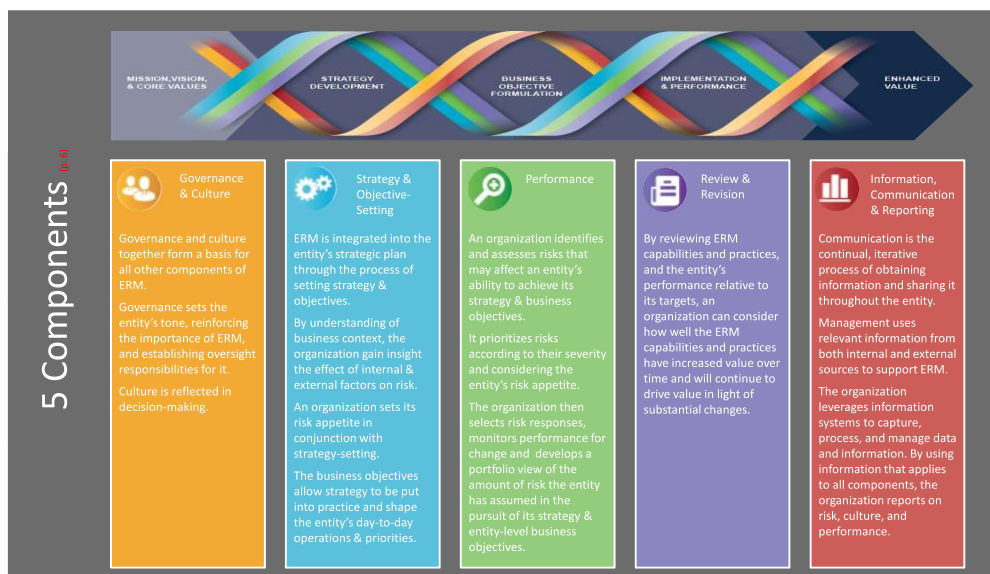
2018. Pada Versi tersebut menyajikan visi yang lebih komprehensif dan strategis kepada manajer, merinci prinsip-prinsip dan metodologi yang digunakan dalam pengelolaan risiko (Silva Rampini dkk., 2019).

Begitu pula dengan rujukan yang juga digunakan sebagian besar organisasi yaitu Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (COSO). COSO mengeluarkan pedoman implementasi manajemen risiko yang disebut Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework. Kerangka kerja manajemen risiko yang dikeluarkan oleh COSO pertama kali terjadi pada tahun 2004. Dalam kerangka kerja tersebut COSO mendefinisikan risiko sebagai:

“Proses yang dipengaruhi oleh Board of Directors, manajemen, dan personil lain dalam entitas, diaplikasikan pada pembentukan strategi dan pada seluruh bagian perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko selaras dengan risk appetite entitas, untuk menyediakan jaminan yang wajar terhadap pencapaian sasaran dari entitas”

Kerangka kerja ERM yang pertama kali dikeluarkan COSO terdiri dari delapan komponen yang akhirnya pada tahun 2017 juga mengalami perubahan menjadi 5 komponen. Lain halnya dengan ISO 31000 yang lebih menekankan penerapan manajemen risiko sebagai alat penciptaan dan pelindung nilai organisasi, COSO lebih berfokus pada menekankan pengembangan pengendalian internal sebagai upaya perusahaan dalam mengelola risiko. Terlepas dari perbedaan tersebut, pada dasarnya kedua menyajikan standar yang dapat digunakan sebagai pedoman pengimplementasian manajemen risiko. Akan tetapi, dalam hal penerapan dalam organisasi sangat bergantung pada strategi dan perencanaan yang dilakukan oleh manajemen organisasi itu sendiri. Adapun Framework ERM menurut COSO dibagi menjadi lima komponen sebagai berikut:

1. Governance and Culture, di mana organisasi dalam Implementasi dan strategi ERM berjalan secara efektif dengan dukungan dewan pengarah dan pengawas
2. Strategy and Objective – Setting, dimana Organisasi mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi
3. Performance Organisasi, di mana organisasi mampu mengidentifikasi risiko yang berdampak pada kinerja dan tujuan organisasi
4. Review and Revision di mana Organisasi menelaah atau mengkaji kinerja beserta risiko yang ada sebagai strategi dalam mencapai tujuan.
5. Information, Communication, and Reporting, di mana Organisasi mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi dalam mendukung ERM serta informasi yang tersebar secara efektif pada seluruh jenjang organisasi.



Gambar 1 Framework Enterprise Risk Management COSO

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi *transcendental* Husserl. Pendekatan fenomenologi pada dasarnya dilakukan secara alami yang bertujuan untuk mengungkapkan realitas yang ada (Gill, 2014). Kamayanti (2016) menjelaskan bahwa tujuan dari fenomenologi sendiri adalah untuk memahami yang dialami oleh informan sehingga diperoleh pemaknaan atas sesuatu hal tertentu, Adapun pemaknaan yang ingin diperoleh dalam penelitian ini adalah dalam hal pemaknaan informan dalam mengimplementasikan manajemen risiko di dalam aktivitas organisasinya. Fenomenologi juga dapat diartikan bahwa pengalaman subyektif informan dapat menjadi suatu studi akan kesadaran (Husserl, 1990).

