



## RANCANGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN PARIWISATA DI JAKARTA 2023-2024

Fenny Natalia\*<sup>1)</sup>; Aries Heru Prasetyo<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> [fenny.natalia@outlook.com](mailto:fenny.natalia@outlook.com), Sekolah Tinggi Manajemen PPM

<sup>2)</sup> [Justzhongshan@gmail.com](mailto:Justzhongshan@gmail.com), Sekolah Tinggi Manajemen PPM

\*penulis korespondensi

### Abstract

*This research aims to identify, analyze, and evaluate operational risks, proposed risk treatment, and the monitoring plans and review of operational risks identified at SMK Jelajah Mandala Jakarta. It is qualitative research with applied research referring to ISO 31000:2018 using SWOT analysis, FMECA, Pareto Diagrams, Risk Maps, and Risk treatment matrix. SMK Jelajah Mandala is a Tourism Vocational High School in Jakarta under the auspices of the Tonggak Pendidikan foundation and the DKI Jakarta Education Office. From this research, 51 operational risks were identified with 18 priority risks analyzed for risk treatment. Of the 18 priority risks identified, 10 risks are high-impact high-probability that need to be prevented and mitigated; 3 risks are low-impact high-probability that need to be prevented; and 5 risks are high-impact low-probability that need to be mitigated. Seeing the urgency of the existing problems and the potential risks identified, the operational risk management design needs to be implemented immediately and further studies need to be carried out on the design of an effective business strategy and human resource management system.*

**Keywords:** Risk, Risk Management, Operational Risk, Education Sector Risk Management, ISO 31000:2018

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko operasional, serta mengusulkan perlakuan risiko dan rencana pemantauan dan peninjauan risiko operasional yang teridentifikasi di SMK Jelajah Mandala Jakarta. Merupakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian terapan mengacu pada ISO 31000:2018 dengan menggunakan alat analisis SWOT, FMECA, Diagram Pareto, Peta Risiko, dan Matriks perlakuan risiko. SMK Jelajah Mandala merupakan Sekolah Menengah Kejuruan Pariwisata di Jakarta bernaung dibawah yayasan Tonggak Pendidikan dan Dinas Pendidikan DKI Jakarta. Dari penelitian ini ditemukan 51 risiko operasional yang diidentifikasi dengan 18 risiko prioritas yang dianalisis untuk perlakuan risiko. Dari 18 risiko prioritas yang diidentifikasi, 10 risiko adalah risiko berdampak tinggi dengan probabilitas tinggi sehingga perlu dicegah dan dimitigasi, 3 risiko adalah risiko berdampak rendah dengan probabilitas tinggi sehingga perlu dicegah, dan 5 risiko adalah risiko berdampak tinggi dengan probabilitas rendah sehingga perlu dimitigasi. Melihat urgensi masalah yang ada dan potensi risiko yang teridentifikasi maka rancangan manajemen risiko operasional perlu segera diimplementasikan dan perlu dilakukan kajian lebih lanjut tentang rancangan strategi bisnis dan sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif.

**Kata Kunci:** Risiko, Manajemen Risiko, Risiko Operasional, Manajemen Risiko Sektor Pendidikan, ISO 31000:2018

## PENDAHULUAN

Pendidikan adalah salah satu sektor penting dalam membangun suatu bangsa, karena itu salah satu prioritas kerja pemerintah Indonesia tahun 2019-2024 adalah pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia Unggul (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2019). Dalam dunia modern sekarang ini, VUCA menjadi sangat relevan karena organisasi menghadapi banyak variasi risiko mulai dari perubahan tata kelola perusahaan, deregulasi, perubahan lingkungan dan teknologi, model keuangan yang rumit, dan globalisasi (Gatzert & Martin, 2015; Gordon et al., 2009; Saeidi et al., 2019; Tekathen & Dechow, 2013)

Berinvestasi pada manajemen risiko sepatutnya dilakukan oleh setiap organisasi, dan seharusnya manajemen risiko mempunyai peran penting dalam semua jenis organisasi (Otero González et al., 2020). Kerugian akibat penurunan kinerja dapat dikurangi dengan pemahaman dan pengelolaan risiko yang baik, dan pada saat yang bersamaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga organisasi dapat mengambil keputusan dan mampu mengalokasikan sumber daya dengan lebih tepat (Durst et al., 2019; Samuel & Prasetyo, 2020).



Sekolah, seperti layaknya organisasi manapun, tidak luput dari potensi risiko di masa depan yang dapat mengganggu keberlangsungan pencapaian tujuan organisasi. Karena itu sangat penting bagi sebuah organisasi pendidikan untuk memiliki pengelolaan yang efektif. Menemukan dan menerapkan sistem manajemen risiko yang efisien di seluruh proses manajemen merupakan salah satu prioritas di sektor pendidikan sehingga dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang efisien (Suyitno, 2021).

Manajemen risiko merupakan proses pengelolaan risiko yang selaras dengan aspek bisnis lainnya, dimana risiko dapat dikendalikan atau dikurangi sampai batas tertentu namun tidak dapat dihilangkan sepenuhnya (Qinthara et al., 2021), menyebabkan kebutuhan akan manajemen risiko yang sistematis diperlukan untuk keberlangsungan hidup dan pengembangan lebih lanjut (Kondić et al., 2020). Ada banyak aspek yang perlu dipertimbangkan secara komprehensif sehingga risiko dapat dikelola secara efektif dan efisien (Antonius Alijoyo, 2022; Djohanputro, 2013). Manajemen risiko di lembaga pendidikan adalah sistem yang rumit untuk mengumpulkan, mentransmisikan, dan memproses data untuk membuat keputusan manajemen yang tepat (Antonius Alijoyo, 2022; Guseva & Zmienko, 2020; Spichak et al., 2020).

Manajemen risiko, pada dasarnya bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan nilai (*value*) perusahaan atau organisasi (Jonek-Kowalska, 2019), terlihat dalam prinsip dalam manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018 yaitu menciptakan dan melindungi nilai, dalam pengambilan keputusan, penetapan sasaran, dan aktivitas dalam mencapai sasaran, serta perbaikan kinerja (Antonius Alijoyo & Norimarna, 2021; Mahardika et al., 2019; Sax & Andersen, 2019; Suyitno, 2021; Willumsen et al., 2019). Kemungkinan keberhasilan implementasi strategi diperbesar dengan implementasi manajemen risiko pada setiap tahapan proses organisasi (Kanu, 2020; Pradesa et al., 2021; Ruzic-Dimitrijevic & Dakic, 2014) karena dengan penerapan manajemen risiko dalam organisasi menghasilkan keputusan strategis yang lebih rasional dan mencapai hasil yang lebih baik (Pradesa et al., 2021). Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan pengambilan keputusan melalui informasi yang lebih baik dengan pengimplementasian manajemen risiko terintegrasi (Rampini et al., 2019; Shoki Bin Md Ariff et al., 2014).

Dunia bisnis yang bergerak sangat dinamis dan revolusi industri 4.0 menyebabkan organisasi harus mengadopsi dan mengadaptasi teknologi dalam kegiatan operasionalnya sehingga lebih efisien, efektif, dan tetap relevan dalam persaingan (Hartanto et al., 2019) ditambah lagi dengan pengembangan *Metaverse*, yaitu “inovasi teknologi ruang virtual tiga dimensi” (Indarta et al., 2022), yang saat ini sedang marak digalakan oleh penggiat teknologi, akan mempengaruhi dunia pendidikan secara langsung maupun tidak langsung (Lartseva et al., 2021).

Risiko operasional merupakan efek hasil yang tidak terduga pada efisiensi dan efektivitas operasional (Ashby, 2022). Merupakan risiko dengan sumber risiko paling luas dan mempengaruhi semua kegiatan usaha (Institute, 2018), karena risiko melekat pada semua produk, jasa, dan aktivitas dalam perusahaan (Indonesia, 2015). Kesalahan manusia atau penipuan, malfungsi teknologi, masalah operasional, dan variabel internal dapat berkontribusi pada risiko operasional (Maharani, 2018) yang harus diantisipasi dan dimitigasi dengan baik oleh organisasi, jika dibiarkan tidak terkendali dapat menyebabkan terjadinya risiko yang lebih besar dan kegagalan seluruh perusahaan (Deloitte, 2017).

Beberapa penelitian manajemen risiko di sekolah swasta telah dilakukan di masa lampau (Subekti & Nur'aini, 2019; Suyitno, 2021) yang menggambarkan bahwa sekolah mulai memandang manajemen risiko merupakan hal yang penting. Hal ini disebabkan karena tingginya peluang pergeseran minat siswa untuk masuk ke jenjang sekolah kejuruan, tingkat perputaran tenaga pendidik yang tinggi dan aktivitas pemasaran sekolah-sekolah kejuruan lain dalam menggaet minat calon siswa.



