MAMEN (Jurnal Manajemen)
journal.literasisains.id/index.php/MAMEN
e-ISSN 2809-8099 | p-ISSN 2810-0484
Vol. 5 No. 4 (Oktober 2026) 964-975
DOI: 10.55123/mamen.v5i4.7674

Integrasi Manajemen Risiko dan Strategi Organisasi pada Lembaga Non-Profit: Studi Kasus Penerapan COSO ERM 2017 di Yayasan Raden Fatah Cilacap

Sholahuddin Tamimi
Magister Akuntansi, FEBI, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, Indonesia
Email: amimology13@gmail.com

Abstract
This study aims to analyze the integration of risk management and organizational strategy in a non-profit educational institution through the implementation of the COSO Enterprise Risk Management (ERM) 2017 framework at the Raden Fatah Foundation in Cilacap. This study uses a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with key stakeholders of the foundation, namely the chairman, head of human resources, and treasurer, supported by document analysis and field observations. The results indicate that the Raden Fatah Foundation has implemented risk management practices that are substantively aligned with the components of COSO ERM 2017, particularly in aspects of governance and organizational culture, strategy formulation, financial management, and human resource management. However, this implementation is still informal and has not been systematically documented in the form of structured ERM policies and procedures. Risk considerations have been integrated into strategic decision-making, especially regarding resource allocation, program development, and organizational sustainability, although not yet supported by a risk map, risk appetite determination, or formal risk reporting mechanism. This study provides an empirical contribution to the development of risk management literature in educational non-profit institutions by demonstrating that the COSO ERM 2017 framework can be contextually and incrementally adapted to suit the characteristics of the organization. The novelty of this study lies in revealing the implicit yet functional integration between risk management and organizational strategy in the context of educational non-profit foundations, which can serve as a basis for strengthening institutional governance and sustainability.

Keywords: *Risk management, COSO ERM 2017, Organizational strategy, Non-profit organizations, Foundation governance, Education.*

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis integrasi manajemen risiko dan strategi organisasi pada lembaga non-profit pendidikan melalui penerapan kerangka COSO Enterprise Risk Management (ERM) 2017 di Yayasan Raden Fatah Cilacap. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan utama yayasan, yaitu ketua yayasan, kepala sumber daya manusia, dan bendahara, yang didukung oleh analisis dokumen serta observasi lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Raden Fatah telah menerapkan praktik manajemen risiko yang secara substantif selaras dengan

Submitted: 16-02-2026 | Accepted: 03-03-2026 | Published: 10-10-2026

komponen COSO ERM 2017, khususnya pada aspek tata kelola dan budaya organisasi, perumusan strategi, pengelolaan keuangan, serta manajemen sumber daya manusia. Namun, penerapan tersebut masih bersifat informal dan belum terdokumentasi secara sistematis dalam bentuk kebijakan dan prosedur ERM yang terstruktur. Pertimbangan risiko telah terintegrasi dalam pengambilan keputusan strategis, terutama terkait alokasi sumber daya, pengembangan program, dan keberlanjutan organisasi, meskipun belum didukung oleh peta risiko, penetapan risk appetite, serta mekanisme pelaporan risiko yang formal. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan literatur manajemen risiko pada lembaga non-profit pendidikan dengan menunjukkan bahwa kerangka COSO ERM 2017 dapat diadaptasi secara kontekstual dan bertahap sesuai dengan karakteristik organisasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengungkapan adanya integrasi implisit namun fungsional antara manajemen risiko dan strategi organisasi dalam konteks yayasan pendidikan non-profit, yang dapat menjadi dasar penguatan tata kelola dan keberlanjutan lembaga.

Kata Kunci: Manajemen risiko, COSO ERM 2017, Strategi organisasi, Lembaga non-profit, Tata kelola Yayasan, Pendidikan.

1. PENDAHULUAN

Yayasan Raden Fatah merupakan lembaga non-profit yang bergerak di bidang pendidikan dan berlokasi di Kecamatan Cimanggu, Kabupaten Cilacap, Provinsi Jawa Tengah. Yayasan ini didirikan pada tanggal 23 Maret 1972 sebagai bentuk kontribusi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pendidikan formal yang terintegrasi dengan nilai-nilai keagamaan. (kuswoyo, 2025) Secara yuridis, Yayasan Raden Fatah telah berbadan hukum dan memperoleh pengesahan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 27 Oktober 2015, sehingga memiliki legitimasi hukum dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, Yayasan Raden Fatah berfokus pada pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan yang menyeimbangkan aspek intelektual, spiritual, dan sosial. Yayasan ini menaungi beberapa satuan pendidikan formal, mulai dari Taman Kanak-Kanak Raden Fatah, Sekolah Dasar Islam Raden Fatah, Sekolah Menengah Pertama Raden Fatah Cimanggu, hingga Sekolah Menengah Atas Raden Fatah Cimanggu. Keberadaan lembaga-lembaga tersebut berperan penting dalam mendukung pemerataan akses pendidikan di wilayah Cimanggu dan sekitarnya, sekaligus menjadi mitra masyarakat dan pemerintah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. (kuswoyo, 2025) Yayasan ini berkomitmen untuk mencetak generasi yang beriman, bertakwa, berilmu, dan mampu berperan aktif dalam kehidupan bermasyarakat. Prinsip tersebut diwujudkan melalui pengelolaan lembaga pendidikan yang menyeimbangkan antara aspek intelektual, spiritual, dan sosial peserta didik.