Adapun jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara tidak terstruktur dengan informan. Data yang digunakan dapat berupa sikap, opini, pengalaman maupun karakteristik informan. Sedangkan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terkait dalam pengimplementasian manajemen risiko pada SD Muhammadiyah 4 Kota Batu. Kriteria pemilihan informan meliputi top, middle dan lower management. Dalam proses pengumpulan data melalui wawancara akan menggunakan ERM Integrated Framework menurut COSO sebagai panduan yang terdiri dari lima komponen yaitu

1. Governance and Culture
2. Strategy and Objective - Setting
3. Performance
4. Review and Revision
5. Information, Communication, and Reporting.

Penelitian ini melakukan analisis data dengan tahapan-tahapan yang mengacu pada (Moustakas, 1994) sebagai berikut:

1. Pembuatan daftar ekspresi dari jawaban atau respon informan dengan melakukan bracketing.
2. Melakukan reduksi dan eliminasi ekspresi-ekspresi yang diberikan label dan tema. Ekspresi yang sifatnya tidak jelas, diulang-ulang atau tumpang tindih dapat dieliminasi, sedangkan ekspresi yang memiliki makna diberi label dan tema.
3. Membuat kluster dan menuliskan tema ekspresi yang konsisten, dimana kluster yang dibuat merupakan ekspresi dari pengalaman hidup informan.
4. Melakukan validasi terhadap ekspresi dengan pemberian labeling terhadap ekspresi dan tema, baik yang eksplisit maupun yang tidak eksplisit.
5. Membuat individual textural description (ITD) dengan memaparkan ekspresi-ekspresi yang tervalidasi sesuai dengan tema yang disertai dengan kutipan hasil wawancara.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Potret Implementasi Manajemen Risiko penggunaan SDN 1 Kalibaru Manis Banyuwangi**

SDN 1 Kalibaru Manis merupakan salah satu sekolah dasar negeri yang berlokasi di kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Adapun sekolah dasar ini memiliki akreditasi A dengan jumlah guru yang mengajar 6 orang sedangkan jumlah total siswa 164 orang. Organisasi nirlaba seperti SDN 1 Kalibaru Manis Banyuwangi tentunya tidak dapat terlepas dari adanya suatu ketidakpastian yang harus dihadapi. Setiap organisasi perlu memahami dan mengelola risiko untuk dapat mencapai tujuannya (Collier & Agyei-Ampomah, 2006). Kondisi pandemi yang ada saat ini terjadi secara global merupakan salah satu kondisi ketidakpastian yang harus dihadapi oleh semua organisasi. Dalam tataran sekolah/pendidikan, baik tingkat bawah (PAUD) sampai pada perguruan tinggi pun tak terelakan dari dampaknya.

SDN Kalibaru Manis merupakan organisasi nirlaba yang juga perlu memperhatikan keberlangsungan dan keberlanjutan organisasinya. Apalagi sekolah merupakan organisasi yang memiliki tanggung jawab besar kepada stakeholders (orang tua wali) atas aktivitas yang dilaksanakan. Sekolah merupakan tempat menuntut ilmu yang dipercayakan oleh orang tua untuk “menitipkan” anaknya agar dapat memperoleh ilmu sesuai dengan jengjang pendidikannya.

Kondisi pandemi yang terjadi secara global pun akhirnya menuntut sekolah untuk tetap kuat dalam menghadapi kondisi yang tentunya tidak diharapkan tersebut. Kepala Sekolah SDN 1 Kalibaru Manis (Bambang Susiyowanto) pun mengungkapkan pendapatnya terkait dengan ketidakpastian yang harus dihadapi oleh Sekolah saat ini.

“... Akhirnya pemerintah Banyuwangi menetapkan untuk pembelajaran melalui daring. Nah, sedangkan di desa itu {sangat sulit} untuk menjalani sekolah online. Walaupun sudah di fasilitasi gratis pulsa dan paket data namun itu belum membantu untuk mensukseskan sekolah online ini. Tapi kenyataannya {tidak semulus yang di rencanakan}. Akhirnya pemerintah {mencari solusi} dengan menerapkan {metode "Guling"} atau biasa disebut guru keliling.”

Beberapa kesulitan-kesulitan yang telah dipaparkan oleh Bambang menunjukkan bahwa Sekolah pada dasarnya juga sudah berupaya untuk melakukan identifikasi atas risiko yang dihadapi melalui pembelajaran online. Proses identifikasi risiko dapat berupa identifikasi fitur pada suatu proyek dan sejauh mana dampaknya terhadap proyek yang dilakukan (Project Management Institute, 2013). Prinsip tata Kelola dan budaya risiko (risk governance and culture) berdasarkan COSO ERM 2017 harus dapat didefinisikan dan diterapkan sesuai dengan strategi, tujuan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi. Dalam upaya menangani risiko yang ada, SDN 1 Kalibaru Manis telah mendapatkan dukungan dari dewan pengarah dan pengawas untuk mencapai strategi organisasi. Dalam hal ini yang dimaksud dewan pengarah dan pengawas ini adalah pemerintah daerah Banyuwangi dan juga Kepala Sekolah. Adanya dewan pengarah dan pengawas ini menunjukkan bahwa unsur risk governance and culture dalam implementasi manajemen risiko pada SDN 1 Kalibaru Manis telah terpenuhi.

