

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS MANAJEMEN RISIKO DI ERA VUCA: ANALISIS KONSEPTUAL DAN TANTANGANNYA BAGI SEKTOR PENDIDIKAN

Shevira Rima Nurfiza<sup>1</sup>

Universitas Islam Indragiri

Email: [shevirarimanurfiza@gmail.com](mailto:shevirarimanurfiza@gmail.com)

Syarifah Puspita Dewi<sup>2</sup>

Universitas Islam Indragiri

Email: [syrfhdewi.188@gmail.com](mailto:syrfhdewi.188@gmail.com)

Agung Setiabudi<sup>3</sup>

Universitas Islam Indragiri

Email: [agung.setiabudi18@gmail.com](mailto:agung.setiabudi18@gmail.com)

### Abstract (Bahasa Inggris)

#### Keyword :

Risk-based decision-making,  
Risk management,  
VUCA,  
Education sector

*Risk-based decision-making has become increasingly critical in the education sector operating in the VUCA era, characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. This environment requires educational leaders to identify potential risks, assess their impacts, and formulate adaptive, effective, and sustainable decisions. This conceptual study aims to map the relationship between risk management concepts, VUCA dynamics, and decision-making processes in the education sector, while identifying implementation challenges. The study employs a literature review method, analyzing recent scientific publications related to risk management, decision-making, and educational dynamics in the VUCA context. Findings indicate that integrating risk management into educational decision-making enhances policy quality through systematic risk identification, uncertainty mapping, and planned mitigation strategies. The study confirms that risk-based approaches are not only theoretically relevant but also practically valuable in helping educational institutions respond to VUCA challenges in an adaptive, proactive, and sustainable manner. Conceptually, this study provides a framework for developing more resilient decision-making strategies in education.*

### Abstrak (Bahasa Indonesia)

#### Kata kunci :

Pengambilan keputusan berbasis risiko,  
Manajemen risiko,  
VUCA,  
Sektor Pendidikan.

Pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko semakin krusial dalam sektor pendidikan yang beroperasi di era VUCA, ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Kondisi ini menuntut pemimpin pendidikan mampu mengidentifikasi risiko potensial, menilai dampaknya, dan merumuskan keputusan yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan. Studi konseptual ini bertujuan untuk memetakan hubungan antara konsep manajemen risiko, dinamika VUCA, dan proses pengambilan keputusan di sektor pendidikan, sekaligus mengidentifikasi tantangan implementasinya. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan menganalisis literatur ilmiah terbaru terkait manajemen risiko, pengambilan keputusan, dan dinamika pendidikan di era VUCA. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko dalam pengambilan keputusan pendidikan meningkatkan kualitas kebijakan melalui identifikasi risiko yang sistematis, pemetaan ketidakpastian, dan strategi mitigasi yang terencana. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan berbasis risiko tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga secara praktis mendukung institusi

pendidikan dalam merespons tantangan VUCA secara adaptif, proaktif, dan berkelanjutan. Secara konseptual, kajian ini menawarkan kerangka berpikir bagi pengembangan strategi pengambilan keputusan yang lebih tangguh di sektor pendidikan.

## PENDAHULUAN

Di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), organisasi menghadapi tantangan yang semakin dinamis dan tidak menentu. Perubahan yang cepat, kompleksitas lingkungan, serta ketidakpastian dalam berbagai aspek menuntut kemampuan adaptasi dan pengambilan keputusan yang tepat. Pengambilan keputusan merupakan inti dari setiap proses manajerial, karena seluruh fungsi organisasi pada akhirnya bermuara pada kemampuan menentukan pilihan terbaik di antara berbagai alternatif yang tersedia. Namun, dalam banyak situasi, keputusan harus diambil dengan informasi yang tidak lengkap, dan konsekuensi dari setiap tindakan sering bersifat ambigu. Kondisi ini menimbulkan peluang keberhasilan sekaligus potensi kerugian, sehingga pengambilan keputusan menuntut pertimbangan yang matang dan analisis yang komprehensif.

Dalam konteks tersebut, manajemen risiko menjadi pendekatan penting yang membantu pengambil keputusan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan risiko. Pendekatan ini memberikan gambaran jelas mengenai tingkat risiko yang dapat diterima organisasi dan menyeimbangkan antara risiko dan imbalan. Dengan demikian, manajemen risiko bukan bertujuan untuk menghilangkan risiko secara total, melainkan memastikan bahwa setiap keputusan tetap rasional dan selaras dengan tujuan organisasi.<sup>1</sup> Urgensi pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko semakin nyata di sektor pendidikan. Pendidikan tidak hanya penting untuk keberhasilan institusi secara keseluruhan, tetapi juga untuk menjamin keselamatan dan kesejahteraan komunitas pendidikan. Implementasi strategi manajemen risiko yang efektif terbukti meningkatkan keamanan, efisiensi operasional, dan optimalisasi sumber daya. Faktor-faktor seperti kesadaran akan risiko, identifikasi dan mitigasi risiko yang tepat, serta penggunaan teknologi informasi yang aman menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang responsif terhadap tantangan modern.