Berdasarkan Badan Akreditasi Nasional Sekolah (BAN-S), SMK Jelajah Mandala merupakan Sekolah Menengah Kejuruan Swasta berakreditasi A, dengan bidang keahlian pariwisata yang berada dibawah naungan Yayasan Tonggak Pendidikan dan Dinas Pendidikan DKI Jakarta. Menurut data internal organisasi, saat ini beranggotakan 1 orang kepala sekolah, 16 orang guru dengan komposisi 50% guru praktisi dan 50% guru umum, dan 7 orang karyawan.

Sejak didirikan tahun 2003, sekolah belum memiliki manajemen risiko yang menyebabkan penyelesaian masalah bersifat reaktif bukan antisipatif sehingga operasional sekolah tidak efisien dan efektif, dan telah terjadi beberapa *event* yang merugikan sekolah. Untuk tetap relevan dengan perkembangan jaman dan ketatnya persaingan di industri pendidikan khususnya Sekolah Menengah Kejuruan, maka penting bagi SMK Jelajah Mandala untuk memiliki rancangan implementasi manajemen risiko karena

1. Telah terjadi *fraud* di masa lampau yang menyebabkan sekolah mengalami kerugian finansial, namun hanya berakhir pada pemecatan bukan membangun sistem manajemen risiko yang dapat mencegah terjadinya penyimpangan,
2. Perubahan manajemen dan transformasi yayasan Tonggak Pendidikan Jakarta sebagai akibat dari restrukturisasi yayasan yang dapat menimbulkan konflik internal yang berpotensi untuk mengganggu operasional sekolah,
3. Adanya rencana pembukaan jurusan baru yang diharapkan menjadi solusi dan harapan bagi keberlangsungan organisasi sehingga harus dipersiapkan secara maksimal,
4. Kemajuan teknologi, *metaverse* dan perangkat teknologinya dapat menggeser fungsi sekolah dan guru sebagai satu-satunya sumber ilmu harus diantisipasi dengan baik sehingga sekolah tetap relevan dengan persaingan yang ada,
5. Adanya potensi likuidasi sekolah karena penurunan kinerja keuangan yang berkepanjangan dan membebani finansial yayasan.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini berupaya untuk mengkaji secara mendalam implementasi manajemen risiko operasional di SMK Jelajah Mandala yang meliputi penentuan ruang lingkup, konteks organisasi, dan kriteria risiko; melakukan asesmen risiko yaitu identifikasi, analisis dan evaluasi risiko operasional yang ada; penetapan perlakuan risiko; dan pemantauan dan peninjauan risiko. Dengan penelitian ini diharapkan dapat mengimplementasikan konsep serta sistematika berpikir manajemen risiko operasional dalam dunia pendidikan terutama Sekolah Menengah Kejuruan, dan SMK Jelajah Mandala dapat mengidentifikasi, menganalisa, memetakan, merancang respon, memantau dan meninjau risiko yang ada, serta mengimplementasikan manajemen risiko operasional dalam penciptaan nilai.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Manajemen risiko adalah upaya terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko organisasi (ISO, 2018) dan merupakan sebuah alat untuk mengatur risiko, yang terjadi melalui identifikasi, penilaian, pemantauan dan pengendalian eksposur risiko yang merupakan proses melingkar yang tidak pernah berakhir untuk setiap jenis risiko di hampir setiap organisasi (Ashby, 2022).

Lanin (2018) menyatakan ISO 31000 tahun 2018 merupakan perpaduan implementasi risiko yang diwakili tiga roda yaitu 1) prinsip yaitu filosofi manajemen risiko yang bertujuan untuk menciptakan dan melindungi nilai dengan mendorong inovasi, meningkatkan kinerja, dan mendukung pencapaian sasaran, 2) kerangka kerja yaitu pengaturan sistem pengelolaan risiko yang sistematis dan terstruktur di seluruh organisasi, 3) proses yaitu aktivitas manajemen risiko yang runut dan saling berkaitan, terdiri atas komunikasi dan konsultasi; penetapan ruang lingkup, konteks dan kriteria risiko; penilaian risiko; perlakuan risiko; pemantauan dan peninjauan, pencatatan dan pelaporan (ISO, 2018).



Risiko operasional adalah efek dari hasil yang tidak terduga pada efisiensi dan efektivitas operasional, dimana efisiensi berkaitan dengan tingkat keluaran yang diperoleh dari serangkaian input tertentu sedangkan efektivitas berkaitan dengan biaya yang terkait dengan proses input menjadi output (termasuk biaya hukum dan kepatuhan) yang berdampak pada margin operasi. Infrastruktur yang dibutuhkan untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan manajemen risiko operasional adalah tata kelola risiko operasional, selera risiko operasional, kategorisasi risiko, dan budaya risiko organisasi (Ashby, 2022).

Deloitte (2018) memaparkan terdapat lima kategori risiko yang muncul yang menunjukkan pentingnya pendidikan tinggi untuk terus berinvestasi pada orang, sistem, dan kemampuan untuk bertahan hidup dalam new normal yaitu risiko model bisnis, risiko reputasi, risiko model operasi, risiko pasokan pendaftar, dan risiko kepatuhan. Kondic, Knok, Kondic, Brekalo (2020) menyatakan risiko operasional dalam pendidikan tinggi adalah risiko yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan dan proses dalam suatu organisasi yang umumnya berkaitan dengan kegiatan bisnis lembaga pendidikan tinggi, tenggat waktu yang ditentukan, kesesuaian indikator dari realisasi tujuan, persyaratan mutu, dan perundang-undangan yang berlaku. Disampaikan juga manajemen risiko merupakan bagian dari sistem pendidikan yang tidak boleh dilihat secara terpisah dan menjadi bagian integral dari semua kegiatan operasional, proyek besar dan penentuan tujuan yang signifikan dalam proses pendidikan dan bisnis.

SMK merupakan sekolah kejuruan dengan harapan untuk menghasilkan tenaga kerja unggul, sehingga salah satu parameternya adalah tingkat serapan lulusan di dunia kerja yang disebabkan salah satunya adalah rendahnya kompetensi lulusan (Widiyanto, 2010). Wibowo yang dikutip dari Widiyanto (2010) menyatakan terdapat 3 hal yang menyebabkan ketidaksesuaian (*mismatch*) antara SMK dengan DUDI yaitu 1) ketersediaan fasilitas laboratorium yang layak dan *modern* rendah, dan belum terbangunnya kerjasama yang kuat antara SMK dengan DUDI, 2) banyaknya guru SMK yang tidak melakukan pengembangan diri dan keahliannya sesuai dengan perkembangan jaman sehingga menghasilkan lulusan tanpa kompetensi yang memadai, 3) program yang ditawarkan belum efektif dan efisien, dimana hal ini berkaitan dengan kurikulum yang ada saat ini. Seyogyanya pengembangan kurikulum didasarkan pada kompetensi kebutuhan masyarakat sehingga perlu untuk terus menggali kebutuhan kompetensi di DUDI untuk memenuhi kebutuhan pasar tenaga kerja. Asri, Komariah, Meirawan dan Kurniady (2021) menyatakan ketidakcocokan program pendidikan SMK yang sesuai dengan standar DUDI menyebabkan lulusan tidak memiliki daya saing dan terabaikan secara sistematis. Sekolah lebih banyak berfokus dengan masalah metode pembelajaran, tapi tidak mau mencermati perkembangan dunia usaha (Judisseno, 2008).

### **Proses Manajemen Risiko**

Merupakan serangkaian prosedur yang membantu pemilik sasaran mengelola peluang dan ancaman dalam mencapai sasaran yang dapat diukur, sistematis, dan terkendali. Proses ini harus diintegrasikan dalam setiap proses bisnis dan proses kerja organisasi (Susilo & Kaho, 2018).

Tahapan komunikasi dan konsultasi harus dilakukan sepanjang proses manajemen risiko yang bertujuan untuk membantu para stakeholders memahami risiko sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Komunikasi dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang tepat tentang risiko, sedangkan konsultasi untuk memperoleh informasi dan umpan balik yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan (Susilo & Kaho, 2018).

Fase selanjutnya adalah penetapan ruang lingkup, dan konteks organisasi, serta kriteria risiko yang bertujuan untuk menyelaraskan proses pengelolaan risiko, asesmen risiko yang efektif dan respon perlakuan risiko yang tepat (ISO, 2018). Susilo dan Kaho (2018) menyatakan proses manajemen risiko dapat digunakan di berbagai tingkatan antara lain operasional, strategis, program, proyek atau kegiatan lainnya. Sangat penting untuk memahami visi, misi,



sasaran organisasi, dan sasaran fungsional tiap bagian karena risiko merupakan ketidakpastian terhadap sasaran atau tujuan.