Yayasan Raden Fatah menaungi beberapa satuan pendidikan formal, mulai dari jenjang pendidikan anak usia dini hingga pendidikan menengah atas. Lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan ini antara lain Taman Kanak-Kanak Raden Fatah, Sekolah Dasar Islam Raden Fatah, Sekolah Menengah Pertama Raden Fatah Cimanggu, dan Sekolah Menengah Atas Raden Fatah Cimanggu. Setiap lembaga pendidikan tersebut dikelola secara terpadu dengan mengacu pada kebijakan yayasan serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang pendidikan. (kuswoyo, 2025)

Melalui pengelolaan lembaga pendidikan tersebut, Yayasan Raden Fatah berperan penting dalam mendukung pemerataan akses pendidikan di wilayah Cimanggu dan sekitarnya. Keberadaan yayasan ini tidak hanya berfungsi sebagai penyelenggara pendidikan, tetapi juga sebagai mitra masyarakat dan pemerintah dalam upaya

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan pengalaman yang panjang dan komitmen yang berkelanjutan, Yayasan Raden Fatah terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan serta relevansinya dengan kebutuhan perkembangan zaman.

Lembaga non-profit memiliki peran penting dalam menyediakan layanan sosial, pendidikan, kemanusiaan, dan keagamaan bagi masyarakat. Dalam menjalankan aktivitasnya, lembaga non- profit mengelola dana yang bersumber dari donasi, hibah, dan kepercayaan publik, sehingga dituntut untuk memiliki tingkat akuntabilitas, transparansi, serta tata kelola yang baik. (Suhariyani, 2023) Keberlanjutan lembaga non-profit sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efektif sekaligus mengantisipasi berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Perkembangan lingkungan organisasi yang semakin kompleks menyebabkan lembaga non- profit menghadapi berbagai jenis risiko, baik risiko keuangan maupun non-keuangan. Risiko tersebut meliputi risiko operasional, risiko kepatuhan terhadap regulasi, risiko reputasi, risiko keberlanjutan pendanaan, serta risiko strategis yang berkaitan dengan pencapaian misi organisasi. (Meinarti, 2024) Namun demikian, praktik pengelolaan risiko di banyak lembaga non-profit masih bersifat parsial dan reaktif, serta belum terintegrasi dengan proses perencanaan strategis dan pengambilan keputusan organisasi. Dalam konteks yayasan yang memiliki peran sosial luas, kompleksitas risiko tidak hanya terbatas pada pengelolaan pendidikan, tetapi juga dapat bersinggungan dengan isu-isu kesehatan masyarakat.

Dalam perspektif sektor kesehatan, risiko yang dihadapi organisasi berbasis komunitas semakin multidimensional. Literatur tentang ketahanan sistem kesehatan menekankan bahwa organisasi pelayanan publik harus mampu menyerap, beradaptasi, dan bertransformasi ketika menghadapi guncangan seperti wabah penyakit, krisis lingkungan, maupun tekanan sosial ekonomi. (Johannes Espmark, 2026) Risiko epidemiologis, misalnya, dapat mengganggu proses pembelajaran dan aktivitas sekolah secara signifikan, sebagaimana terlihat pada berbagai krisis kesehatan global. Selain itu, risiko malpraktik dalam layanan berbasis komunitas, risiko sanitasi lingkungan, serta isu ketahanan pangan juga dapat berdampak pada reputasi dan legitimasi lembaga di mata masyarakat.

Penelitian mengenai ketahanan sistem kesehatan menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mempertahankan layanan esensial sangat dipengaruhi oleh kapasitas tata kelola, legitimasi sosial, serta kemampuan manajerial dalam mengelola ketidakpastian. (Johannes Espmark, 2026) Dalam konteks ini, pendekatan pengelolaan risiko yang bersifat parsial dan reaktif tidak lagi memadai. Organisasi membutuhkan sistem manajemen risiko yang terintegrasi dengan strategi dan pengambilan keputusan.