Manajemen risiko di sektor pendidikan tidak hanya berdampak pada institusi itu sendiri, tetapi juga pada masyarakat secara luas. Lingkup manajemen risiko mencakup keamanan fisik dan kesehatan siswa, perlindungan data dan privasi, pengembangan kurikulum yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik, serta kesiapsiagaan dalam menghadapi krisis atau keadaan darurat. Penerapan strategi manajemen risiko terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan belajar yang aman dan mendukung, melindungi siswa dan staf, serta memastikan kelancaran operasional institusi. Selain itu, kebijakan manajemen risiko yang baik juga dapat meningkatkan rasa aman di sekolah, menjaga kualitas pembelajaran, dan mendukung keberlangsungan proses pendidikan secara menyeluruh.<sup>2</sup> Selain itu, keputusan di dunia pendidikan sering menghadapi risiko kompleks, mulai dari pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, adopsi teknologi baru, hingga pengelolaan sumber daya manusia. Kegagalan mengantisipasi risiko dapat menimbulkan gangguan operasional, penurunan kualitas layanan, atau risiko reputasi institusi. Sebaliknya, lembaga pendidikan yang mampu mengelola risiko secara sistematis cenderung lebih adaptif, inovatif, dan tangguh menghadapi perubahan eksternal. Pemahaman mengenai manajemen risiko ini menjadikan pengambilan keputusan lebih terstruktur dan membuka peluang strategis bagi lembaga pendidikan.

Berdasarkan kondisi tersebut, kajian mengenai pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko di era VUCA menjadi relevan baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, kajian ini memperkaya pemahaman hubungan antara teori keputusan dan kerangka manajemen risiko. Secara praktis, pendekatan ini memberikan pedoman konseptual bagi pengambil keputusan di sektor pendidikan untuk merancang strategi yang lebih adaptif, cermat, dan berbasis analisis menyeluruh. Dengan pengelolaan risiko yang tepat, keputusan berisiko tidak hanya mengurangi potensi kerugian, tetapi juga membuka peluang untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan institusi pendidikan.

---

<sup>1</sup> Maximus Ali Perajaka dan Yohanes Ngamal, "Pentingnya Manajemen Risiko dalam dunia Pendidikan (Sekolah) Selama dan Pasca Covid-19," *jurnal manajemen risiko*, 2.2, 36 <<https://doi.org/10.33541/mr.v2i1.3436>>.

<sup>2</sup> Husnul Khotimah dan Hefniy, "Manajemen Risiko di Sekolah Pedesaan : Adaptasi Perubahan Melalui Peningkatan Kinerja Guru," *DAROTUNA Jurnal of Administrative Science*, 5.2 (2024), 228 <<https://doi.org/doi.org/10.3390/idarotuna>>.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*) untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko dalam konteks sektor pendidikan di era VUCA. Metode ini dipilih karena artikel ini bersifat konseptual dan tidak melibatkan eksperimen maupun pengumpulan data lapangan, melainkan berfokus pada pengkajian teori, temuan penelitian terdahulu, serta pemikiran para ahli yang relevan dengan tema pengambilan keputusan, manajemen risiko, dan dinamika pendidikan di lingkungan yang volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menelaah secara sistematis hubungan antara konsep risiko, proses pengambilan keputusan berbasis risiko, dan tantangan implementasinya dalam sektor pendidikan.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur dari buku ilmiah, artikel jurnal nasional terakreditasi, publikasi akademik, dan dokumen resmi yang membahas manajemen risiko, pengambilan keputusan, dan dinamika pendidikan di era VUCA<sup>3</sup>. Sumber dipilih berdasarkan dua kriteria utama, yaitu: (1) kesesuaian topik dengan fokus kajian pengambilan keputusan berbasis risiko di sektor pendidikan; dan (2) kredibilitas sumber yang ditinjau dari reputasi penulis, lembaga penerbit, dan bobot ilmiahnya. Untuk menjaga relevansi, literatur yang dianalisis mencakup publikasi dalam sepuluh tahun terakhir. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*), yang mencakup membaca kritis, mencatat gagasan penting, menafsirkan makna, serta mengelompokkan temuan berdasarkan tema utama. Proses kategorisasi dilakukan dalam tiga fokus penelitian, yaitu: konsep risiko dalam pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan berbasis risiko, dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya di sektor pendidikan. Hasil analisis disajikan secara deskriptif-analitis, sehingga memberikan pemahaman yang utuh, logis, dan konsisten dengan tujuan penelitian, sekaligus menyoroti tantangan dan implikasi praktis penerapan pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko di era VUCA.