Dalam melakukan asesmen manajemen risiko tidak terlepas dari konteks internal dan eksternal organisasi yaitu lingkungan dimana organisasi mendefinisikan dan mencapai tujuannya. Penting bagi organisasi untuk memahami konteks karena pengelolaan risiko terjadi dalam konteks tujuan dan aktivitas organisasi, faktor organisasi sebagai sumber risiko, serta tujuan dan ruang lingkup proses pengelolaan risiko yang saling berkaitan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (ISO, 2018). Ashby (2022) menyatakan kerangka kerja manajemen risiko berada dalam lingkungan eksternal dan internal organisasi, dimana faktor lingkungan ini pada akhirnya akan mendorong strategi dan tujuan organisasi, yang mempengaruhi desain dan implementasi kerangka kerja manajemen risiko

Asesmen risiko membutuhkan standar acuan dalam penentuan tingkat risiko dan pengambilan keputusan untuk mengambil atau menolak risiko beserta implikasinya dengan menetapkan kriteria risiko (Susilo & Kaho, 2018). Dalam menetapkan kriteria risiko, penting untuk mempertimbangkan sejumlah faktor yaitu 1) jenis dan sifat ketidakpastian yang mempengaruhi tujuan dan hasil (berwujud ataupun tidak berwujud); 2) bagaimana kemungkinan dan konsekuensi (positif maupun negatif) diukur dan ditentukan; 3) faktor waktu; 4) pengukuran yang konsisten; 5) bagaimana penentuan tingkat risiko; 6) bagaimana perhitungan kombinasi dan urutan risiko; dan 7) kemampuan organisasi (ISO, 2018).

Kriteria risiko yang perlu dirumuskan dan ditetapkan adalah 1) kriteria analisis risiko terdiri dari kriteria kemungkinan, dampak, keefektifan pengendalian risiko saat ini, dan tingkat risiko; 2) Kriteria evaluasi risiko terdiri dari kriteria *risk appetite*, *risk tolerance*, dan *risk priority*; 3) Kriteria keefektifan proses manajemen risiko terdiri dari keefektifan pelaksanaan proses manajemen risiko dan keefektifan pelaksanaan perlakuan risiko (Susilo & Kaho, 2018).

Selanjutnya dilakukan asesmen risiko yang merupakan proses mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko yang dilakukan secara iteratif, sistematis, dan kolaboratif berdasarkan pandangan dan pengetahuan stakeholders (ISO, 2018). Dalam mengidentifikasi risiko, semua risiko harus dapat diidentifikasi dengan baik, sehingga risiko dapat ditangani dengan baik karena risiko yang dapat membunuh organisasi adalah risiko yang tidak teridentifikasi (Kountur, 2004). Menurut Susilo & Kaho (2018), informasi yang dikumpulkan adalah sumber risiko, kejadian risiko, konsekuensi, pengendalian dan perkiraan kapan dan dimana risiko tersebut dapat terjadi.

Analisis risiko merupakan langkah selanjutnya untuk memahami karakteristik, sifat, dan level risiko. Pada tahapan ini sumber risiko, peristiwa, potensi kejadian, skenario, konsekuensi, dan efektifitasnya dipertimbangkan dengan cermat (ISO, 2018).

Tahapan asesmen risiko ditutup dengan evaluasi risiko yang bertujuan untuk mendukung pengambilan keputusan dengan membandingkan kriteria risiko yang sudah ditetapkan dengan hasil analisis risiko untuk menentukan tindakan lebih lanjut yang diperlukan. Konteks yang lebih luas, perasaan *stakeholders*, dan konsekuensi aktual harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan yang kemudian didokumentasikan, dikomunikasikan, dan diverifikasi pada tingkatan organisasi yang relevan (ISO, 2018). Menurut Djohanputro (2013), salah satu langkah penting dalam evaluasi risiko adalah memetakan risiko karena pada tahapan ini risiko disusun berdasarkan kelompok tertentu sehingga karakter masing-masing risiko dapat diidentifikasi dan alternatif tindakan yang sesuai dapat ditetapkan. Dua dimensi akan digunakan dalam memetakan risiko yaitu probabilitas dan dampak.

### **Perlakuan Risiko**

Merupakan langkah lanjutan setelah asesmen risiko yang bertujuan untuk menetapkan dan menerapkan alternatif penanganan risiko yang merupakan proses berulang dari memformulasikan sampai menilai efektivitas perlakuan risiko dan memutuskan apakah risiko

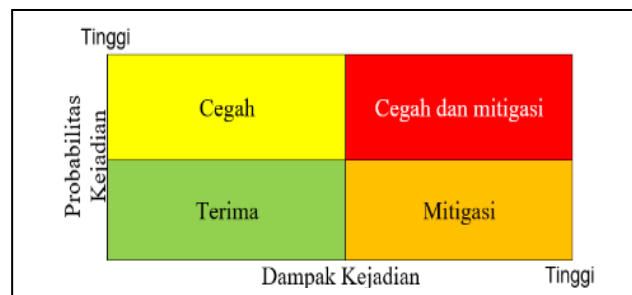


dapat diterima atau tidak, serta merancang usulan perlakuan risiko terhadap risiko yang tidak dapat diterima (ISO, 2018).

Proses ini merupakan salah satu proses penting dalam manajemen risiko, karena proteksi bisa terjadi hanya jika risiko sudah ditangani dengan baik. Perlakuan risiko terdiri dari 4 kuadran, yaitu (Kountur, 2022):

1. Risiko probabilitas tinggi dengan dampak rendah dengan opsi perlakuan risiko mencegah yang mencegah peristiwa risiko jangan sampai terjadi dengan 3 strategi penanganan yaitu *improve*, *replace*, dan *install*.
2. Risiko probabilitas rendah dengan dampak tinggi mempunyai opsi perlakuan risiko mitigasi yang dipergunakan untuk mengurangi dampak kerugian dengan 4 strategi penanganan yaitu transfer risiko, diversifikasi, merger, dan penggunaan teknologi.
3. Risiko probabilitas tinggi dengan dampak tinggi mempunyai 2 pilihan opsi yaitu 1) hindari (jarang digunakan karena risiko operasional tetap harus dihadapi dan tidak bisa dihindari), 2) cegah dan mitigasi dengan melakukan tindakan pencegahan bersamaan dengan tindakan mitigasi khususnya bagi risiko yang merupakan bagian dari operasional rutin organisasi.
4. Risiko probabilitas rendah dengan dampak rendah dengan opsi perlakuan diterima karena risiko dianggap aman dan dapat ditoleransi.

**Gambar 1 Matriks perlakuan risiko**



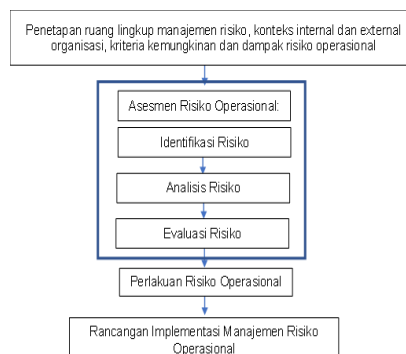
Diolah dari *Quantitative-Based Enterprise Risk Management* (Kountur, 2022)

**Pemantauan dan Peninjauan Risiko**

ISO (2018) menyatakan pemantauan dan peninjauan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perlakuan risiko untuk menjamin keefektifannya, karena semua perlakuan risiko walaupun telah ditetapkan dengan hati-hati masih memiliki kemungkinan menghasilkan output dan konsekuensi yang tidak diinginkan. Pemantauan dan peninjauan yang dilakukan secara berkelanjutan dan berkala terhadap proses dan hasil manajemen risiko harus menjadi bagian yang direncanakan dan dilakukan pada setiap tahapan proses manajemen risiko.

Penelitian akan menggunakan kerangka analisis seperti dibawah ini

**Gambar 2 Kerangka analisis penelitian**



Sumber: hasil olah data (2022)

**METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif (Ahmad et al., 2019) dengan jenis penelitian terapan yaitu penelitian yang bertujuan menggunakan hasil temuan untuk mengatasi isu-isu tertentu dalam organisasi (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian akan menggunakan data sekunder yang didapatkan melalui studi dokumen dan data primer yang didapatkan dari wawancara dengan tim pakar SMK Jelajah Mandala yaitu kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, guru praktisi dan non praktisi.