Konsep Health Policy and Administration (HPA) menekankan bahwa tata kelola organisasi kesehatan harus menjamin efektivitas layanan, efisiensi penggunaan sumber daya, serta akuntabilitas kebijakan. Dalam kerangka HPA, pengambilan keputusan harus berbasis analisis risiko dan perencanaan strategis yang sistematis. Tanpa manajemen risiko yang terintegrasi, pendanaan program kesehatan masyarakat berpotensi tidak efisien, terjadi duplikasi program, lemahnya pengendalian internal, serta ketidaksiapan dalam menghadapi krisis. Hal ini bertentangan dengan prinsip good governance dan evidence-based policy yang menjadi fondasi administrasi kebijakan kesehatan modern. (Johannes Espmark, 2026)

Salah satu pendekatan komprehensif dalam pengelolaan risiko adalah Enterprise Risk Management (ERM). ERM merupakan pendekatan terintegrasi yang tidak hanya bertujuan meminimalkan risiko, tetapi juga mengelola risiko sebagai bagian dari penciptaan nilai dan pencapaian tujuan organisasi. Kerangka Committee of Sponsoring

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Organizations of the Treadway Commission (COSO) memperbarui model ERM pada tahun 2017 melalui COSO ERM 2017 yang menekankan integrasi antara risiko, strategi, dan kinerja organisasi. (Florio, 2022) Kerangka ini menandai pergeseran dari pendekatan pengendalian internal semata menuju pengelolaan risiko yang bersifat strategis dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang.

Bagi lembaga non-profit seperti Yayasan Raden Fatah, penerapan COSO ERM 2017 menjadi relevan karena mampu mencakup pengelolaan risiko keuangan dan non-keuangan secara menyeluruh, termasuk risiko reputasi, kepatuhan, keberlanjutan pendanaan, serta risiko strategis yang berkaitan dengan pelayanan pendidikan dan potensi keterlibatan dalam program berbasis kesehatan masyarakat. Dengan integrasi risiko ke dalam proses perencanaan strategis, yayasan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya, memperkuat sistem pengendalian internal, serta menjaga keberlanjutan misi sosialnya.

Meskipun pentingnya penerapan ERM telah banyak dibahas dalam literatur, penelitian empiris yang mengkaji implementasi ERM berbasis COSO ERM 2017 pada lembaga non-profit di Indonesia masih relatif terbatas. (Wahyuni, 2025) Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor korporasi dan lembaga keuangan, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan praktik pengelolaan risiko pada organisasi non-profit yang memiliki karakteristik, struktur pendanaan, dan orientasi misi sosial yang berbeda. Kesenjangan penelitian ini menunjukkan perlunya kajian empiris yang lebih kontekstual, khususnya pada lembaga pendidikan berbasis yayasan di tingkat daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis penerapan Enterprise Risk Management berdasarkan kerangka COSO ERM 2017 pada Yayasan Raden Fatah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen risiko pada sektor non-profit, serta kontribusi praktis dalam memperkuat tata kelola organisasi, meningkatkan efisiensi pendanaan program, dan mendukung keberlanjutan pelayanan pendidikan serta potensi program kesehatan masyarakat yang dikelola yayasan.

2. KAJIAN TEORI

Teori manajemen risiko menjelaskan bahwa risiko merupakan bentuk ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, baik dalam bentuk ancaman (downside risk) maupun peluang (upside opportunity). Setiap organisasi, termasuk lembaga non-profit, tidak terlepas dari berbagai risiko yang bersumber dari lingkungan internal maupun eksternal. (Oliva, 2022) Oleh karena itu, pengelolaan risiko menjadi elemen strategis dalam menjaga keberlanjutan organisasi dan memastikan tercapainya tujuan jangka panjang.

Pendekatan tradisional dalam manajemen risiko cenderung bersifat parsial dan terfragmentasi antar unit kerja (silo-based risk management), sehingga tidak mampu memberikan gambaran risiko secara menyeluruh. (Hunziker, 2023) Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, konsep Enterprise Risk Management (ERM) dikembangkan sebagai pendekatan terintegrasi dan holistik. ERM memandang risiko sebagai bagian inheren dari keseluruhan proses organisasi dan menekankan pentingnya koordinasi lintas fungsi dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara sistematis.

Kerangka ERM yang paling luas digunakan secara global dikembangkan oleh Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Pada tahun 2017, COSO memperbarui kerangka kerja tersebut melalui dokumen COSO ERM: Integrating with Strategy and Performance. Pembaruan ini menekankan bahwa risiko harus terintegrasi dengan strategi dan kinerja organisasi, bukan sekadar menjadi bagian dari sistem pengendalian internal. (Bracci, 2021) Dengan demikian, risiko menjadi

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

pertimbangan utama dalam proses penetapan tujuan, pengambilan keputusan strategis, serta evaluasi kinerja organisasi.