## PEMBAHASAN

### KONSEP DASAR MANAJEMEN RESIKO DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

#### 1. Definisi Resiko dalam Pengambilan Keputusan

Risiko dalam konteks organisasi dipahami sebagai suatu keadaan yang berpotensi menimbulkan hambatan terhadap pencapaian tujuan, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi. Risiko dapat berupa ancaman maupun bahaya yang jika tidak dikelola dengan tepat akan berlawanan dengan tujuan yang hendak dicapai. Oleh sebab itu, diperlukan adanya proses pengambilan keputusan yang disertai dengan penerapan manajemen risiko. Manajemen risiko keputusan sendiri merupakan suatu pendekatan yang mengintegrasikan pemahaman tentang risiko dengan langkah-langkah pengambilan keputusan, sehingga setiap alternatif yang tersedia dapat dipertimbangkan konsekuensinya secara sistematis. Dengan cara ini, risiko yang muncul tidak semata-mata dilihat sebagai ancaman, melainkan juga dapat dikelola agar memberikan peluang keuntungan yang proporsional. Seorang pengambil keputusan dituntut untuk memiliki kapasitas keilmuan, analisis yang mendalam, serta ketepatan dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi risiko, sebab kualitas keputusan yang dihasilkan akan sangat menentukan keberhasilan organisasi, baik di bidang profit maupun non-profit.<sup>4</sup>

Kata Risiko menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah akibat kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau Tindakan. Risiko merupakan kombinasi antara probabilitas terjadinya suatu peristiwa yang merugikan dengan tingkat keparahan dampak yang ditimbulkannya. Risiko muncul karena adanya ketidakpastian terhadap kondisi yang akan dihadapi, sehingga suatu kejadian dapat menimbulkan kerugian, hambatan, atau konsekuensi yang tidak

<sup>3</sup> Yunnita Cahyaningrum dan Yudhanta Sambharakreshna, "Optimization of Web-Based Asset Management To Increase Efficiency and Sustainability," *Journal of Information Technology and Computer Science (INTECOMS)*, 7.2 (2024), 476.

<sup>4</sup> M. Achyar Munir et al., "Manajemen Keputusan Berisiko," *LABATILA: Jurnal Ilmu Ekonomi Islam*, 5.1 (2021), 69 <<https://doi.org/10.33507/lab.v4i01>>.

diinginkan. Chapman dkk. menjelaskan bahwa risiko berkaitan dengan peluang terjadinya kejadian merugikan sebagai akibat dari ketidakpastian yang ada.<sup>5</sup>

Darmawi menegaskan bahwa risiko berhubungan dengan kemungkinan timbulnya akibat buruk yang tidak direncanakan maupun tidak terduga. Senada dengan itu, Santosa memandang risiko sebagai gabungan antara probabilitas suatu kejadian dan konsekuensinya, di mana satu kejadian dapat menghasilkan lebih dari satu dampak yang dapat bersifat positif ataupun negatif. Dengan demikian, risiko dapat dipahami sebagai situasi yang mengandung ketidakpastian sekaligus potensi munculnya berbagai konsekuensi yang tidak diharapkan. Dalam konteks pendidikan, risiko dapat muncul dalam berbagai aspek penyelenggaraan sekolah, seperti proses pembelajaran, manajemen kelas, administrasi pendidikan, serta pelaksanaan program-program sekolah. Hopkin menjelaskan bahwa risiko memiliki beragam definisi yang berkembang dalam literatur. Oxford English Dictionary memaknai risiko sebagai peluang terjadinya bahaya, kerugian, cedera, atau konsekuensi buruk lainnya. Sementara itu, Institute of Risk Management (IRM) mendefinisikan risiko sebagai kombinasi antara kemungkinan suatu peristiwa terjadi dan konsekuensi yang ditimbulkannya. ISO Guide 73 memberikan perspektif yang lebih luas dengan memandang risiko sebagai efek yang muncul akibat ketidakjelasan dalam pencapaian tujuan, di mana konsekuensinya dapat bersifat positif, negatif, maupun berupa penyimpangan dari hasil yang diharapkan.<sup>6</sup>

Dalam Kamus Webster, risiko dijelaskan sebagai kondisi menghadapi bahaya atau musibah, sedangkan dalam Tesaurus bahasa Indonesia, istilah risiko dikaitkan dengan makna ancaman, bahaya, dan kerawanan. Pengertian etimologis tersebut menunjukkan bahwa risiko cenderung dipahami sebagai sesuatu yang bersifat negatif, karena setiap hal yang mengandung risiko biasanya dipersepsikan membawa konsekuensi yang tidak diinginkan dan sebisa mungkin dihindari.<sup>7</sup> Mamduh menambahkan bahwa risiko memiliki beragam pengertian. Risiko dapat dipahami sebagai kejadian yang menimbulkan kerugian, tetapi juga dapat dimaknai sebagai penyimpangan dari sesuatu yang telah direncanakan atau diharapkan. Dengan demikian, baik dalam definisi etimologis maupun konseptual, risiko sering dikonotasikan sebagai kondisi yang tidak diinginkan, yang menempatkan seseorang pada situasi yang mengandung ancaman atau potensi kerugian.