Penelitian ini dibatasi pada risiko operasional SMK Jelajah Mandala Jakarta berdasarkan proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018. Pada tahap penetapan konteks akan menggunakan beberapa alat analisis yaitu:

1. Konteks eksternal menggunakan analisis deskriptif:

- 1) PESTLE merupakan faktor makro yang mempengaruhi industri yang terdiri dari dorongan politik (P), ekonomi nasional dan internasional (E), kondisi sosial (S), perkembangan teknologi (T), dorongan pemerintah/ hukum (L), dan Lingkungan (E) (Grant, 2019)
- 2) *Stakeholder* untuk mendapatkan pemahaman tentang kepentingan, persepsi, dan penilaian dari pemangku kepentingan terhadap organisasi yang akan dianalisis menggunakan dua dimensi yaitu (1) kekuatan atau pengaruh yaitu kekuatan *stakeholder* untuk memaksa organisasi tunduk pada apa yang menjadi perhatiannya dan (2) kepentingan yaitu kecenderungan pemangku kepentingan untuk aktif atau pasif dalam berinteraksi dengan organisasi (Susilo & Kaho, 2018)
- 3) *Porter's Five Forces* untuk mendapatkan pemahaman terhadap lingkungan mikro organisasi (Susilo & Kaho, 2018), dimana persaingan dibentuk oleh 5 kekuatan yaitu kekuatan pemasok dan pembeli, ancaman produk pengganti dan pendatang baru, dan rivalitas pesaing (Porter, 2008)

2. Konteks internal menggunakan analisis deskriptif *7S McKinsey* yang digunakan untuk menganalisis tujuh elemen utama (Suyoto & Sinaga, 2019) yang perlu diselaraskan jika organisasi ingin sukses (Eddy & Moeljadi, 2020) yaitu *Strategy, Structure, System, Shared Value, Style, Staff, dan Skill*.

Dilanjutkan dengan penetapan kriteria risiko yaitu berupa tabel dampak, kejadian, dan keterdeteksian yang didapatkan dari hasil analisis *Risk Capacity* organisasi dan wawancara dengan kepala sekolah. Selanjutnya dilakukan asesmen atau penilaian risiko operasional yang mencakup mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko.

1. Risiko diidentifikasi dengan menggunakan teknik analisis:

- 1) SWOT merupakan akronim dari kekuatan (*strength*) yaitu elemen internal organisasi yang memfasilitasi pencapaian tujuan, kelemahan (*weakness*) adalah faktor internal yang menghambat keberhasilan organisasi, peluang (*opportunity*) adalah komponen eksternal yang membantu pencapaian tujuan organisasi, dan ancaman (*Threat*) yaitu aspek eksternal organisasi berupa hambatan untuk mencapai tujuannya (Benzaghta et al., 2021).
- 2) *Brainstorming* merupakan teknik yang digunakan untuk mendapatkan cara pandang untuk mendorong pemikiran imajinatif (IEC, 2019)
- 3) Diagram Ishikawa dipergunakan untuk mengidentifikasi faktor yang berkontribusi terhadap hasil yang ditentukan (diinginkan atau tidak) yang biasanya dibagi kedalam kategori yang telah ditentukan dan ditampilkan dalam struktur pohon atau diagram tulang ikan (IEC, 2019)

2. Analisis Risiko, dengan teknik analisis:

- 1) FMECA (*Failure Modes and Effects and Critically Analysis*)  
Sebagai hasil perluasan FMEA (*Failure Mode Effect Analysis*) yang merupakan metode untuk mengidentifikasi kegagalan akibat alat, proses dan sistem (FMEA) dengan



menambahkan analisa titik kritis dengan menggunakan matriks kritikalitas (Rahman & Fahma, 2021).

Analisis FMECA dibagi menjadi dua proses menurut Ibrahim, Jacob & Hesamestiyana (2011) seperti dikutip Rahman & Fahma (2021) yaitu

- (1) Analisis FMEA dengan mengalikan tingkat kegawatan atau *Severity* (S) yaitu dampak yang timbul jika terjadi kesalahan, tingkat kejadian atau *Occurrence* (O) yaitu frekuensi atau kemungkinan atau probabilitas kesalahan terjadi, dan tingkat keterdeteksian atau *Detectability* (D) yaitu mendeteksi kemungkinan terjadinya kesalahan atau sebelum dampak kesalahan terjadi untuk mendapatkan RPN (*Risk Priority Number*) atau tingkat prioritas risiko.
- (2) Dilanjutkan dengan menganalisis kritikalitas (*Critical Analysis*) dengan cara menentukan tingkat kegawatan dan kejadian yang dilanjutkan dengan melakukan perhitungan RPN pada setiap titik kegagalan.

## 2) Diagram Pareto

Bermanfaat untuk menentukan dan mengidentifikasi permasalahan prioritas yang akan diselesaikan (Kho, 2017), digunakan untuk menentukan risiko prioritas yang akan dianalisis lebih lanjut.

## 3. Evaluasi risiko, dengan menggunakan Peta risiko untuk memetakan posisi masing-masing risiko sehingga lebih mudah dianalisis untuk rancangan perlakuan risikonya.

Dari peta risiko, risiko prioritas dianalisis lebih lanjut untuk menentukan perlakuan risiko yang tepat dengan menggunakan matriks perlakuan risiko, dan dilanjutkan merancang pengawasan dan peninjauan manajemen risiko.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Penetapan Konteks dan Kriteria Risiko**

Dalam konteks eksternal ditemukan adanya peluang yaitu pemerintah Indonesia menetapkan pendidikan sebagai sektor strategis dan Undang-Undang mengamatkan pemerintah untuk menjamin pendidikan bagi seluruh rakyat Indonesia, pemerintah mengalokasikan dana pendidikan sebesar 20% dari APBN yang dipergunakan untuk dana BOS, bantuan dana pendidikan bagi siswa/mahasiswa miskin melalui PIP dan KIP, beasiswa LPDP, dan lain-lain. Selain itu adanya program wajib belajar 12 tahun yang dicanangkan pemerintah Indonesia dalam RPJMN tahun 2015-2019, dan bonus demografi Indonesia yang diprediksi akan mencapai puncak pada tahun 2045.

Selain peluang, ada beberapa ancaman yang harus diperhatikan yaitu kebijakan kurikulum yang berubah-ubah dan rendahnya keselarasan antara kurikulum yang ada dengan kebutuhan industri (*link and match*) masih belum berhasil dilakukan dengan baik, kebijakan sekolah negeri yang membebaskan biaya pendidikan bagi peserta didiknya, tingginya kebutuhan guru di Indonesia yang disebabkan tingginya jumlah guru pensiun dan kebijakan pemerataan pendidikan yang mendorong pembukaan sekolah-sekolah baru dan penambahan ruang kelas di seluruh Indonesia, penurunan daya beli masyarakat karena tingginya inflasi yang disebabkan ketidakpastian global salah satunya perang Rusia dan Ukraina, kemajuan teknologi dan perangkatnya seperti *IoT* dan *Metaverse* yang mengancam metode pengajaran tradisional, dan tingginya tingkat persaingan SMK di Jakarta menurut analisis *Porter's Five Forces*.

Untuk konteks internal, SMK Jelajah Mandala memiliki kekuatan yaitu porsi guru praktisi dan non praktisi yang seimbang, mayoritas guru dan karyawan memiliki hati untuk sekolah, memiliki fasilitas untuk praktek industri yang memadai dan sesuai standar industri, adanya hubungan baik dan kepercayaan Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI) terhadap kualitas lulusan SMK Jelajah Mandala yang terlihat dari daya serap tamatan yang cukup tinggi, dan perekrutan yang dilakukan langsung di sekolah sebelum peserta didik lulus (sebelum pandemi).



Memiliki kelemahan yaitu belum adanya parameter yang jelas dan pasti dalam strategi menjaga keberlangsungan sekolah; gaya kepemimpinan yang kurang efektif; kegiatan operasional sekolah yang hanya dikerjakan beberapa orang tertentu saja yang dikarenakan beberapa guru dan karyawan tidak mempunyai *sense of belonging* sehingga hanya bekerja sesuai dengan tupoksi dan bersifat transaksional; adanya *SILo mentality* dalam manajemen sekolah; operasional sekolah yang masih dilakukan secara manual dan tidak ada sistem yang terintegrasi untuk menjembatani antar departemen; gaji, remunerasi, benefit guru dan karyawan tidak berdasarkan kinerja dan prestasi; kurangnya inovasi dalam program kerja bidang kejuruan; dan kurang harmonisnya hubungan antara sekolah dengan yayasan dan dinas pendidikan.