COSO ERM 2017 terdiri atas lima komponen utama, yaitu:

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

Kelima komponen tersebut membentuk siklus pengelolaan risiko yang berkelanjutan dan saling terintegrasi. (Anton, 2021). Dalam perspektif Health Policy and Administration (HPA), tata kelola organisasi kesehatan menuntut efektivitas pelayanan, efisiensi alokasi sumber daya, akuntabilitas kebijakan, serta kemampuan sistem untuk merespons ketidakpastian. Literatur mengenai Health System Resilience menekankan bahwa sistem kesehatan harus memiliki kapasitas untuk menyerap (absorb), beradaptasi (adapt), dan bertransformasi (transform) ketika menghadapi guncangan seperti wabah penyakit, krisis sosial, atau tekanan ekonomi. (Johannes Espmark, 2026) Ketahanan ini tidak hanya bergantung pada kapasitas klinis, tetapi juga pada tata kelola, legitimasi sosial, serta mekanisme pengambilan keputusan berbasis risiko.

Dalam konteks tersebut, lima komponen COSO ERM 2017 dapat diselaraskan dengan prinsip health system resilience untuk memitigasi risiko klinis dan risiko sosial dalam program kesehatan masyarakat sebagai berikut :

Governance and Culture

Komponen ini menekankan peran pimpinan dan struktur tata kelola dalam membangun budaya sadar risiko. Dalam teori tata kelola kesehatan, kepemimpinan yang akuntabel dan legitimasi sosial merupakan fondasi ketahanan sistem kesehatan. (Johannes Espmark, 2026) Mitigasi risiko klinis: pembentukan standar operasional prosedur (SOP), kode etik layanan, dan sistem pengawasan untuk mencegah malpraktik komunitas. Mitigasi risiko sosial: penguatan kepercayaan masyarakat, transparansi program kesehatan, serta partisipasi pemangku kepentingan lokal.

Strategy and Objective-Setting

Komponen ini mengintegrasikan risiko dalam proses penetapan strategi dan tujuan organisasi. Dalam HPA, kebijakan kesehatan harus berbasis analisis risiko dan kebutuhan masyarakat *(evidence-based policy)*. Mitigasi risiko klinis: perencanaan kesiapsiagaan epidemiologis, integrasi protokol kesehatan dalam kebijakan sekolah atau program komunitas. Mitigasi risiko sosial: perencanaan program sanitasi, ketahanan pangan, dan intervensi kesehatan berbasis kebutuhan lokal. Pendekatan ini mendukung kapasitas sistem untuk beradaptasi terhadap guncangan eksternal.

Performance

Komponen ini berkaitan dengan identifikasi, penilaian, dan respons terhadap risiko yang dapat memengaruhi pencapaian kinerja. Mitigasi risiko klinis: penilaian probabilitas dan dampak risiko penularan penyakit, keterbatasan tenaga kesehatan, atau kegagalan prosedur layanan. Mitigasi risiko sosial: analisis dampak ketimpangan akses layanan kesehatan atau rendahnya literasi kesehatan masyarakat. Dalam kerangka health system resilience, tahap ini mendukung kemampuan sistem untuk menyerap tekanan tanpa mengganggu layanan esensial. (Johannes Espmark, 2026)

Review and Revision

Komponen ini menekankan evaluasi berkelanjutan dan penyesuaian strategi berdasarkan dinamika risiko. Mitigasi risiko klinis: evaluasi respons terhadap wabah atau kejadian luar biasa (KLB) dan perbaikan protokol. Mitigasi risiko sosial: revisi kebijakan

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

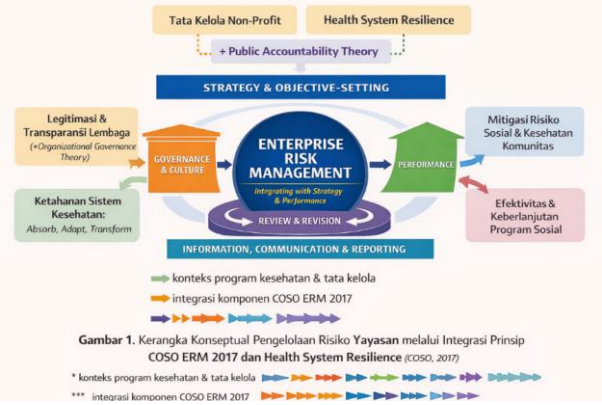
distribusi bantuan kesehatan atau program sanitasi berdasarkan hasil monitoring. Proses ini memperkuat kapasitas transformasi sistem kesehatan dalam jangka panjang.

Information, Communication, and Reporting

Komponen ini memastikan tersedianya informasi risiko yang akurat dan komunikasi yang efektif kepada pemangku kepentingan. Mitigasi risiko klinis: pelaporan insiden kesehatan, sistem peringatan dini, dan komunikasi krisis. Mitigasi risiko sosial: transparansi penggunaan dana kesehatan masyarakat dan penyampaian edukasi kesehatan secara terbuka. Dalam teori HPA, transparansi dan komunikasi publik merupakan elemen kunci dalam menjaga legitimasi dan akuntabilitas kebijakan kesehatan.