Pengambilan keputusan dalam kondisi berisiko memiliki ciri khas yang membedakannya dari bentuk pengambilan keputusan lainnya. Risiko muncul ketika seseorang harus memilih satu alternatif tindakan dengan hasil yang belum sepenuhnya pasti, tetapi dapat diperkirakan melalui informasi yang tersedia. Dalam situasi seperti ini, pengambil keputusan dituntut untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan konsekuensi yang mungkin terjadi. Risiko itu sendiri dapat timbul dari faktor internal organisasi maupun faktor eksternal seperti perubahan politik, pasar, maupun lingkungan sosial. Hal ini sejalan dengan pandangan Pasolong yang menyatakan bahwa risiko dinamis dapat berupa risiko manajemen, risiko pasar, risiko keuangan, maupun risiko produksi yang perlu diperhitungkan dalam setiap keputusan penting.<sup>8</sup>

Dalam konteks pengambilan keputusan, keberadaan risiko menuntut seorang pemimpin untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan dampak yang dapat muncul dari setiap pilihan. Menurut Jaenudin, pengambilan keputusan merupakan proses memilih satu alternatif terbaik dari sejumlah opsi yang tersedia guna menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan tertentu. Ketika keputusan melibatkan risiko, proses tersebut memerlukan langkah yang lebih sistematis agar hasilnya tetap logis dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengambilan keputusan yang mengandung risiko mengharuskan pemimpin pendidikan untuk mengidentifikasi masalah secara tepat, mengumpulkan informasi yang relevan, menyusun beberapa alternatif, serta menilai konsekuensi dari setiap pilihan. Setelah seluruh aspek

---

<sup>5</sup> A.Royyan, "Konsep Manajemen Risiko," *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 1.3 (2023), 130–37 <<https://doi.org/10.59059/jupiekes.v1i3.322>>.

<sup>6</sup> Gita Mustika Rahmah, "Analisis Manajemen Risiko Penerapan Sistem Informasi Di Politeknik Stmi Jakarta," *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 17.2 (2019), 66.

<sup>7</sup> Dede Nurohman, "Konsep Risiko Bisnis Dalam Islam Dan Relevansinya Bagi Praktik Mudarabah Pada Lembaga Keuangan Syariah," *Risalah jurnal pendidikan dan Studi islam*, 8.1 (2022), 133 <[https://doi.org/10.31943/jurnal\\_risalah.v8i1.235](https://doi.org/10.31943/jurnal_risalah.v8i1.235)>.

<sup>8</sup> Pasolong Harbani, *Teori Pengambilan Keputusan* (Bandung: Alfabeta, 2023).

dianalisis, pemimpin memilih alternatif yang dinilai paling efektif meskipun tetap memiliki potensi dampak tertentu.<sup>9</sup>

## 2. Definisi Manajemen Resiko dalam Pengambilan Keputusan

Manajemen risiko merupakan suatu proses sistematis yang mencakup kegiatan identifikasi, pemantauan, serta pengendalian berbagai potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Proses ini berfungsi sebagai instrumen manajerial yang membantu organisasi, termasuk lembaga pemerintah maupun sektor lainnya, dalam meminimalkan dampak negatif dari risiko sehingga tujuan strategis dapat tercapai secara efektif. Hakikat dari manajemen risiko adalah mengurangi kemungkinan terjadinya risiko dan menekan tingkat keparahan dampaknya apabila risiko tersebut muncul.

Menurut Darmawi, manajemen risiko adalah sebuah upaya terencana untuk mengidentifikasi, menganalisis, serta mengantisipasi kemungkinan kegagalan di seluruh aktivitas lembaga guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Berdasarkan pemikiran tersebut, manajemen risiko dapat dipahami sebagai proses mengenali potensi masalah yang mungkin terjadi dan menyusun langkah-langkah pencegahan yang tepat. Dalam praktiknya, setiap organisasi tentu menghadapi berbagai situasi yang tidak berjalan sesuai rencana dan dapat menimbulkan kerugian finansial maupun operasional. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko menjadi penting agar organisasi mampu merespons risiko secara bijaksana, terukur, dan berorientasi pada perlindungan serta keberlanjutan kinerja.<sup>10</sup> Manajemen risiko merupakan rangkaian proses yang dilakukan organisasi untuk mengenali, mengevaluasi, dan mengendalikan berbagai bentuk ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Beragam ancaman tersebut dapat muncul dari faktor ketidakstabilan finansial, tuntutan atau kewajiban hukum, kekeliruan dalam perencanaan dan strategi manajerial, hingga kejadian tak terduga seperti kecelakaan maupun bencana alam..<sup>11</sup>

Manajemen risiko merupakan penerapan prinsip-prinsip manajerial dalam mengelola berbagai potensi ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Proses ini mencakup kegiatan mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan risiko melalui tahap-tahap perencanaan, pengorganisasian, penyusunan langkah kerja, koordinasi, serta evaluasi. Dalam praktiknya, manajemen risiko membantu organisasi mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian sekaligus menekan dampak yang mungkin timbul apabila ancaman tersebut tidak dapat sepenuhnya dihindari. Pendekatan ini tidak hanya relevan bagi organisasi besar, tetapi juga bagi perusahaan, rumah tangga, maupun masyarakat luas yang menghadapi berbagai bentuk risiko dalam aktivitas sehari-hari.