Sementara itu, ungkapan “tidak semulus yang direncanakan” dari Bambang merupakan salah bentuk ungkapan yang menunjukkan bahwa aktivitas yang telah direncanakan oleh sekolah ataupun pemerintah dalam menghadapi pandemi pun tidak selalu sesuai dengan yang direncanakan. Akan tetapi, risiko tersebut tentunya tetap harus dihadapi oleh sekolah agar tujuan dari organisasi tetap dapat tercapai. Pada dasarnya manajemen risiko merupakan proses di mana organisasi mencari cara dalam menangani risiko atas aktivitas yang dilakukan untuk mencapai manfaat berkelanjutan organisasinya (Collier & Agyei-Ampomah, 2006).

Realita yang ada juga menunjukkan bahwa dalam menghadapi risiko perlu suatu perencanaan yang matang dan strategis agar aktivitas yang dilakukan berjalan lancar. COSO ERM 2017 menyebutkan salah satu unsur terkait manajemen risiko adalah penyusunan dan penetapan tujuan dan strategi. Sehingga manajemen risiko menjadi pendekatan praktis yang menjadi bagian dari rencana startegis yang harus dilakukan oleh manajer (Lalonde & Boiral, 2012). Metode “guling” yang dilakukan oleh SDN 1 Kalibaru Manis merupakan bentuk rencana strategis yang dilakukan dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan pembelajaran online yang terjadi. Tentunya rencana startegis ini tidak selalu dapat sama untuk digunakan pada sekolah-sekolah di wilayah lain khususnya daerah perkotaan. Karena permasalahan-permasalahan yang timbul pada setiap sekolah tidak selalu sama meskipun Sebagian besar juga menghadapi masalah yang hampir serupa.

Upaya organisasi dalam melakukan manajemen risiko semata-mata bukan hanya untuk menghilangkan risiko tetapi lebih focus pada meminimalkan dampak melalui proses mengidentifikasi, mengukur dan mengendalikan risiko (Olechowski dkk., 2016). Sementara itu, Sekolah juga harus memperhatikan performance dalam memberikan pelayanan kepada siswa sebagaimana yang diungkapkan oleh Wakil Kepala Sekolah SDN 1 Kalibaru Manis (Lis Mardiana, S.Pd.).

“... pemerintah sendiri tidak mewajibkan menggunakan metode seperti itu. Tapi kami {berfikir} bagaimana {cara sekolah} itu tetap {memberikan pelayanan terbaik} untuk siswa. Sedangkan siswa selalu merasa kebingungan saat diberi tugas, akhirnya kami memutuskan untuk menggunakan metode guling tersebut...”

Kata-kata “berfikir” dalam hal ini merupakan suatu bentuk ungkapan atas realitas bahwasanya Sekolah harus memperhatikan kinerja dan tujuan organisasi, menentukan prioritas, dan

memberikan respon serta memitigasi risiko yang ada. Kata-kata tersebut pun menunjukkan makna yang sangat dalam, bahwa sebagai organisasi di bidang Pendidikan, SDN 1 Kalibaru Manis mengemban amanah yang besar dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi siswa. Realitas yang ada juga menunjukkan bahwa untuk memberikan performance yang baik (dalam hal ini adalah pelayanan kepada siswa) maka sekolah memunculkan program Guru Keliling (Guling) sebagai salah satu bentuk upaya dalam meminimalkan dampak dari risiko pembelajaran online yang ada.

Pengelolaan risiko bukan merupakan suatu proses yang mudah dilakukan. Selain perlu suatu proses identifikasi dan perencanaan yang strategis, risiko juga perlu dilakukan telaah dan dikaji (Review and Revision) agar tercapai tujuan dan sasaran organisasi tercapai. Komponen manajemen risiko ini tampak pada ungkapan yang disampaikan oleh Bambang selaku Kepala SDN 1 Kalibaru Manis berikut ini.

“Begini ya, kaidah dalam orang berguru ini kan berkumpul. Kadang pepatah mengatakan bahwa jika orang hanya membaca buku, dan tidak ada guru yang menjelaskan maka orang itu akan tersesat. Itu akan kalah dengan setan. Nah dengan tidak berkumpul ini secara guru kn digugu dan di tiru. Maka sulit untuk anak-anak mendapatkan ilmunya dalam memperhatikan gurunya secara langsung. {Nah} ini yang {menyebabkan kegagalan} dalam pembelajaran dalam masa pandemi. {Untuk yang sudah memiliki android saja kesulitan untuk memahaminya}, apalagi yang tidak memiliki android kan. Kalau namanya berguru dari dulu ya memang bertemu dengan”

Kata-kata “Nah ini” menggambarkan suatu penekanan atas ungkapan yang disampaikan bahwa pembelajaran daring yang telah dilakukan selama masa pandemi juga dapat terjadi kegagalan setelah dilakukan telaah dan pengkajian. Kalimat yang disampaikan oleh responden juga mengandung makna bahwa pembelajaran masa pandemi saat ini kenyataannya masih belum bisa “menggantikan” esensi dari pembelajaran secara luring. Kesiapan sarana dan prasarana saat pembelajaran online pada siswa SDN 1 Kalibaru Manis bukan menjadi permasalahan utama melainkan penyampaian secara luring dengan tatap muka langsung dirasa lebih efektif oleh informan.