Kriteria risiko didapatkan setelah melakukan analisis *risk capacity* dan berkonsultasi dengan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi, dan didapatkan tabel tingkat keparahan, tingkat kejadian, tingkat keterdeteksian, serta peta risiko dengan *risk tolerance* dan *risk appetite*. Untuk tingkat keparahan atau dampak dibagi menjadi 5 tingkatan yaitu 1) tidak signifikan dengan dimana risiko dapat ditangani dalam kegiatan rutin operasional organisasi, risiko berada dibawah 30% mempengaruhi kegiatan operasional, total peserta didik diatas 250 orang dan piutang tidak tertagih dibawah 5%; 2) Minor dimana risiko mengancam efisiensi dan keefektifan operasional organisasi, mempunyai total peserta didik antara 200-250 orang, risiko mempengaruhi kegiatan operasional sebesar 30-50%, dan piutang tidak tertagih berkisar antara 5-10%; 3) Moderat dimana risiko mengganggu jalannya operasional organisasi, mempunyai total peserta didik antara 190-200 orang, risiko mempengaruhi kegiatan operasional sebesar 51-75%, dan piutang tidak tertagih berkisar antara 11-15%; 4) Besar dimana risiko mengancam fungsi program yang efektif dan operasional sekolah, terjadi penurunan reputasi sekolah, mempunyai total peserta didik antara dibawah 190 orang, risiko mempengaruhi kegiatan operasional sebesar 76-90%, dan piutang tidak tertagih berkisar antara 16-80%; 5) Katastropik dimana risiko mengancam program, sekolah, dan pemangku kepentingan, menyebabkan rusaknya reputasi sekolah, terlibat kasus hukum, tidak ada peserta didik baru, risiko mempengaruhi kegiatan operasional diatas 90%. dan piutang tidak tertagih berkisar diatas 80%.

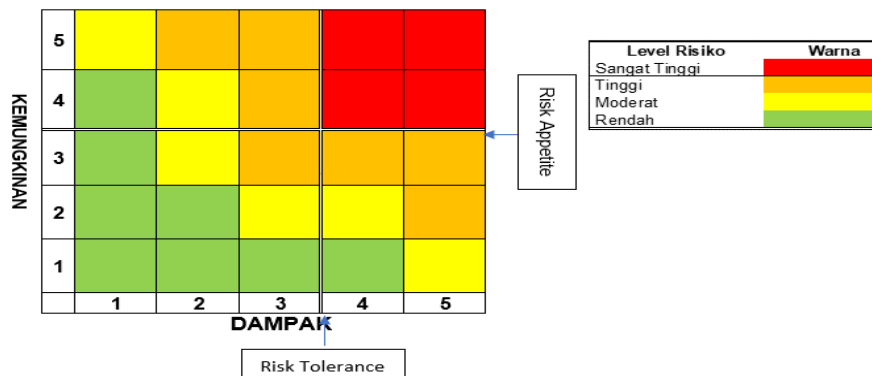
Untuk tingkat kejadian atau kemungkinan terbagi menjadi 5 tingkatan yaitu 1) Sangat kecil dimana hampir tidak mungkin terjadi (1 kejadian pertahun pelajaran) dengan kemungkinan terjadi dibawah 20%, 2) Kecil dimana kemungkinan kecil terjadi (2-4 kejadian pertahun pelajaran) dengan kemungkinan terjadi berkisar antara 20-40%, 3) Sedang dimana kemungkinan terjadi dan tidak terjadi sama (5-6 kejadian pertahun pelajaran) dengan kemungkinan terjadi berkisar antara 41-60%, 4) Besar dimana kemungkinan besar risiko terjadi (7-9 kejadian pertahun pelajaran) dengan kemungkinan terjadi sebesar 61-80%, Sangat besar dimana risiko hampir pasti terjadi (lebih dari 9 kejadian pertahun pelajaran) dengan kemungkinan terjadi sebesar 80%.

Tingkat keterdeteksian dibagi menjadi 5 tingkatan yaitu 1) Hampir pasti terdeteksi dimana desain solusi telah mencegah kegagalan proses terjadi, 2) Tingkat keterdeteksian tinggi dimana kemungkinan pendeteksian kegagalan tinggi, 3) Tingkat keterdeteksiannya sedang dimana kemungkinan pendeteksian kegagalan sedang, 4) Tingkat keterdeteksiannya rendah dimana kemungkinan pendeteksian kegagalan rendah, 5) Hampir tidak mungkin terdeteksi dimana pengontrol tidak dapat mendeteksi kegagalan.

Peta risiko akan menggunakan 2 dimensi yaitu dampak atau tingkat keparahan dan kejadian atau probabilitas, seperti yang dibawah ini:



Gambar 3 Peta risiko SMK Jelajah Mandala



Sumber: hasil olah data (2022)

**Asesmen Risiko**

Dalam tahapan identifikasi risiko, teridentifikasi 52 risiko operasional yang mengacu pada 6 sasaran strategis. Berdasarkan analisis risiko yang dilakukan didapatkan 21 risiko prioritas sebagai berikut:

1. Kegiatan belajar mengajar: teridentifikasi 6 risiko operasional (11.54%) dengan 3 risiko melampaui RART. Didapatkan 2 risiko prioritas yaitu tingkat konsentrasi peserta didik rendah dan hasil evaluasi peserta didik rendah.
2. Akademis / kurikulum, mempunyai 14 risiko operasional (26.92%) yang teridentifikasi dengan 9 risiko melampaui RART. Memiliki 4 risiko prioritas yaitu keselarasan kurikulum nasional dengan kebutuhan industri rendah, metode pengajaran guru kurang inovatif, kualitas peserta didik (input) kurang baik, kualitas proses pembelajaran menurun.
3. Kesiswaan, teridentifikasi 4 risiko operasional (7.69%) dengan 3 risiko melampaui RART. Didapatkan 2 risiko prioritas yaitu absennya guru BK dan kurangnya penegakan tata tertib sekolah bagi peserta didik.
4. Kejuruan / program studi, teridentifikasi 6 risiko operasional (11.54%) dengan 5 risiko yang melampaui RART. Terdapat 3 risiko prioritas yang terdiri dari program produktif terhambat, program industri monoton dan hanya mengulang program sebelumnya, biaya kegiatan industri tinggi.
5. Sarana dan prasarana teridentifikasi 5 risiko operasional (9.62%) namun tidak memiliki risiko prioritas.
6. Sumber daya manusia teridentifikasi 11 risiko operasional (21.15%). Memiliki 10 risiko melampaui RART. Terdapat 5 risiko prioritas yaitu kurangnya guru yang berkualitas (baik guru umum maupun guru praktisi), *SILO mentality* guru dan karyawan, keinginan mengembangkan diri guru rendah, keinginan bergabung guru baru rendah, dan kurangnya komitmen guru dengan kegiatan sekolah.
7. Penerimaan Peserta Didik Baru mempunyai 2 risiko operasional (3.85%) dan kedua risiko ini melampaui RART dan merupakan risiko prioritas yaitu tingkat efektivitas kegiatan promosi dan marketing rendah, dan adanya *access block* dari SMP sasaran.
8. Risiko lain mempunyai 4 risiko operasional (7.69%) yang teridentifikasi dengan 3 risiko melampaui RART dan merupakan risiko prioritas yaitu kehilangan kepercayaan dari donatur; Dana BOS, KJP, PIP salah sasaran; dan keabsahan dokumen rapor diragukan.



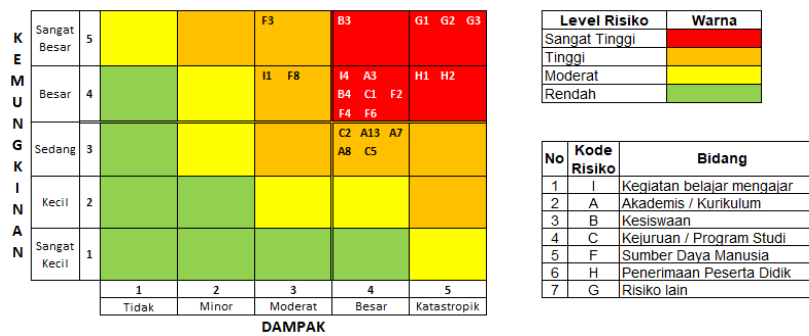
**Tabel 1 Risk register risiko prioritas SMK Jelajah Mandala**

No	Peristiwa Risiko	Bidang	Kode	RPN	Level Risiko	Pareto
1	Tingkat konsenterasi peserta didik rendah	KBM	I4	48	Sangat Tinggi	
2	Hasil evaluasi peserta didik rendah		I1	48	Tinggi	
3	Keselarasn kurikulum nasional dengan kebutuhan industri rendah	Akademis/ Kurikulum	A3	64	Sangat Tinggi	
4	Metode pengajaran guru kurang inovasi		A13	48	Tinggi	
5	Kualitas peserta didik kurang (input)		A7	48	Tinggi	
6	Kualitas proses pembelajaran berkurang		A8	36	Tinggi	
7	Absennya guru BK	Kesiswaan	B3	80	Sangat Tinggi	
8	Kurangnya penegakan tata tertib sekolah bagi peserta didik		B4	48	Sangat Tinggi	
9	Program produktif terhambat	Kejuruan / Program Studi	C5	36	Tinggi	
10	Program industri monoton dan hanya mengulang program sebelumnya		C1	32	Sangat Tinggi	
11	Biaya kegiatan industri tinggi		C2	24	Tinggi	
12	Kurang guru berkualitas (baik guru umum maupun guru praktisi)	SDM	F6	48	Sangat Tinggi	
13	Adanya SILO mentality guru dan karyawan		F3	45	Tinggi	
14	Keinginan guru untuk mengembangkan diri rendah		F2	32	Sangat Tinggi	
15	Keinginan bergabung guru baru dengan sekolah rendah		F4	32	Sangat Tinggi	
16	Kurangnya komitmen guru praktisi terhadap aktivitas sekolah		F8	24	Tinggi	
17	Tingkat efektivitas kegiatan promosi dan marketing rendah	PPDB	H1	80	Sangat Tinggi	
18	Adanya access block dari SMP sasaran		H2	60	Sangat Tinggi	
19	Kehilangan kepercayaan dari donatur	Risiko Lain	G1	15	Sangat Tinggi	
20	Dana BOS, KJP, PIP salah sasaran		G2	10	Sangat Tinggi	
21	Keabsahan dokumen rapor diragukan		G3	10	Sangat Tinggi	