Dalam bidang teknologi informasi, manajemen risiko berfungsi membantu manajer menyeimbangkan kebutuhan biaya operasional dengan perlindungan sistem untuk menjaga keamanan data dan keberlangsungan kegiatan bisnis. Selain itu, manajemen risiko memiliki tujuan strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi, mendorong inovasi, serta memperkuat pencapaian tujuan. Kerangka kerja manajemen risiko juga menyediakan prinsip-prinsip dasar yang menjadi acuan dalam merumuskan proses, kebijakan, dan prosedur pengelolaan risiko, sehingga setiap organisasi dapat menghadapi berbagai tantangan secara lebih terukur dan terarah.<sup>12</sup> Manajemen risiko juga berperan sebagai alat untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi sekaligus memantau efektivitas kinerja manajemen. Di dalamnya terdapat proses mengenali risiko, memperkirakan kemungkinan munculnya ancaman, serta menilai besarnya dampak yang dapat ditimbulkannya. Melalui pendekatan tersebut, manajemen risiko memberikan dukungan penting bagi proses pengambilan keputusan, karena memungkinkan organisasi

---

<sup>9</sup> Teguh Trianjung Djoko Susanto et al., "Analisis terhadap potensi risiko pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan," *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10.2 (2024), 183 <<https://doi.org/10.29210/020243848>>.

<sup>10</sup> Suriyadi dan Fachruddin Azmi, "Pengembangan Manajemen Resiko Pada Instansi Pendidikan," *Warta Dharmawangsa*, 16.3 (2022), 549.

<sup>11</sup> Sri Sarjana et al., *Manajemen Resiko*, ed. oleh Harini Fajar Ningrum (Kota Bandung - Jawa Barat: CV. Media Sains Indonesia, 2022).

<sup>12</sup> Bela Astuti, Zidan, dan Faruq Vista Umar, "Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi Pada Aplikasi LMS Sevima Edlink Menggunakan Framework ISO 31000 (Studi Kasus: Prodi Teknologi Informasi) Bela," *SABER : Jurnal Teknik Informatika, Sains dan Ilmu Komunikasi*, 6.1 (2025), 55 <<https://ejournal.uki.ac.id/index.php/mr/index>>.

mempertimbangkan berbagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.<sup>13</sup>

Secara keseluruhan, uraian mengenai manajemen risiko menunjukkan bahwa konsep ini memiliki kedudukan yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi, terutama ketika dihadapkan pada situasi yang menuntut pengambilan keputusan. Manajemen risiko, yang berfokus pada proses mengenali risiko, menilai kemungkinan terjadinya, serta memperkirakan dampaknya, memberikan kerangka awal bagi pimpinan untuk memahami kondisi yang mungkin memengaruhi keberlangsungan aktivitas organisasi. Pemahaman yang terbentuk dari proses tersebut tidak hanya membantu organisasi melihat potensi ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan, tetapi juga memperluas wawasan pengambil keputusan dalam membaca berbagai situasi yang berpotensi menimbulkan konsekuensi tertentu.

## LINGKUNGAN VUCA DAN TANTANGANNYA TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### 1. Konsep Era VUCA

Istilah VUCA pertama kali diperkenalkan oleh ilmuwan sosial di U.S. Army War College untuk menggambarkan kondisi masa depan yang penuh turbulensi. Akronim ini merujuk pada Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity, yang mewakili situasi lingkungan yang tidak stabil, sulit diprediksi, sarat kerumitan, serta minim kejelasan. Dalam perkembangan selanjutnya, konsep VUCA banyak digunakan dalam konteks geopolitik dan bisnis untuk menjelaskan dinamika perubahan yang cepat serta tantangan pengambilan keputusan yang semakin kompleks. Lingkungan seperti ini menuntut organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang kuat serta pola pikir strategis agar tetap mampu bertahan dan berkembang.<sup>14</sup> Dalam perspektif manajemen modern, VUCA tidak hanya dipahami sebagai gambaran kondisi eksternal, tetapi juga sebagai kerangka analisis yang membantu organisasi menilai kapasitas internalnya dalam menghadapi perubahan. Konsep ini menekankan bahwa semakin tinggi tingkat volatilitas dan ketidakpastian suatu lingkungan, semakin besar pula kebutuhan organisasi untuk memiliki mekanisme pengambilan keputusan yang fleksibel, berbasis data, dan sensitif terhadap risiko. Selain itu, unsur kompleksitas dan ambiguitas menuntut pemimpin untuk mampu menafsirkan informasi secara kritis, memilah prioritas, serta mengantisipasi berbagai konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil.

**Volatility** menggambarkan keadaan yang berubah dengan cepat, drastis, dan tidak terduga. Dalam lingkungan yang volatil, perubahan dapat terjadi tanpa pola yang jelas sehingga mengganggu stabilitas organisasi. VUCA menekankan bahwa volatilitas sering kali lahir dari faktor eksternal yang bergerak sangat cepat, seperti dinamika pasar, perubahan kebijakan, ataupun pergeseran teknologi. Keadaan ini menuntut organisasi bergerak lebih fleksibel agar mampu memanfaatkan peluang, sekaligus mengantisipasi risiko yang muncul akibat perubahan mendadak.<sup>15</sup> **Uncertainty** atau ketidakpastian merujuk pada keadaan ketika suatu peristiwa dapat terjadi kapan saja dan sulit diprediksi karena minimnya informasi yang tersedia. Ketidakpastian membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih menantang, sebab organisasi tidak dapat mengandalkan pola atau data historis secara penuh. Kondisi ini menuntut individu maupun organisasi untuk memiliki kemampuan berpikir kritis dan adaptif agar tetap mampu mengambil keputusan meskipun informasi yang ada tidak lengkap atau tidak sepenuhnya jelas.<sup>16</sup> **Complexity** menggambarkan kondisi yang penuh kerumitan, ditandai oleh banyaknya faktor yang saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain. Kompleksitas membuat suatu situasi menjadi sulit diurai karena setiap elemen tidak berdiri sendiri melainkan terhubung dalam sistem yang lebih besar. Dalam lingkungan VUCA, kompleksitas menuntut pemahaman yang holistik serta

---

<sup>13</sup> Muhammad Asir et al., "Peran Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: : studi manajemen sumber daya manusia," *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4.1 (2023), 38 <<https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.844>>.