Dalam konteks lembaga non-profit, penerapan COSO ERM 2017 memiliki relevansi yang kuat karena organisasi tidak berorientasi pada keuntungan finansial, melainkan pada pencapaian misi sosial. Risiko yang dominan sering kali bersifat non-keuangan, seperti risiko reputasi, risiko kepatuhan, risiko keberlanjutan pendanaan, serta risiko sosial dan kesehatan komunitas. Teori tata kelola organisasi (organizational governance theory) dan teori akuntabilitas publik (public accountability theory) mendukung penerapan ERM sebagai mekanisme untuk meningkatkan transparansi dan kepercayaan pemangku kepentingan. (Suhariyani, 2023)

Dengan mengintegrasikan prinsip COSO ERM 2017 dan health system resilience, organisasi non-profit yang menjalankan program pendidikan dan kesehatan masyarakat dapat membangun sistem yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan. ERM tidak hanya berfungsi sebagai alat mitigasi risiko, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menciptakan nilai sosial dan menjaga keberlanjutan pelayanan publik dalam jangka panjang.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Pengelolaan Risiko **Yayasan** melalui Integrasi Prinsip **COSO ERM 2017 dan Health System Resilience** *(COSO, 2017)*

* konteks program kesehatan & tata kelola
*** integrasi komponen COSO ERM 2017

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menggali secara mendalam proses, pemahaman, serta praktik penerapan Enterprise Risk Management (ERM) berbasis COSO ERM 2017 dalam konteks lembaga non-profit yang memiliki keterkaitan dengan program pendidikan dan kesehatan masyarakat. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami dinamika organisasi, proses pengambilan keputusan, serta integrasi manajemen risiko dalam praktik nyata yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif semata.

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam *(in-depth interview)* dengan pihak yang terlibat langsung

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

dalam pengelolaan organisasi dan manajemen risiko. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling, dengan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, serta tanggung jawab strategis dalam perencanaan dan pengawasan program. Informan penelitian meliputi pimpinan yayasan, pengurus inti, manajer operasional program, serta pengelola program kesehatan masyarakat. Untuk memperkuat analisis dalam perspektif kesehatan masyarakat, penelitian ini juga melibatkan tenaga medis senior, yaitu dr. Anisa selaku dokter sekaligus Ketua Koordinator Bidang Kesehatan Yayasan, yang berperan dalam perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program kesehatan. Keterlibatan informan dari bidang kesehatan ini penting agar analisis ERM tidak hanya mencakup risiko administratif dan keuangan, tetapi juga risiko klinis, risiko epidemiologis, serta risiko sosial yang berdampak langsung terhadap kesehatan masyarakat.

Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi yang meliputi laporan tahunan, laporan kegiatan pendidikan dan kesehatan, pedoman internal, kebijakan manajemen risiko, laporan audit, notulen rapat strategis, serta dokumen pendukung lain yang relevan. Penggunaan data primer dan sekunder bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik penerapan ERM serta memastikan validitas temuan melalui triangulasi sumber data.

Model penelitian dikembangkan berdasarkan kerangka Enterprise Risk Management (ERM) COSO 2017 yang menekankan integrasi manajemen risiko dengan strategi dan kinerja organisasi. Kerangka COSO ERM 2017 terdiri dari lima komponen utama, yaitu governance and culture, strategy and objective-setting, performance, review and revision, serta information, communication, and reporting (COSO, 2017). Kelima komponen tersebut dijadikan sebagai dasar konseptual dalam menganalisis sejauh mana lembaga non-profit telah mengintegrasikan pengelolaan risiko ke dalam aktivitas organisasi. Dalam penelitian ini, analisis setiap komponen tidak hanya difokuskan pada aspek tata kelola dan kinerja organisasi, tetapi juga dikaitkan dengan risiko kesehatan masyarakat sebagai bagian dari tanggung jawab sosial lembaga.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan lima komponen COSO ERM 2017. Untuk memastikan relevansi dengan bidang kesehatan masyarakat, pedoman wawancara ditambahkan dimensi khusus yaitu "Risiko Dampak Kesehatan". Dimensi ini mencakup identifikasi risiko klinis dalam pelaksanaan program kesehatan, risiko epidemiologis yang dapat mengganggu keberlangsungan layanan, risiko kesalahan prosedur atau potensi malpraktik dalam layanan komunitas, risiko sosial yang berdampak pada kesehatan seperti sanitasi dan ketahanan pangan, mekanisme mitigasi risiko kesehatan, serta sistem pelaporan dan evaluasi insiden kesehatan. Penambahan dimensi ini bertujuan agar data yang diperoleh mampu menjelaskan hubungan antara praktik manajemen risiko organisasi dengan dampak kesehatan masyarakat secara lebih komprehensif.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif deskriptif. Analisis dilakukan dengan menginterpretasikan data hasil wawancara dan dokumentasi, kemudian membandingkannya dengan prinsip dan komponen COSO ERM 2017. Proses analisis dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian, termasuk pengelompokan berdasarkan komponen COSO ERM 2017 serta dimensi Risiko Dampak Kesehatan. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel tematik untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar aspek risiko. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dengan mengidentifikasi pola, tingkat kesesuaian, serta kesenjangan antara praktik ERM yang diterapkan oleh lembaga