Kebijakan pemerintah Banyuwangi dalam metode pembelajaran masa pandemi disesuaikan dengan kondisi masing-masing daerah. Hal ini dilakukan tentunya karena kondisi masing-masing daerah berbeda-beda. Kebijakan dalam mengatasi pembelajaran selama pandemi dikomunikasikan baik dengan sekolah-sekolah. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan Wakil Kepala SDN 1 Kalibaru Manis.

“Kalau dari pemerintah itu {diberi pilihan} sesuai zona. Jadi luring, daring, dan guling. {Nah} dengan ini {kami bisa leluasa untuk memilih} bisa di mix antara daring, guling, dan luring ini. Karena di daerah kami kan zona aman....”

Pernyataan bahwa “diberi pilihan” mengartikan bahwa komunikasi yang terjalin antar jenjang organisasi berjalan baik sebagaimana komponen Information, Communication, and Reporting dalam manajemen risiko. Komponen tersebut pada prinsipnya adalah organisasi mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi serta informasi tersebar secara efektif. Realita ini juga dibangun berdasarkan ungkapan “Nah dengan ini kami bisa leluasa memilih...”. Artinya, Sekolah dapat menyesuaikan sesuai dengan kondisi daerah masing-masing agar kualitas pelayanan tetap terjaga. Karena pada dasarnya manajemen risiko kualitas juga merupakan bagian dari proses sistematis dalam melakukan penilaian, pengendalian, komunikasi dan peninjauan risiko terhadap kualitas produk (Ismael & Ahmed, 2020).

Implementasi manajemen risiko pada SDN 1 Kalibaru Manis Banyuwangi secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1** Implementasi Manajemen Risiko pada SDN 1 Kalibaru Manis Banyuwangi

NO	Komponen Manajemen Risiko	Prinsip Manajemen Risiko	Implementasi Manajemen Risiko
1.	<i>Governance and Culture</i>	Implementasi dan strategi ERM berjalan secara efektif dengan dukungan dewan pengarah dan pengawas	Strategi dalam pembelajaran daring mendapatkan disesuaikan dengan kondisi daerah masing-masing.
2.	<i>Strategi and Objective -Setting</i>	Organisasi mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi	Pembelajaran masa pandemi dievaluasi berdasarkan kendala yang ada dengan menggunakan metode “guling” agar tujuan pembelajaran dapat tercapai
3.	<i>Performance</i>	Organisasi mengidentifikasi risiko yang berdampak pada kinerja dan tujuan organisasi	Melalui Metode pembelajaran “Guling” dianggap mampu memberikan pelayanan Pendidikan terbaik kepada siswa yang menghadapi kendala.
4.	<i>Review and Revision</i>	Organisasi menelaah atau mengkaji kinerja beserta risiko yang ada sebagai strategi dalam mencapai tujuan.	Metode pembelajaran “Guling” ditetapkan melalui proses review atas kendala-kendala yang terjadi selama pembelajaran daring
5.	<i>Information, Communication, and Reporting</i>	Organisasi mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi dalam mendukung ERM serta informasi yang tersebar secara efektif pada seluruh jenjang organisasi	Sekolah diberikan pilihan secara leluasa untuk menetapkan metode pembelajaran selama masa pandemi berdasarkan kebijakan yang disampaikan pemerintah.

#### **“Amanah”: Motivasi dibalik Implementasi Manajemen Risiko pada SDN 1 Kalibaru Manis Banyuwangi**

Manajemen risiko, sebagai salah satu sektor manajemen proyek, meliputi proses melakukan perencanaan manajemen risiko, identifikasi, analisis, perencanaan respons, dan pengendalian risiko pada suatu proyek. Tantangan manajemen risiko yang efektif adalah mengubah sebanyak mungkin risiko yang tidak diketahui menjadi risiko yang diketahui melalui identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko yang kreatif. Secara umum, tujuan dari manajemen risiko proyek adalah untuk meningkatkan kejadian positif (peluang), dan mengurangi kejadian negatif (ancaman) dalam proyek (Mulcahy, 2003).

Pandemi covid-19 merupakan salah satu kendala yang tidak diketahui atau kendala yang tidak dapat diprediksi terhadap proses pembelajaran pada tingkat sekolah dasar seperti SDN 1 Kalibaru Manis Banyuwangi. Namun demikian, sekolah tetap harus menghadapi kondisi yang ada demi memberikan pelayanan yang terbaik kepada siswa. Pelayanan Pendidikan menjadi satu amanah besar yang diemban oleh SDN 1 Kalibaru Manis. Pada kenyataannya, motivasi pengelola dalam memenuhi amanah tersebut sangatlah besar. Oleh karenanya, sekolah mengeluarkan satu program pembelajaran selama pandemi yang disebut dengan Guru Keliling (Guling). Tanpa disadari sebenarnya SDN 1 Kalibaru Manis telah menjalankan prinsip-prinsip manajemen risiko meskipun tidak dilakukan secara terstruktur.