<sup>14</sup> Rizal Bakti, "Implementasi Peran Pemimpin Dan Human Resources Dalam Organisasi Di Masa VUCA," *Jurnal GICI Keuangan dan Bisnis*, 14.1 (2022), 27–28.

<sup>15</sup> Hakim Bagus Lukman et al., "Manajemen Strategi Rumah Sakit di Era Vuca: Tantangan dan Peluang Dalam Dinamika Pelayanan Kesehatan," *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4.1 (2024), 1397.

<sup>16</sup> Rani Afkarina et al., "Manajemen Perubahan Di Era VUCA," *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1.6 (2023), 43 <<https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.332>>.

kemampuan manajerial untuk menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih jelas agar keputusan yang diambil tetap terarah dan efektif. **Ambiguity** menggambarkan kondisi ketika informasi yang tersedia tidak hanya terbatas, tetapi juga memiliki makna yang tidak jelas, kabur, atau ganda. Ambiguitas membuat organisasi sulit menentukan arah karena interpretasi terhadap suatu informasi dapat berbeda-beda. Situasi ini sering muncul pada fenomena baru, perubahan mendadak, atau masalah yang belum memiliki pedoman penyelesaian. Untuk menghadapinya, diperlukan kemampuan membaca konteks secara mendalam sekaligus kreativitas dalam menafsirkan dan merumuskan solusi.

Secara keseluruhan, konsep VUCA menggambarkan sebuah lingkungan yang ditandai oleh perubahan yang cepat, ketidakpastian yang tinggi, kerumitan yang saling berkaitan, serta kondisi yang serba kabur. Keempat elemen ini menciptakan dinamika yang menuntut organisasi maupun individu untuk memiliki kapasitas adaptasi, kecepatan respon, serta kemampuan analitis yang lebih kuat dalam membaca situasi. Pemahaman mengenai karakteristik VUCA menjadi dasar penting bagi proses pengambilan keputusan, sebab setiap keputusan di era ini tidak lagi dapat bergantung pada pola lama yang stabil dan dapat diprediksi. Dengan mengenali sifat volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas, pengambil keputusan akan lebih siap mengantisipasi tantangan serta merumuskan strategi yang lebih fleksibel dan responsif. Pemahaman ini sekaligus menjadi jembatan menuju analisis berikutnya mengenai bagaimana VUCA menciptakan tantangan nyata dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

### 1. Tantangan Pengambilan Keputusan dalam Lingkungan VUCA

Dalam lingkungan VUCA, pengambilan keputusan tidak lagi bersifat linier dan sederhana. Para pembuat kebijakan dihadapkan pada dinamika yang serba cepat, ambiguitas yang tinggi, serta ketidakpastian yang sulit diprediksi. Kondisi ini menuntut kemampuan untuk menavigasi informasi yang tidak lengkap, memproyeksikan berbagai kemungkinan risiko, serta memperhitungkan konsekuensi dari setiap alternatif keputusan. Oleh karena itu, pendekatan pengambilan keputusan tradisional sering kali tidak lagi memadai, sehingga pembuat kebijakan harus mampu mengintegrasikan analisis risiko yang lebih komprehensif, pemanfaatan data, serta perencanaan berbasis skenario untuk menghadapi situasi yang selalu berubah. Sifat lingkungan VUCA yang tidak stabil memaksa pembuat kebijakan mengadopsi strategi yang lebih adaptif dan fleksibel. Keputusan tidak cukup hanya berdasarkan prosedur baku, tetapi memerlukan ketangkasan dalam membaca pola perubahan, kemampuan merespons kejadian tak terduga, serta ketahanan dalam menghadapi tekanan lingkungan. Teknologi dan analisis data juga menjadi elemen penting yang harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas manajemen risiko. Selain itu, kebijakan yang diambil harus terus dimonitor dan dievaluasi untuk memastikan ketepatan implementasinya di tengah perubahan situasi. Dengan demikian, pengambilan keputusan di era VUCA menuntut kapasitas analitis, keberanian inovasi, serta kepemimpinan yang visioner.<sup>17</sup>