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

non-profit dengan kerangka COSO ERM 2017, serta implikasinya terhadap tata kelola, akuntabilitas, ketahanan sistem, dan keberlanjutan program kesehatan masyarakat.

Tahapan penelitian dilakukan secara sistematis, dimulai dari identifikasi masalah terkait kebutuhan penerapan manajemen risiko terintegrasi pada lembaga non-profit, dilanjutkan dengan studi literatur mengenai teori ERM, COSO ERM 2017, tata kelola organisasi, dan ketahanan sistem kesehatan. Setelah itu dilakukan penyusunan instrumen penelitian yang mencakup dimensi Risiko Dampak Kesehatan, pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi, analisis data berdasarkan kerangka COSO ERM 2017, interpretasi hasil untuk menilai tingkat penerapan ERM serta implikasinya terhadap tata kelola dan keberlanjutan organisasi, hingga penarikan kesimpulan dan penyusunan rekomendasi sebagai masukan bagi pengelola yayasan dan pihak terkait dalam penguatan sistem manajemen risiko.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan studi dokumentasi, risiko dalam penerapan ERM pada lembaga non-profit dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama dalam perspektif kesehatan masyarakat, yaitu Risiko Operasional Layanan, Risiko Reputasi, dan Risiko Finansial. Pengelompokan ini dilakukan melalui analisis tematik yang mengacu pada lima komponen COSO ERM 2017 dan dikaitkan dengan indikator kesehatan.

Risiko Operasional Layanan

Risiko operasional layanan berkaitan dengan gangguan terhadap pelaksanaan program kesehatan masyarakat. Dari hasil wawancara dengan dr. Anisa selaku Ketua Koordinator Bidang Kesehatan, ditemukan bahwa potensi risiko meliputi keterlambatan pelaksanaan program imunisasi, keterbatasan tenaga kesehatan, kurangnya pelatihan intervensi komunitas, serta belum optimalnya sistem pelaporan insiden kesehatan.

Dalam komponen Performance, risiko SDM menjadi isu penting. Kompetensi tenaga kesehatan dalam melakukan edukasi, skrining, dan intervensi kom unitas masih bergantung pada pengalaman individu, belum sepenuhnya distandardisasi dalam bentuk pelatihan berkala berbasis manajemen risiko. Kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas program dan meningkatkan kemungkinan kesalahan prosedur. Secara umum, penerapan ERM pada aspek operasional sudah mulai terintegrasi dalam perencanaan, namun belum sepenuhnya terdokumentasi dalam bentuk peta risiko kesehatan yang sistematis.

Risiko Reputasi

Risiko reputasi berkaitan dengan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap program kesehatan yang dijalankan yayasan. Berdasarkan analisis tematik, ditemukan bahwa transparansi informasi dan komunikasi program menjadi faktor kunci dalam menjaga legitimasi sosial. Pada komponen Information, Communication, and Reporting, mekanisme pelaporan kegiatan sudah tersedia, namun belum seluruhnya dipublikasikan secara sistematis kepada masyarakat luas. Ketika terjadi keterlambatan program atau perubahan jadwal layanan, komunikasi belum selalu dilakukan secara proaktif. Hal ini berpotensi menimbulkan persepsi negatif atau ketidakpercayaan terhadap program kesehatan. Dalam konteks Health System Resilience, risiko reputasi dapat menghambat partisipasi masyarakat dalam program kesehatan preventif.