Program pembelajaran “guling” yang ditetapkan oleh sekolah merupakan salah satu bentuk antisipasi untuk menghadapi ketidakpastian yang terjadi dari proses pembelajaran yang dilakukan pada saat pandemi. Motivasi sekolah sebagai organisasi nirlaba sangat Nampak untuk mengatasi permasalahan. Hal ini jelas menunjukkan bahwa sebagai organisasi yang tidak berorientasi profit justru mengemban amanah yang cukup besar kepada stakeholders (dalam hal ini adalah siswa dan wali siswa) untuk tetap dapat memberikan pelayanan yang terbaik. Bila dibandingkan dengan organisasi yang berorientasi laba (perusahaan), mengatasi masalah atau ketidakpastian adalah merupakan suatu keharusan untuk tetap dapat bertahan “hidup”. Sedangkan pada organisasi



nirlaba, selain motivasi untuk tetap dapat mempertahankan keberlangsungan organisasi, juga dilatarbelakangi dengan motivasi untuk dapat memenuhi amanah yang telah diberikan oleh stakeholders kepada sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan sebagaimana berikut.

“Ya lebih enak sekolah normal. Kita kan punya {amanah untuk mencerdaskan anak} itu. Jadi kontrolnya lebih enak di kelas langsung. Bagaimana perkembangannya. Dan siswa itu lebih leluasa dalam menerima penjelasan dari guru”

“Ya pake guling itu tadi. Sebenarnya gurunya ini setiap hari datang ke rumah siswa yang mengalami kesulitan. Terutama yang tidak memiliki Gadget tadi. Dengan tetap mematuhi protokol kesehatan. Kalau yang memiliki Gadget itu kan absen melalui WhatsApp dan dia bisa menanyakan langsung di WhatsApp. Kadang kan orang tuanya ini punya hp namun bukan android. Jadi hal hal itu yang menyebabkan guru2 {berusaha} untuk mendatangi langsung ke rumahnya.”

Usaha yang dilakukan oleh Guru-guru di SDN 1 Kalibaru Manis juga menunjukkan bentuk upaya dalam menjalankan amanah yang telah diberikan kepada sekolah dalam mencerdaskan atau memberikan pelayanan Pendidikan sebagaimana tugas sekolah sesungguhnya. Bentuk upaya ini merupakan tanggungjawab yang dilakukan oleh sekolah kepada para wali siswa sebagaimana yang dijelaskan pada teori stakeholders. Organisasi pada dasarnya memiliki komitmen untuk dalam menyajikan informasi terkait aktivitas organisasi kepada stakeholders (Permatasari & Setyastrini, 2019). Hal ini dirasa perlu dilakukan oleh organisasi, mengingat stakeholders (dalam hal ini wali siswa) akan memberikan perhatian tinggi terhadap isu sosial dan lingkungan kepada organisasi. Masalah Pendidikan siswa yang telah dipercayakan oleh wali siswa kepada sekolah khususnya dimasa pandemi ini juga merupakan masalah yang harus diselesaikan dengan penuh tanggungjawab. Oleh karena itu, dalam menanggapi risiko pembelajaran pandemi ini, sekolah termotivasi dalam menjalankan tanggungjawab tersebut dengan memandang aktivitasnya sebagai amanah dari stakeholders yang telah dititipkan kepada sekolah.

### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara kepada Informan. Informan penelitian ini relative sedikit karena keterbatasan dalam akses melakukan wawancara dimasa pandemi.

### **KESIMPULAN**

Sekolah SDN Kalibaru 1 Banyuwangi pada dasarnya telah mengimplementasikan manajemen risiko meskipun belum tersistematis secara jelas. Hal ini dapat dilihat dari salah satu program yang dilaksanakan dalam mengatasi proses pembelajaran selama pandemi yaitu melalui program Guru Keliling (Guling). Perwujudan program tersebut dilatarbelakangi dengan motivasi besar sekolah dalam mengemban amanah yang telah dipercayakan oleh stakeholders (wali murid) kepada sekolah. Oleh karenanya, sebagai bentuk pertanggungjawaban tersebut, maka sekolah mengupayakan agar proses pembelajaran selama pandemi tetap berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa setiap organisasi tidak dapat terlepas adanya kondisi ketidakpastian (risiko) dalam menjalankan aktivitasnya sehingga penting untuk melakukan pengelolaan terhadap risiko yang terjadi.

Penelitian ini menggunakan satu obyek agar dapat diperoleh secara jelas dan mendalam terkait implementasi manajemen risiko pada organisasi nirlaba seperti sekolah. Untuk memperoleh gambaran yang lebih banyak terkait implementasi manajemen risiko, maka peneliti selanjutnya dapat menggunakan obyek organisasi nirlaba yang berbeda agar dapat melengkapi potret implementasi manajemen risiko pada organisasi nirlaba.

## LAMPIRAN

### HASIL WAWANCARA Guru 1

TANYA: selama pandemi ini yang dilakukan oleh guru untuk siswa itu apa?

JAWAB: pembelajaran yang dilakukan itu dengan metode "Guling". Mengapa guling? Karena dengan kegiatan guling, anak itu bisa nyata istilahnya itu anak bisa paham akan apa yang ditugaskan dan anak bisa langsung melontarkan pertanyaan dan kesulitan yang dialami. Sehingga guru bisa mencari jalan keluarnya seperti apa, solusinya bagaimana. Nanti jika soal-soalnya itu kami share melalui grup WhatsApp yang sudah terbagi sesuai kelasnya masing-masing.