**Volatilitas** mencerminkan perubahan cepat dan mendadak yang mampu mengganggu stabilitas proses pengambilan keputusan. Perkembangan teknologi, dinamika pasar, perubahan regulasi, atau fenomena sosial dapat bergerak begitu cepat, sehingga organisasi sering kali tidak memiliki waktu yang cukup untuk mempersiapkan respons yang tepat. Dalam kondisi seperti ini, keputusan harus dibuat dengan mempertimbangkan fleksibilitas jangka pendek sekaligus keberlanjutan jangka panjang. Tantangan utamanya adalah bagaimana memastikan bahwa keputusan tetap akurat meskipun dibuat dalam waktu yang terbatas. **Uncertainty** menggambarkan kondisi ketika informasi yang tersedia tidak cukup jelas untuk memprediksi arah perubahan lingkungan. Ketidakpastian ini menimbulkan kesulitan bagi pembuat keputusan untuk merumuskan kebijakan yang stabil dan terukur. Dalam situasi seperti ini, organisasi harus mampu menjaga fokus pada tujuan inti sembari tetap fleksibel menyesuaikan diri dengan perubahan yang tidak terduga. Tantangannya terletak pada kemampuan untuk mengambil keputusan meskipun data yang ada tidak lengkap atau bahkan saling bertentangan. Hal ini menuntut pendekatan berpikir kritis, antisipatif, dan sensitif terhadap risiko. **Complexity** muncul ketika jumlah variabel yang mempengaruhi pengambilan keputusan semakin bertambah dan saling berkaitan. Dalam

---

<sup>17</sup> Dekki Umamur Ra'is, "Strategi Adaptasi Kebijakan Publik dalam Era VUCA," *JADMENT: Journal of Administration and Development*, 2.1 (2025), 214–15 <<https://jadment.forindpress.com/index.php/jadment>>.

kondisi ini, masalah yang dihadapi tidak hanya banyak, tetapi juga saling memengaruhi satu sama lain secara tidak selalu dapat diprediksi. Hal ini menuntut kemampuan organisasi untuk berpikir secara holistik, mengkaji hubungan antar faktor secara menyeluruh, serta memperkirakan dampak jangka panjang dari setiap keputusan yang diambil. Tantangan utamanya adalah bagaimana menyederhanakan informasi kompleks tersebut tanpa menghilangkan esensi yang penting untuk mendukung keputusan yang akurat. *Ambiguity* terjadi ketika informasi yang ada tidak jelas sehingga menimbulkan berbagai kemungkinan interpretasi. Situasi ini membuat pembuat keputusan kesulitan menentukan arah tindakan yang tepat karena setiap langkah memiliki potensi risiko yang berbeda. Ambiguitas juga dapat menyebabkan keraguan dalam merumuskan kebijakan, terutama ketika organisasi tidak memiliki data historis atau preseden yang dapat dijadikan rujukan. Dalam kondisi seperti ini, pengambilan keputusan menuntut kemampuan untuk mengelola ketidakjelasan, membangun pemahaman yang lebih tajam melalui eksplorasi berbagai alternatif, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam membaca sinyal-sinyal perubahan lingkungan.<sup>18</sup>

## DINAMIKA LINGKUNGAN VUCA DALAM SEKTOR PENDIDIKAN

Dunia pendidikan saat ini berada dalam pusaran perubahan global yang bergerak dengan sangat cepat dan sulit diprediksi. Transformasi teknologi, perubahan sosial, dinamika kebijakan, serta perkembangan ekonomi global menciptakan kondisi yang penuh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas sebuah karakteristik yang secara umum dikenal sebagai lingkungan VUCA. Situasi ini menuntut lembaga pendidikan untuk tidak lagi mengandalkan pola manajemen tradisional, tetapi mengembangkan cara pandang baru yang lebih adaptif, responsif, dan berbasis analisis risiko agar mampu bertahan, berkembang, dan tetap relevan dalam menghadapi perubahan yang tak terhindarkan.

Masuknya era VUCA dalam dunia pendidikan terlihat dari percepatan perubahan yang kerap menimbulkan gangguan dalam proses akademik. Kennedy menyebut bahwa VUCA adalah masa ketika perubahan terjadi begitu cepat dan dapat menyebabkan kekacauan apabila tidak diantisipasi dengan inovasi serta kreativitas<sup>19</sup>. Kondisi ini juga tercermin dalam meningkatnya tuntutan terhadap perguruan tinggi untuk merombak orientasi kebijakan, memperbarui kurikulum, serta meningkatkan kompetensi dosen demi menyesuaikan diri dengan percepatan teknologi. Dengan demikian, fenomena VUCA bukan sekadar perubahan biasa, melainkan realitas baru yang memengaruhi cara lembaga pendidikan bekerja dan merespons dinamika global. Dalam konteks pendidikan tinggi maupun pendidikan dasar–menengah, fenomena VUCA hadir melalui berbagai bentuk: perubahan kebutuhan kompetensi abad 21, disrupsi teknologi yang memengaruhi metode pembelajaran, serta perubahan karakter peserta didik yang semakin digital native. Kompleksitas ini menyebabkan lembaga pendidikan harus mengelola berbagai variabel sekaligus, mulai dari teknologi pembelajaran, kesiapan sumber daya manusia, kebijakan yang berubah cepat, hingga tekanan masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang mampu bersaing secara global. Dinamika tersebut menunjukkan bahwa VUCA beroperasi dalam berbagai level pendidikan, baik struktural maupun kultural.