Risiko Finansial

Risiko finansial berkaitan dengan keberlanjutan pendanaan program kesehatan, termasuk kemungkinan penghentian hibah atau keterlambatan pencairan dana. Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa program kesehatan masih bergantung pada sumber pendanaan terbatas, sehingga rentan terhadap gangguan eksternal. Pada komponen

Commented [A1]: Temuan Anda saat ini menunjukkan bahwa manajemen risiko masih informal. Untuk meningkatkan kualitas artikel:
- **Analisis Tematik:** Kelompokkan risiko ke dalam kategori kesehatan masyarakat: Risiko Operasional Layanan (misal: kegagalan imunisasi), Risiko Reputasi (misal: ketidakpercayaan masyarakat terhadap program), dan Risiko Finansial (misal: penghentian hibah kesehatan).
- **Tabel 1 (Revisi):** Ubah "Area Risiko Utama" menjadi indikator kesehatan. Misalnya, pada komponen *Performance*, hubungkan risiko SDM dengan kompetensi tenaga kesehatan dalam melakukan intervensi komunitas.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Strategy and Objective-Setting, perencanaan strategis telah mempertimbangkan kebutuhan program kesehatan, namun belum sepenuhnya dilengkapi dengan analisis sensitivitas terhadap perubahan pendanaan. Hal ini dapat berdampak pada keberlanjutan layanan kesehatan masyarakat. Integrasi ERM dalam pengelolaan risiko finansial masih berada pada tahap identifikasi, belum sampai pada pengembangan skenario mitigasi alternatif secara komprehensif.

Tabel 1. Analisis Penerapan COSO ERM 2017 Berbasis Indikator Kesehatan

Komponen COSO ERM 2017	Indikator Kesehatan	Temuan Risiko	Kategori Risiko	Hasil Analisis
Governance and Culture	Kepatuhan terhadap SOP layanan kesehatan	Belum semua prosedur terdokumentasi dalam peta risiko formal	Operasional Layanan	Budaya sadar risiko sudah ada, tetapi belum terstandarisasi dalam dokumen manajemen risiko kesehatan
Strategy & Objective-Setting	Perencanaan program imunisasi dan edukasi kesehatan	Perencanaan belum sepenuhnya berbasis analisis risiko epidemiologis	Operasional Layanan	Integrasi risiko dalam strategi masih bersifat umum, belum spesifik pada indikator kesehatan
Performance	Kompetensi tenaga kesehatan dalam intervensi komunitas	Pelatihan belum rutin dan belum berbasis evaluasi risiko	Operasional Layanan	Risiko SDM berpotensi menurunkan efektivitas intervensi kesehatan masyarakat
Review & Revision	Evaluasi insiden kesehatan dan tindak lanjut	Evaluasi dilakukan, tetapi belum berbasis matriks risiko kesehatan	Operasional & Reputasi	Mekanisme review sudah berjalan, namun belum terintegrasi dalam sistem ERM formal
Information, Communication & Reporting	Transparansi laporan program kesehatan	Informasi belum selalu dipublikasikan secara sistematis	Reputasi	Berpotensi memengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap program
Strategy & Performance	Keberlanjutan pendanaan program kesehatan	Ketergantungan pada hibah terbatas	Finansial	Perlu skenario mitigasi untuk menjaga kesinambungan program

Source: Author Estimation (2025)

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Secara keseluruhan, penerapan ERM berbasis COSO ERM 2017 pada lembaga non-profit menunjukkan adanya upaya integrasi manajemen risiko dalam tata kelola organisasi. Namun, dalam konteks kesehatan masyarakat, penerapan tersebut masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya terdokumentasi dalam sistem risiko kesehatan yang terstruktur.

Risiko operasional layanan menjadi kategori risiko paling dominan, terutama terkait kompetensi tenaga kesehatan dan kesiapan sistem pelaporan. Risiko reputasi berkaitan erat dengan transparansi komunikasi publik, sedangkan risiko finansial menyoroti pentingnya diversifikasi sumber pendanaan.

Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi ERM dengan indikator kesehatan masyarakat dapat memperkuat ketahanan sistem, meningkatkan efektivitas intervensi komunitas, serta menjaga keberlanjutan program sosial yayasan.

5. PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi manajemen risiko dan strategi organisasi pada Yayasan Raden Fatah Cilacap telah berjalan secara substantif, meskipun belum terdokumentasi dalam sistem Enterprise Risk Management (ERM) yang formal. Pertimbangan risiko telah menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan strategis dan operasional, khususnya dalam aspek kepemimpinan, pengelolaan keuangan, dan manajemen sumber daya manusia. Pola ini menunjukkan bahwa kesadaran risiko telah terinternalisasi dalam budaya organisasi, meskipun belum terstruktur dalam bentuk peta risiko, risk appetite, maupun indikator kinerja berbasis risiko sebagaimana direkomendasikan dalam kerangka COSO ERM 2017.

Temuan ini memperlihatkan bahwa pada lembaga non-profit pendidikan, praktik manajemen risiko cenderung bersifat kualitatif, berbasis pengalaman, dan dipengaruhi oleh nilai moral serta prinsip kehati-hatian pimpinan organisasi. Pendekatan tersebut efektif dalam menjaga keberlanjutan operasional dan kepercayaan pemangku kepentingan, namun masih memiliki ruang penguatan pada aspek dokumentasi, sistematisasi, dan integrasi formal dengan perencanaan strategis jangka panjang.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat argumen bahwa kerangka COSO ERM 2017 relevan diterapkan pada organisasi non-profit dengan pendekatan adaptif dan kontekstual. Perspektif dalam literatur administrasi kebijakan publik dan kesehatan menunjukkan bahwa organisasi pelayanan sosial menghadapi risiko multidimensional yang menuntut integrasi antara strategi dan pengelolaan risiko. Dalam konteks tersebut, praktik yang dijalankan Yayasan Raden Fatah mencerminkan bentuk awal integrasi tersebut, meskipun belum sepenuhnya terdokumentasi secara sistemik.