TANYA: kebijakan ini apakah sekolah yang menetapkan atau sekolah hanya ikut dari pemerintah?

JAWAB: pemerintah sendiri tidak mewajibkan menggunakan metode seperti itu. Tapi kami berfikir bagaimana cara sekolah itu tetap memberikan pelayanan terbaik untuk siswa. Sedangkan siswa selalu merasa kebingungan saat diberi tugas, akhirnya kami memutuskan untuk menggunakan metode guling tersebut.

TANYA: apakah memang dari awal pandemi sudah memakai metode seperti ini bu?

JAWAB: tidak. Dulu awalnya dibuat per kelompok. Jadi menggunakan per pos. Jadi kelompok ini terdiri dari teman yang rumahnya berdekatan. Satu kelompok isi 7 anak.

TANYA: apa yang dikeluhkan oleh guru saat melakukan metode guling ini?

JAWAB: kami sebagai guru itu merasa nyaman. Dengan adanya pandemi ini kan tentunya tidak bisa sekolah dengan normal. Jadi ya antara guru dan murid ini sama-sama nyaman dan wali murid merasa enak karena jika ada kesulitan terdapat guru yang akan membantunya nanti. Ya walaupun sistem ini hanya beberapa jam dijalankan. Dengan tetap mematuhi protokol kesehatan.

TANYA: misalnya ada metode yang lebih cocok dan sesuai dengan keadaan siswa di SDN 1 Kalibaru Manis, apakah diperbolehkan oleh pemerintah untuk melaksanakan metode tersebut?

JAWAB: kalau dari pemerintah itu diberi pilihan sesuai zona. Jadi luring, daring, dan guling. Nah dengan ini kami bisa leluasa untuk memilih bisa di mix antara daring, guling, dan luring ini. Karena di daerah kami kan zona aman. Jadi misal kami memberikan soal melalui WhatsApp, ini kan dilakukan secara online. Lalu setelah itu kami satu minggu sekali untuk melaksanakan guling ini. Nah, di waktu satu minggu satu kali ini untuk mengumpulkan tugas, menerima sedikit penjelasan dari guru, dan menanyakan hal apa yang menjadi kesulitan siswa saat mengerjakan tugas tersebut selama satu minggu.

TANYA: apa hambatan bagi guru dalam melaksanakan guling?

JAWAB: kesulitannya ya jika ada siswa yang rumahnya jauh dan itu tidak berdekatan dengan teman-temannya. Kalau berdekatan kan enak mudah dijangkau. Untuk hambatan lain ya hp itu. Karena kadang kan punya hp tapi bukan android, punya hp android tapi di bawa kerja sama ayahnya, juga terkendala dengan paket data. Sedangkan di masa pandemi ini mereka mengeluhkan soal ekonomi dan merasa keberatan jika diwajibkan untuk selalu mengisi paket data. Hal hal itulah yang menjadi hambatan buat guru untuk mensukseskan metode pembelajaran ini.

TANYA: menurut ibu, berapa persen perbandingan pemahaman anak ketika sekolah sebelum pandemi dan sesudah pandemi?

JAWAB: kalau sebelum pandemi kan anak itu sekolah dengan nyaman. Kita menilai kan bisa dengan keadaan karakter anak di kelas dan tugas yang diberikan itu benar-benar nyata dikerjakan oleh anak. Sedangkan ketika covid ini, belum tentu tugas yang diberikan itu anaknya yang mengerjakan. Bisa jadi ibunya semua. Jadi ini ngontrolnya ketika guling tersebut. Supaya kita tau apakah anak ini benar-benar sudah paham akan apa yang diberikan oleh guru. Kadang kita juga terhambat dengan hujan atau kondisi-kondisi yang tidak memungkinkan lainnya.

TANYA: apakah lebih nyaman ketika sekolah normal bu? Karna kan sekolah online bagi guru ini enak. Tidak menghabiskan waktu sebanyak ketika melakukan sekolah normal.

JAWAB: ya lebih enak sekolah normal. Kita kan punya amanah untuk mencerdaskan anak itu. Jadi kontrolnya lebih enak di kelas langsung. Bagaimana perkembangannya. Dan siswa itu lebih leluasa dalam menerima penjelasan dari guru.

#### HASIL WAWANCARA Kepala Sekolah SDN 1 Kalibaru Manis

TANYA: Berapa tahun pindah di SDN 1 Kalibaru manis?

JAWAB: Saya dipindahkan ke SDN 1 Kalibaru manis itu di tahun 2020 pada bulan Maret. Jadi pas baru ada Corona. Nah waktu itu saya berkenalan dengan siswa siswi di sana, pas seminggu setelahnya ada corona. Setelah itu langsung di lockdown. Akhirnya pembelajaran di hentikan. Akhirnya pemerintah Banyuwangi menetapkan untuk pembelajaran melalui daring. Nah, sedangkan di desa itu sangat sulit untuk menjalani sekolah online. Walaupun sudah di fasilitasi gratis pulsa dan paket data namun itu belum membantu untuk mensukseskan sekolah online ini. Tapi kenyataannya tidak semulus yang di rencanakan. Akhirnya pemerintah mencari solusi dengan menerapkan metode "Guling" atau biasa disebut guru keliling.