**Catatan: Warna Hijau: Tidak melampaui RART, Warna Biru: melampaui RART**  
 Sumber: hasil olah data (2022)



Gambar 4 Peta Risiko prioritas SMK Jelajah Mandala



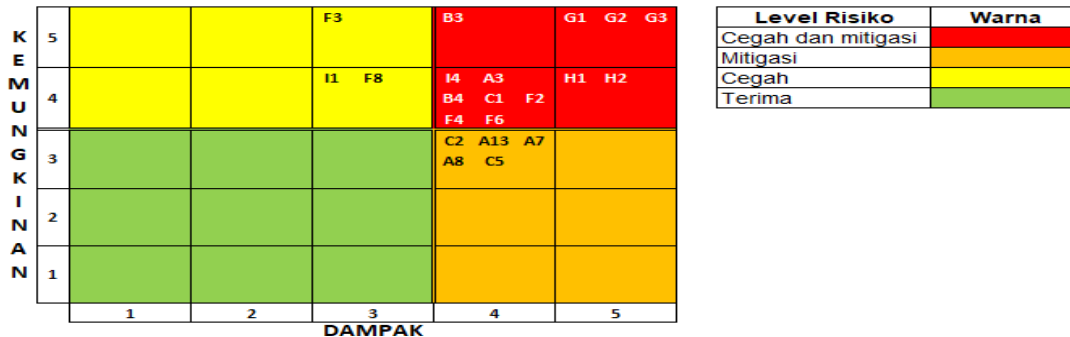
Sumber: hasil olah data (2022)

**Perlakuan Risiko**

Dilanjutkan dengan membuat rancangan risiko atau usulan respon terhadap risiko prioritas dengan menggunakan matriks perlakuan risiko sebagai berikut:

- 1) Terdapat 13 peristiwa risiko prioritas merupakan risiko dengan *high-probability high-impact* sehingga opsi penanganan risikonya adalah cegah dan mitigasi,
- 2) Ada 3 peristiwa risiko prioritas merupakan risiko dengan *high-probability low-impact* sehingga opsi penanganan risiko adalah pencegahan,
- 3) 5 peristiwa risiko adalah risiko *low-probability high-impact* sehingga mitigasi merupakan opsi penanganan risikonya.

Gambar 5 Matriks perlakuan risiko SMK Jelajah Mandala



Sumber: hasil olah data (2022)

Tabel 2 Perlakuan Risiko SMK Jelajah Mandala

No	Kode	Peristiwa Risiko	Perlakuan Risiko	Rencana Penanganan Risiko
1	I4	Tingkat konsentrasi peserta didik rendah	Cegah dan Mitigasi	1. Berinovasi dalam metode pembelajaran dengan penggunaan teknologi dalam pembelajaran 2. Melakukan <i>ice-breaking</i> sehingga tidak monoton 3. Mengkombinasikan metode pembelajaran ceramah dan diskusi kelompok dalam 1 pertemuan
2	A3	Keselarasn kurikulum yang ada dengan kebutuhan industri rendah		1. Menyusun kurikulum dan materi ajar mandiri yang disesuaikan dengan kebutuhan industri 2. Bekerjasama dengan DUDI dalam proses penyusunan kurikulum dan materi ajar



No	Kode	Peristiwa Risiko	Perlakuan Risiko	Rencana Penanganan Risiko
3	B3	Absennya guru BK		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meminjam guru BK dari unit sekolah lain dalam satu yayasan pendidikan dengan jadwal yang diatur</li> <li>2. Waka kesiswaan berperan sebagai guru BK sehingga pembinaan terhadap peserta didik dapat dilakukan</li> <li>3. Menjalin kerjasama dengan universitas sebagai penyedia tempat magang bagi mahasiswanya</li> </ol>
4	B4	Kurangnya penegakkan tata tertib sekolah bagi peserta didik		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk satgas tata tertib yang beranggotakan guru piket dengan disupervisi oleh waka kesiswaan</li> <li>2. Modifikasi program 3S dengan penegakan peraturan oleh OSIS dan supervisi guru piket setiap hari</li> <li>3. Melakukan sidak secara reguler oleh OSIS dengan didampingi guru piket dan waka kesiswaan</li> </ol>
5	C1	Program industri monoton dan hanya mengulang program sebelumnya		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat program rotasi jabatan secara berkala (setiap 3 tahun sekali) untuk para wakil kepala sekolah untuk pengembangan talenta guru muda dan berinovasi pada program industri yang sudah ada</li> <li>2. Membuat KPI untuk manajemen fungsional</li> </ol>
6	H1	Tingkat efektivitas kegiatan promosi dan marketing rendah		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengusulkan pembentukan divisi khusus <i>marketing</i> dan <i>promotion</i> secara tersentral di yayasan untuk perancangan strategi dalam pencarian peserta didik baru</li> <li>2. Memilih PIC yang memahami <i>marketing</i> dan <i>promotion</i></li> <li>3. Memanfaatkan program PPDB bersama pemerintah</li> </ol>
7	H2	Adanya access block dari SMP sasaran		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan media sosial dan <i>word of mouth promotion</i> dengan memanfaatkan alumni SMP sasaran</li> <li>2. Pembentukan 1 divisi khusus <i>marketing</i> dan <i>promotion</i> untuk menjaga hubungan baik dengan SMP sasaran</li> </ol>
8	F6	Kurangnya guru berkualitas (baik guru umum maupun guru praktisi)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menawarkan gaji yang lebih tinggi untuk guru praktisi, menjalin kerjasama dengan perusahaan untuk membangun <i>teaching factory</i>, dan mencari guru praktisi yang dapat mengajar secara <i>fulltime</i> untuk membantu mengisi kekosongan jam atau materi pelajaran produktif</li> <li>2. Mempertahankan guru muda yang bagus dengan memperbaiki sistem penggajian, remunerasi, dan benefit berdasarkan kinerja dan kompetensi; membuat program rotasi jabatan untuk posisi wakil kepala sekolah</li> </ol>
9	F2	Keinginan guru untuk mengembangkan diri rendah		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengajukan usul kepada yayasan untuk memperbaiki sistem penggajian, remunerasi, dan benefit guru dan karyawan berdasarkan kinerja dan kompetensi</li> <li>2. Mengajukan usul kepada yayasan untuk membuat program beasiswa atau <i>soft student loan</i> kepada guru dan karyawan yang ingin meningkatkan kompetensi diri atau melanjutkan kuliah ke jenjang yang lebih tinggi</li> <li>3. Membuat program penghargaan guru berprestasi secara berkala berdasarkan kriteria penilaian yang ditentukan</li> </ol>
10	F4	Keinginan bergabung guru baru dengan sekolah rendah		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menawarkan gaji dan benefit sesuai dengan pasar</li> <li>2. Menawarkan jenjang karir yang dapat dikejar guru selama mengabdikan di SMK Jelajah Mandala</li> </ol>