Kontribusi penelitian ini terletak pada perluasan kajian empiris mengenai penerapan ERM di sektor non-profit pendidikan, yang masih relatif terbatas dibandingkan sektor korporasi. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelola yayasan untuk mengembangkan sistem manajemen risiko yang lebih terstruktur tanpa menghilangkan karakter nilai sosial dan budaya organisasi. Penguatan dokumentasi risiko, penyusunan peta risiko, serta penetapan indikator kinerja berbasis risiko menjadi langkah strategis untuk meningkatkan tata kelola dan keberlanjutan organisasi di masa mendatang.

Dengan demikian, integrasi manajemen risiko bukan hanya instrumen pengendalian, tetapi merupakan bagian dari proses pembelajaran organisasi dalam menjaga keberlanjutan misi sosial pendidikan secara berkelanjutan dan bertanggung jawab.

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi yang realistis dan dapat diterapkan diajukan sebagai berikut:

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

1. Bagi Praktisi (Pengelola Yayasan)
   Pengelola Yayasan Raden Fatah disarankan untuk mulai mengembangkan sistem ERM secara bertahap dengan menyusun dokumen dasar manajemen risiko, seperti peta risiko, penetapan risk appetite, serta prosedur pengendalian dan pelaporan risiko. Penerapan COSO ERM 2017 tidak harus dilakukan secara kompleks, namun dapat disesuaikan dengan kapasitas dan skala organisasi guna memperkuat tata kelola dan keberlanjutan yayasan.
2. Bagi Regulator dan Pemangku Kepentingan Pendidikan
   Regulator di bidang pendidikan dan pengelolaan yayasan diharapkan dapat memberikan pedoman atau kebijakan yang mendorong penerapan manajemen risiko pada lembaga non-profit pendidikan. Dukungan berupa pelatihan, pendampingan, dan standar minimum pengelolaan risiko akan membantu yayasan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan organisasi.
3. Bagi Penelitian Selanjutnya
   Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada lembaga non-profit pendidikan lainnya guna memperoleh perbandingan praktik penerapan ERM. Selain itu, pendekatan kuantitatif atau metode campuran (mixed methods) dapat digunakan untuk mengukur tingkat kematangan ERM dan dampaknya terhadap kinerja organisasi secara lebih objektif.

6. DAFTAR RUJUKAN

Anton, S. G. (2021). Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. *Journal of Risk and Financial Managemen*, 14(7), 281.

Arena, M. A. (2021). Enterprise risk management implementation and performance: Insights from organizational studies. *Accounting, Organizations and Society,* , 92, 101225.

Bracci, E. T. (2021). Risk management in the public sector: A structured literature review. International Journal of Public Sector Management, . *https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2020-0101*, 34(2), 205–223.

Florio, C. &. (2022). Enterprise risk management and firm performance: The moderating role of board characteristics. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3), 112. .

Hunziker, S. &. (2023). Enterprise risk management and organizational resilience: Evidence from non-profit and public organizations. *Public Money & Management*, 43(4), 321–330.

Johannes Espmark, D. D. (2026). Assessing and measuring community health system resilience – an updated scoping review of approaches. *BMC Health Services Research*, 26-34 .

kuswoyo, k. y. (2025). *wawancara terstruktur seputar topik yayasan.* cilacap: UIN.

Meinarti, S. S. (2024). Analisis implementasi good governance terhadap pengelolaan keuangan organisasi nirlaba pada yayasan pendidikan Rezki Prasetya Makassar. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific* , 31.

Oliva, F. L. (2022). Mitigating organizational risk through strategic integration of enterprise risk management. . *Business Strategy and the Environment,*, 31(5), 1968–1981.

Paape, L. &. (2021). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. *European Accounting Review*, 30(2), 375–402.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Suhariyani, A. &. (2023). Suhariyani, A., & Ahmad, A. (2023). Mendalami pengelolaan keuangan yayasan lembaga pendidikan sebagai entitas berorientasi nonlaba. *Jurnal Akuntansi Terapan dan Bisnis*, 3(1), 11–21.

Wahyuni, E. D. (2025). Penerapan Enterprise Risk Management (COSO) pada berbagai sektor bisnis di Indonesia. Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah,. *(EKUITAS)*, 6(3), 463–476.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)