TANYA: berarti itu sama aja seperti tatap muka ? Hanya saja di rumah ?

JAWAB: Ya tidak. Perbedaannya kan kalau di sekolah itu ada kapasitas tinggi, sedangkan kalau metode guling ini tidak. Jadi guru ini keliling ke rumah masing2 siswa nya satu persatu. Nah, dikarenakan volume siswa nya yang besar, jadi guru itu tidak mampu untuk menerapkan ini. Jadi di ambil para siswa yang kesulitan untuk sekolah online, seperti tidak punya alat untuk sekolah online. Atau tidak bisa mengoperasikan android. Karena rata2 hp itu milik orang tua untuk bekerja. Jadi kalau misal dipake anaknya untuk sekolah orang tuanya ini kerepotan untuk bekerja. Jadi hal ini yang menyebabkan jadi tidak maksimal. Namun tidak sama sekali menutup pertemuan antara siswa dan guru. Karena setiap siswa pasti memiliki kesulitan dalam pelajaran dan tugas tugas yang diberikan. Akhirnya guru itu menemui anak didiknya dalam seminggu satu kali. Dengan cara kelompok. Sebenarnya yang efektif ini kan pake aplikasi zoom atau google meet. Tapi karena siswa tidak bisa semuanya bisa mengakses itu, jadi kita menggunakan WhatsApp. Jadi seluruh tugas tugas itu melalui WhatsApp. Jadi ini dibuat grup kelas. Dikendalikan dari grup WhatsApp itu. Kemudian untuk buku, kan tidak bisa ditinggalkan sama sekali. Jadi kita menggunakan kurikulum baru. Selama pandemi. Karena kurikulum sebelumnya ini tidak bisa digunakan karena kurikulum yang full day itu. Tapi ketika memanfaatkan kurikulum pandemi ini kita mengalami kesulitan juga, mangkannya dengan adanya 50% ini. Kolaborasi ini kita memanfaatkan buku-buku yang kurikulum lama. Karena masih ada pengurangan buku. Jadi di buku itu tidak harus dicapai semua pastinya ada perubahan baik secara pelajaran maupun secara penilaian.

TANYA: untuk siswa yang mengalami kesulitan itu bagaimana solusinya dari pihak guru ?

JAWAB: ya pake guling itu tadi. Sebenarnya gurunya ini setiap hari datang ke rumah siswa yang mengalami kesulitan. Terutama yang tidak memiliki Gadget tadi. Dengan tetap mematuhi protokol kesehatan. Kalau yang memiliki Gadget itu kan absen melalui WhatsApp dan dia bisa menanyakan langsung di WhatsApp. Kadang kan orang tuanya ini punya hp namun bukan android. Jadi hal hal itu yang menyebabkan guru2 berusaha untuk mendatangi langsung ke rumahnya.

TANYA: perbandingan untuk yang punya android dengan yang tidak berapa persen pak ?

JAWAB: yaa sekitar 50:50 lah ya. Sebenarnya banyak yang punya android, tapi paket internet ini menentukan. Walaupun udah dapat bantuan dari pemerintah, tapi ini kan terbatas. Jadi orang tua ini keberatan untuk beli paket data. Karena untuk kebutuhan sehari hari saja di masa pandemi ini mengalami kesusahan. Kesulitannya ini ya jadi 50:50 lah perbandingannya. Untuk akhir akhir ini siswa ini diperbolehkan untuk datang ke sekolah. Namun dengan jadwal satu per satu. Bukan secara serentak. Jadi untuk mengambil tugas ini. Guru sudah menyiapkan tugasnya jadi anak didik ini langsung datang untuk mengambil tugas dan jika ada yang tidak bisa dipahami bisa bertanya di grup wa atau guru datang ke rumahnya bagi yang merasa kesulitan dan tidak memiliki android tadi.

Namun dengan adanya peningkatan corona ini kan ppkm. Jadi guru sudah tidak bisa datang lagi ke rumah siswa. Dan bagi siswa yang tidak tau akan informasi kelas dan tidak paham dengan tugas nya, ini memaksa anaknya untuk segera mencari informasi sendiri ke temen2 dekat rumahnya.

TANYA: Saya pernah melihat ada sekolah offline di beberapa SD, apa kah SDN 1 Kalibaru Manis melaksanakan hal ini juga pak ?

JAWAB: oh kalau itu dilakukan sebelum adanya ppkm ya, jadi para anak didik ini melakukan simulasi sekolah offline. Tapi kok corona semakin naik, jadinya tidak diterapkan lagi. Apalagi guru2 kan banyak yang sudah usia tua, jadi takut Terdampak virus corona ini. Untuk kebijakan, Kita ini

kan tetap mengikuti kebijakan dari pemerintah. Jadi tidak bisa langsung mengambil keputusan begitu saja.

TANYA: lalu untuk masalah keuangan, pembayaran lainnya apakah ada kesulitan ?

JAWAB: kalau di Kabupaten Banyuwangi ini kan menerapkan sekolah gratis. Jadi tidak ada kesulitan dalam hal keuangan.

TANYA: untuk gaji guru apakah ada permasalahan ?