No	Kode	Peristiwa Risiko	Perlakuan Risiko	Rencana Penanganan Risiko
11	G1	Kehilangan kepercayaan dari donatur		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk bagian audit di yayasan untuk melakukan audit keuangan</li> <li>2. Semua proses pengelolaan dana donatur dilakukan melalui 1 sistem/digital informasi dan <i>database</i> terintegrasi untuk semua departemen yang dapat langsung diakses oleh donatur</li> <li>3. Melibatkan donatur dan pemerhati pendidikan dalam kegiatan sekolah</li> </ol>
12	G2	Dana BOS, KJP, PIP salah sasaran		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan kunjungan/cek dan ricek terhadap aplikasi KJP, KIP, sehingga bantuan tepat sasaran</li> <li>2. Membentuk bagian audit di yayasan untuk mengaudit pengelolaan dana bantuan pemerintah</li> <li>3. Membuat 1 sistem manajemen informasi terintegrasi untuk <i>monitoring</i> dan <i>controlling</i></li> </ol>
13	G3	Keabsahan dokumen rapor diragukan		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengganti kertas yang digunakan untuk rapor dengan kertas berhologram</li> <li>2. Menggunakan tanda tangan dan cap basah pada raport</li> </ol>
14	I1	Hasil evaluasi peserta didik rendah	Pencegahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan review dan pengayaan kepada siswa</li> <li>2. Membagi materi pembelajaran menjadi sub bab kecil, sehingga mudah dicerna bagi peserta didik</li> <li>3. Selalu mengulangi materi pada setiap pertemuan pada bab tersebut</li> </ol>
15	F3	Adanya SILO mentality guru dan karyawan		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengusulkan kepada yayasan untuk mengubah sistem pengajian, remunerasi, dan benefit menjadi berbasis kinerja dan kompetensi</li> <li>2. Membangun 1 sistem <i>database</i> dan informasi untuk menjembatani antar departemen dengan <i>live dashboard</i></li> </ol>
16	F8	Kurangnya komitmen guru praktisi terhadap aktivitas sekolah		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari 1 guru praktisi muda yang <i>fulltime</i> untuk membantu mengisi kekosongan materi</li> <li>2. Menjalin kerjasama dengan perusahaan untuk membangun <i>teaching factory</i></li> </ol>
17	A13	Metode pengajaran guru kurang inovasi	Mitigasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengusulkan kepada yayasan untuk memberikan pelatihan (<i>workshop</i>) tentang metode pengajaran inovatif yang disesuaikan dengan jenjang pendidikan.</li> <li>2. Mengusulkan kepada yayasan untuk memberikan reward bagi guru yang berinovasi</li> </ol>
18	A7	Kualitas peserta didik kurang (input)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan seleksi peserta didik tidak hanya tes pengetahuan tapi juga kepribadian</li> <li>2. Melakukan seleksi peserta didik baru dengan baik (tidak semua siswa diterima)</li> </ol>
19	A8	Kualitas proses pembelajaran menurun		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merekrut guru yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan</li> <li>2. Supervisi dilakukan dengan serius, dan memberikan <i>feedback</i> kepada guru sehingga bisa memperbaiki diri</li> </ol>
20	C5	Program produktif terhambat		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merancang program produktif dengan biaya yang lebih terjangkau</li> <li>2. Memperluas kerjasama dengan DUDI, dan mencari <i>opportunity</i> lain</li> <li>3. Mencari informasi atau melakukan inovasi terhadap program produktif yang selama ini ada</li> </ol>



No	Kode	Peristiwa Risiko	Perlakuan Risiko	Rencana Penanganan Risiko
21	C2	Biaya kegiatan industri tinggi		<ol style="list-style-type: none"> <li>Berinovasi dalam program produktif</li> <li>Memilih <i>supplier</i> dengan harga yang lebih terjangkau</li> <li>Bekerja sama dengan <i>stakeholder</i> pariwisata lain seperti transjakarta untuk tour wisata gratis yang digunakan untuk praktek, dan lain-lain</li> </ol>

Sumber: hasil olah data (2022)

### Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Supaya efektif, proses berulang dalam pemantauan dan peninjauan kembali manajemen risiko harus dilakukan untuk menghasilkan respon risiko yang tepat. Direncanakan pemantauan dan peninjauan risiko akan dilakukan secara berkala yaitu setiap 6 bulan atau 1 semester yang dimulai dari bulan Juli (awal tahun pelajaran). Implementasi manajemen risiko akan dilakukan pada tahun pelajaran 2023/2024 dimana persiapan yang dimulai pada Nopember 2022.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah mendapatkan gambaran bahwa mekanisme proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018 dapat diterapkan pada sektor pendidikan, secara khusus Sekolah Menengah Kejuruan.

Layaknya sebuah rencana implementasi dalam organisasi, penerapan manajemen risiko membutuhkan dukungan dari pucuk pimpinan organisasi, yaitu pimpinan yayasan dan kepala sekolah dalam menentukan arah kebijakan dan alokasi sumber daya organisasi.

## PENUTUP

### Simpulan

Beberapa kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah teridentifikasi 51 risiko operasional yang dianalisis berdasarkan 6 sasaran strategis pada SMK Jelajah Mandala dimana 6 risiko merupakan risiko guru dalam kegiatan belajar mengajar, 14 risiko bidang akademis / kurikulum, 4 risiko bidang kesiswaan, 6 risiko bidang kejuruan / program studi, 5 risiko bidang sarana dan prasarana, 11 risiko bidang sumber daya manusia, 2 risiko penerimaan peserta didik baru, dan 4 risiko lain yang tidak dikelompokkan.

Setelah dilakukan analisis risiko, dengan metode pareto didapatkan 21 risiko prioritas yaitu 2 risiko prioritas guru / kegiatan belajar mengajar, 4 risiko prioritas bidang akademis / kurikulum, 2 risiko prioritas bidang kesiswaan, 3 risiko prioritas pada bidang kejuruan / program studi, 5 risiko prioritas pada bidang sumber daya manusia, 2 risiko prioritas pada penerimaan peserta didik baru, 3 risiko prioritas pada bidang lain.

Perancangan perlakuan risiko dilakukan berdasarkan 21 risiko prioritas yang teridentifikasi dengan perincian 13 risiko *high-probability high-impact* dengan opsi penanganan risiko cegah dan mitigasi, 3 risiko *high-probability low-impact* dengan opsi penanganan risiko cegah, dan 5 risiko *low-probability high-impact* dengan opsi penanganan risiko mitigasi.

### Saran

Dari wawancara yang dilakukan teridentifikasi risiko yang tidak terdapat pada sasaran strategis sehingga perlu dilakukan perumusan kembali sasaran strategis sekolah yang mengakomodir risiko pada bagian keuangan dan perancangan strategi sekolah sebagai unit bisnis untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Perlu dilakukan kajian lebih lanjut tentang rancangan strategi bisnis dan sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk sekolah.

Rancangan manajemen risiko operasional ini perlu segera diimplementasikan mengingat tingkat urgensi masalah yang ada dan potensi risiko yang teridentifikasi saat ini sehingga risiko tersebut dapat ditangani dengan tepat dan proteksi organisasi dapat



terpenuhi. Perlu dibentuk departemen manajemen risiko sehingga potensi risiko dapat teridentifikasi dan ditangani dengan baik, sehingga sekolah dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan nilai yang dimilikinya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, S., Wasim, S., Irfan, S., Gogoi, S., Srivastava, A., & Farheen, Z. (2019). Qualitative v/s. Quantitative Research- A Summarized Review. *Journal of Evidence Based Medicine and Healthcare*, 6(43), 2828–2832. <https://doi.org/10.18410/jebmh/2019/587>
- Antonius Alijoyo, F. (2022). The use ISO 31000:2018 in Indonesian Fintech Lending Companies: What Can We Learn? *Journal of Business and Management Studies*. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- Antonius Alijoyo, F., & Norimarna, S. (2021). The Role of Enterprise Risk Management (ERM) Using ISO 31000 for the Competitiveness of a Company That Adopts the Value Chain (VC) Model and Life Cycle Cost (LCC) Approach. 3rd International Conference on Business, Management and Finance, 11–14. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/74187980/50\\_719-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667787273&Signature=gYjVv9IaphoP9vahQqKCoMMtVILEq5vObeCbSolJrEOek3iIH08ZVajFAds3O4JN6sIneMEFDi5gI28RC1bWM3Ne6jAJvVROJlr4hN4fgujPs4vGFTWL6W1aTuGxpei52UZXCuF4dSxHfTmPTtdSTiRzXqlsMUneqxZ8ywVdWNRTGRITafzX55C7eSShNqp60ne0HJ0a7FXhCSTueTmYmLGHfRCXyTV5UNWR-n4~AGGb-jc-hrDQh0W7HAM2hdeq1jk1tti6pozrKEf2WRdG6E8LRgakXqVLH8-9N5XF09OJ7GmgZMKFMu6y1~yvmpt31~FAMqsu9WJkCZpHbucTg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/74187980/50_719-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667787273&Signature=gYjVv9IaphoP9vahQqKCoMMtVILEq5vObeCbSolJrEOek3iIH08ZVajFAds3O4JN6sIneMEFDi5gI28RC1bWM3Ne6jAJvVROJlr4hN4fgujPs4vGFTWL6W1aTuGxpei52UZXCuF4dSxHfTmPTtdSTiRzXqlsMUneqxZ8ywVdWNRTGRITafzX55C7eSShNqp60ne0HJ0a7FXhCSTueTmYmLGHfRCXyTV5UNWR-n4~AGGb-jc-hrDQh0W7HAM2hdeq1jk1tti6pozrKEf2WRdG6E8LRgakXqVLH8-9N5XF09OJ7GmgZMKFMu6y1~yvmpt31~FAMqsu9WJkCZpHbucTg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Ashby, S. (2022). *Fundamentals of Operational Risk Management: Understanding and Implementing Effective Tools, Policies and Frameworks*. Kogan Page Limited.
- Asri, K. H., Komariah, A., Meirawan, D., & Kurniady, D. A. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penyerapan Lulusan Berbasis Industri. *Research and Development Journal of Education*, 7(1), 01. <https://doi.org/10.30998/rdje.v7i1.7788>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Deloitte. (2017). *Operational Risk Management: The New Differentiator*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-top-risks-higher-education.pdf>
- Deloitte. (2018). *Significant Risk Facing Higher Education Taking Enterprise Approach to Risk Management*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-top-risks-higher-education.pdf>
- Djohanputro, B. (2013). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi: Panduan Penetapan dan Pengembangan*. PPM Manajemen.
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.002>
- Eddy, H. C., & Moeljadi. (2020). Implementasi Strategi Berdasarkan Model 7S McKinsey (Studi Pada Perusahaan Jasa Boga CV Century Utama Lestari, Jakarta). In *Doktoral dissertation Universitas Brawijaya*. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/5404>
- Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29–53. <https://doi.org/10.1111/rmir.12028>



- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). John Wiley & Sons.
- Guseva, A. P., & Zmienko, M. E. (2020). Creating a Risk-Oriented Culture in An Educational Organization As an Element of Effective Risk Management. *Jurnal of Economy and Business*, 4–1(62), 106–108. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10266>
- Hartanto, C. F. B., Rusdiarti, & Abdurrahman. (2019). Tantangan Pendidikan Vokasi di Era Revolusi Industri 4.0 dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia yang Unggul. *Seminar Nasional Pascasarjana UNNES*, 163–171.
- IEC. (2019). IEC 31010:2019 edition 2.0 - International Standard Risk Management - Risk Management Techniques. IEC Central Office. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iec:31010:ed-2:v1:en:fr>
- Indarta, Y., Ambiyar, A., Samala, A. D., & Watrionthos, R. (2022). Metaverse: Tantangan dan Peluang dalam Pendidikan. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3351–3363. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2615>
- Indonesia, I. B. (2015). *Manajemen Risiko 2: Modul Sertifikasi Manajemen Risiko Tingkat II*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Institute, I. (2018). *Manajemen Risiko Operasional*. <https://ibfgi.com/manajemen-risiko-operasional/>
- ISO. (2018). International Standard ISO 31000:2018 - Risk Management Guidelines. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- Jonek-Kowalska, I. (2019). Efficiency of Enterprise Risk Management (ERM) systems. Comparative analysis in the fuel sector and energy sector on the basis of Central-European companies listed on the Warsaw Stock Exchange. *Resources Policy*, 62, 405–415. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.04.011>
- Judisseno, R. K. (2008). *Jadilah Pribadi Yang Kompeten di Tempat Kerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kanu, M. S. (2020). Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning for Improved Firm Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.488>
- Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2019). *SDM Unggul Menjadi Prioritas Utama*. Jokowi. [https://www.setneg.go.id/baca/index/sdm\\_unggul\\_menjadi\\_prioritas\\_utama\\_jokowi](https://www.setneg.go.id/baca/index/sdm_unggul_menjadi_prioritas_utama_jokowi)
- Kho, B. (2017, September 29). Pengertian Diagram Pareto dan Cara Membuatnya. <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-diagram-pareto-dan-cara-membuatnya/>
- Kondić, Ž., Knok, Ž., Kondić, V., & Brekalo, S. (2020). Risk Management in the Higher Education Quality Insurance System. *Tehnički Glasnik*, 14(1), 46–54. <https://doi.org/10.31803/tg-20200310141424>
- Kountur, R. (2004). *Manajemen Risiko Operasional: Memahami Cara Mengelola Risiko Operasional Perusahaan*. PPM.
- Kountur, R. (2022). *Quantitative-Based Enterprise Risk Management*. Elro Riset Consulting.
- Lanin, I. (2018). *Standar Baru Manajemen Risiko ISO 31000:2018*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/standar-baru-manajemen-risiko-iso-310002018-ivan-lanin/>
- Lartseva, T. A., Vyacheslavova, O. F., Aleksashina, O. v, Savostikova, O. G., & Yudaev, S. N. (2021). Risk Management in The Higher Education System. *Revista on Line de Politica e Gestao Educacional*. <https://doi.org/10.22633/rpage.v25iesp.%205.15996>



- Maharani, A. R. (2018). Perancangan Manajemen Risiko Operasional di PT.X dengan menggunakan Metode House of Risk. [https://repository.its.ac.id/52481/1/09211650013001\\_Masther%20Thesis.pdf](https://repository.its.ac.id/52481/1/09211650013001_Masther%20Thesis.pdf)
- Mahardika, K. B., Wijaya, A. F., & Cahyono, A. D. (2019). Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000: 2018 (Studi Kasus: CV. XY). *Sebatik*, 23(1), 277–284. <https://www.jurnal.wicida.ac.id/index.php/sebatik/article/view/572>
- Otero González, L., Durán Santomil, P., & Tamayo Herrera, A. (2020). The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.08.002>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 25–40. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Pradesa, H. A., Purba, C. O., & Priatna, R. (2021). Menilai risiko dari organisasi yang bertransformasi: pelajaran terbaik untuk penguatan akuntabilitas pendidikan tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 146–158. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.40104>
- Qinthara, H., Sutari, W., & Salma, S. A. (2021). Design of Risk Management System on Material Handling Services to Fulfill ISO 9001:2015 Requirements Clause 6.1 Based on ISO 31000:2018. *Journal Knowledge Industrial Engineering*, 8(3), 154–166. <https://doi.org/10.35891/jkie.v8i3.2692>
- Rahman, A., & Fahma, F. (2021). Penggunaan Metode FMECA (Failure Modes Effects Criticality Analysis) Dalam Identifikasi Titik Kritis di Industri Kemasan. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 110–119. <https://doi.org/10.24961/j.tek.ind.pert.2021.31.1.110>
- Rampini, G. H. S., 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>
- Ruzic-Dimitrijevic, L., & Dakic, J. (2014). The risk management in higher education institutions. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(1). [https://www.iiakm.org/ojakm/articles/2014/volume2\\_1/OJAKM\\_Volume2\\_1pp137-152.pdf](https://www.iiakm.org/ojakm/articles/2014/volume2_1/OJAKM_Volume2_1pp137-152.pdf)
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards and Interfaces*, 63, 67–82. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009>
- Samuel, C., & Prasetyo, A. H. (2020). Enterprise Risk Scorecard Application on Indonesian State-Owned Enterprises in Shipping Companies. In *Proceedings of the 3rd Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2019)*, 149, 71–74. <https://www.atlantispress.com/proceedings/apmrc-19/125943213>
- Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making Risk Management Strategic: Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning. *European Management Review*, 16(3), 719–740. <https://doi.org/10.1111/emre.12185>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach* (7th ed.) (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shoki Bin Md Ariff, M., Zakuan Muhammad Naquib Mohd Tajudin Azira Ahmad, N., Ishak Lembaga Tabung Haji, N., & Khalid Ismail, M. (2014). A Framework for Risk Management Practices and Organizational Performance in Higher Education. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(2), 422. [https://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber\\_b14-179\\_422-432\\_.pdf](https://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_b14-179_422-432_.pdf)



- Spichak, I. v, Kucheryavenko, S. A., Polevoy, I. N., Stenyushkina, S. G., & Nazarova, A. N. (2020). Implementation of Risk Management in the Quality Management System of an Educational Organization. *International Journal of Management*, 11(06), 1196–1204. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.108>
- Subekti, H., & Nur'aini, S. (2019). Manajemen Risiko di SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta. In *Jurnal Pendidikan dan Keislaman* (Vol. 214, Issue 2). <http://jurnal.stit-alfatihdiyahlabura.ac.id/index.php/alfatih/article/view/38>
- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. (2018). *Manajemen Risiko: Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practioners*. PT. Grasindo.
- Suyitno, S. (2021). Implementasi Manajemen Resiko dalam Peningkatan Efektivitas Pembelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 141–153. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1768>
- Suyoto, & Sinaga, H. (2019). Desain Sistem dan Assessment Manajemen Risiko: Studi Kasus PT Djakarta Llyod (Persero) [Sekolah Tinggi Manajemen PPM]. <http://repo.ppm-manajemen.ac.id/502/7/BAB%202.pdf>
- Tekathen, M., & Dechow, N. (2013). Enterprise risk management and continuous re-alignment in the pursuit of accountability: A German case. *Management Accounting Research*, 24(2), 100–121. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.005>
- Widiyanto. (2010). Strategi Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi DUDI Untuk SMK. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dinamika Pendidikan*, V(2), 103–116. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/DP/article/view/4920>
- Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Geraldi, J. (2019). Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management*, 37(5), 731–749. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>