JAWAB: tidak ada. Selalu tepat waktu. Kan langsung di transfer ke rekening masing masing guru.

TANYA: sebenarnya untuk permasalahan hanya di murid ini ya pak? Walaupun ada solusi namun tidak bisa maksimal diterapkan.

JAWAB: begini ya, kaidah dalam orang berguru ini kan berkumpul. Kadang pepatah mengatakan bahwa jika orang hanya membaca buku, dan tidak ada guru yang menjelaskan maka orang itu akan tersesat. Itu akan kalah dengan setan. Nah dengan tidak berkumpul ini secara guru kn digugu dan di tiru. Maka sulit untuk anak anak mendapatkan ilmunya dalam memperhatikan gurunya secara langsung. Nah ini yang menyebabkan kegagalan dalam pembelajaran dalam masa pandemi. Untuk yang sudah memiliki android saja kesulitan untuk memahami, apalagi yang tidak memiliki android kan. Kalau namanya berguru dari dulu ya memang bertemu dengan gurunya. Berumpul dengan temannya. Itu baru bisa maksimal dalam pembelajaran.

TANYA: prosentase tingkat kesuksesan dalam pembelajaran di masa pandemi kira2 berapa pak ?

JAWAB: yaa sekitar 30%.

TANYA: baik pak Terimakasih atas waktunya.

JAWAB: baik sama sama.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information & Management*, 44(6), 547-567. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.05.004>
- Bui, B., Cordery, C. J., & Wang, Z. (2019). Risk management in local authorities: an application of Schatzki's social site ontology. *British Accounting Review*, 51(3), 299-315. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.01.001>
- Collier, P.M., & Agyei-Ampomah, S. (2006). *Management Accounting - Risk and Control Strategy*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Dewi, D., Bastori, I., Tris Yuliyanto, A., Stankevica, K., & Soetrisnanto, A. (2020). Manufacturing Risk Identification in the Steel Industry. *E3S Web of Conferences*, 190, 1-11. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202019000006>
- Eskander, R. F. A. (2018). Risk assessment influencing factors for Arabian construction projects using analytic hierarchy process. *Alexandria Engineering Journal*, 57(4), 4207-4218. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2018.10.018>
- Gill, M. J. (2014). The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137. <https://doi.org/10.1177/1094428113518348>
- Hosny, H. E., Ibrahim, A. H., & Fraig, R. F. (2018). Risk management framework for Continuous Flight Auger piles construction in Egypt. *Alexandria Engineering Journal*, 57(4), 2667-2677. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2017.10.003>
- Husserl, E. (1990). *The Idea of Phenomenology*. Kluwer Academic Publish-ers.
- Ismael, O. A., & Ahmed, M. I. (2020). Using Quality Risk Management in Pharmaceutical Industries: A Case Study. *Quality Management*, 21(178), 106-113.
- Kamayanti, A. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif Akuntansi: Pengantar Religiositas Keilmuan*. Jakarta: Yayasan Rumah Paneleh.
- Lalonde, C., & Boiral, O. (2012). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk Management*, 14(4), 272-300.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage publications.
- Mulcahy, R. (2003). *Risk Management, Tricks of the Trade for Project Managers*. MC Publications.

- Na Ayudhya, B. I., & Kunishima, M. (2019). Assessment of Risk Management for Small Residential Projects in Thailand. *Procedia Computer Science*, 164, 407-413. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.200>
- Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W., & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568-1578. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.002>
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>
- Permatasari, M., & Setyastri, N. (2019). Faktor Yang Memengaruhi Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Negara Maju dan Berkembang Bukti Empiris Teori Legitimasi dan Teori Stakeholder. *Jurnal Akuntansi dan Perpajakan*, 5(1), 29-43. <https://doi.org/10.26905/ap.v5i1.2559>
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 5<sup>th</sup> Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rios Insua, D., Alfaro, C., Gomez, J., Hernandez-Coronado, P., & Bernal, F. (2018). A framework for risk management decisions in aviation safety at state level. *Reliability Engineering & System Safety*, 179, 74-82. <https://doi.org/10.1016/j.res.2016.12.002>
- Septiawan, C., & Sujana, E. (2020). Model Sistem Manajemen Risiko Pada Perguruan Tinggi Kesehatan Swasta di Indonesia (Studi Kasus di STIKES Indonesia Maju). *Proceeding Seminar Nasional STMA Trisakti*.
- Shah, A. A., Gong, Z., Pal, I., Sun, R., Ullah, W., & Wani, G. F. (2020). Disaster risk management insight on school emergency preparedness - A case study of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 101805. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101805>
- Silva Rampini, G. H., Takia, H., & Berssaneti, F. T. (2019). Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and Content Analyzes. *Procedia Manufacturing*, 39, 894-903. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.400>
- Widyastuti, A., & Mudrifah, M. (2020). The Grounded Theory Perspective: Human Resource's Characteristics in Supporting Risk-Based Management Implementation. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 10(3), 535-552. <https://doi.org/10.22219/jrak.v10i3.14088>
- Winarso, K., & Jufriyanto, M. (2020). Rework Reduction and Quality Cost Analysis of Furniture Production Processes Using the House of Risk (HOR). *Journal of Physics: Conference Series*, 1569(3), 032022. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1569/3/032022>