Perubahan global yang pesat membuat pendekatan pembelajaran tradisional tidak lagi memadai dalam mempersiapkan peserta didik menghadapi tantangan masa depan. Sejumlah penelitian menjelaskan bahwa era VUCA menuntut sistem pendidikan yang adaptif dan inovatif, dengan strategi pembelajaran yang fleksibel, kreatif, dan menekankan keterampilan abad 21 seperti critical thinking, collaboration, communication, dan creativity<sup>20</sup>. Dalam situasi ketidakpastian, pendidik dituntut tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga berperan sebagai fasilitator dan agen perubahan yang mampu menyesuaikan metode pembelajaran dengan kecepatan perubahan lingkungan. Tuntutan terhadap pembelajaran adaptif tersebut menimbulkan tantangan tersendiri, terutama bagi lembaga pendidikan yang belum memiliki infrastruktur, budaya sekolah, atau kompetensi tenaga pendidik yang memadai. Adaptasi terhadap kondisi VUCA memerlukan integrasi teknologi digital, pengembangan kurikulum yang fleksibel, serta peningkatan

---

<sup>18</sup> Rani Afkarina et al.

<sup>19</sup> Supriyanto dan Isbandiyah, “Analisis Kepekaan Sosial Mahasiswa Pendidikan Sejarah dalam Menghadapi VUCA,” *Media Komunikasi FPIPS*, 23.1 (2024), 2 <<https://doi.org/10.23887/mkfis.v23i1.74865>>.

<sup>20</sup> Oktarina et al., “Menghadapi Era VUCA : Strategi Pembelajaran Yang Adaptif Dan Inovatif,” *Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 6.1 (2025), 1144.



kapasitas guru dan dosen dalam mengelola pembelajaran berbasis teknologi. Tanpa kesiapan tersebut, lembaga pendidikan mudah tertinggal dan kehilangan relevansi karena tidak mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan kompetensi zaman.

Berbagai studi menunjukkan bahwa mahasiswa dan peserta didik dapat mengalami penurunan kemampuan belajar sebagai dampak langsung dari situasi VUCA. Perubahan teknologi yang cepat, banjir informasi, masalah konektivitas, kecemasan, hingga rendahnya keterampilan adaptasi menyebabkan proses pembelajaran tidak berjalan optimal.<sup>21</sup> Persoalan tersebut semakin diperburuk dengan adanya transisi pembelajaran digital yang tidak selalu diimbangi oleh kesiapan infrastruktur, kesiapan dosen, maupun kesiapan lingkungan belajar peserta didik. Kondisi ini mencerminkan bahwa VUCA tidak hanya memengaruhi kebijakan makro pendidikan, tetapi juga memengaruhi pengalaman belajar individu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tantangan pendidikan di era VUCA tidak terbatas pada masalah teknologi atau kurikulum semata, tetapi juga menyangkut aspek psikologis peserta didik. Rasa cemas, ketidakpastian masa depan, dan tekanan akademik dapat mengurangi kualitas fokus dan motivasi belajar. Sebagai akibatnya, lembaga pendidikan harus mengembangkan strategi yang tidak hanya berorientasi pada penguasaan materi, tetapi juga pada ketahanan psikologis, kemampuan adaptasi, serta penguatan literasi digital peserta didik agar mereka mampu menghadapi banjir informasi dan perubahan yang cepat.

Beragam literatur juga menegaskan bahwa era VUCA menuntut penguasaan keterampilan abad 21, termasuk kemampuan berpikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan komunikatif. Selain itu, perkembangan media sosial yang sarat dengan ketidakpastian dan ambiguitas membuat peserta didik perlu mengembangkan literasi informasi dan literasi digital agar mampu menyaring informasi secara tepat. Hal ini menandakan bahwa dunia pendidikan tidak lagi cukup membekali peserta didik dengan pengetahuan akademik, tetapi juga perlu membangun kecerdasan digital serta kemampuan menghadapi informasi yang kompleks dan seringkali menyesatkan.<sup>22</sup> Di tengah kondisi yang volatil, tidak menentu, kompleks, dan ambigu tersebut, institusi pendidikan menjadi sangat rentan terhadap berbagai bentuk risiko. Ketidakpastian kebijakan, perubahan teknologi, tuntutan industri yang berubah cepat, kesiapan infrastruktur yang tidak merata, hingga keterbatasan kompetensi tenaga pendidik merupakan sejumlah risiko yang dapat memengaruhi kualitas penyelenggaraan pendidikan. Risiko-risiko ini dapat berdampak pada proses pembelajaran, kinerja guru dan dosen, sistem manajemen sekolah, serta mutu lulusan. Oleh karena itu, kemampuan mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko menjadi kebutuhan penting bagi institusi pendidikan.

Dalam konteks era VUCA, manajemen risiko menjadi pendekatan strategis yang tidak dapat diabaikan oleh lembaga pendidikan. Dengan menerapkan manajemen risiko, sekolah dan perguruan tinggi dapat memetakan berbagai potensi ancaman, mempersiapkan strategi mitigasi, serta memastikan proses pengambilan keputusan tetap terarah meskipun berada dalam kondisi penuh ketidakpastian. Manajemen risiko memungkinkan lembaga pendidikan untuk menjaga keberlanjutan kegiatan akademik, meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan, serta memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil selaras dengan tujuan jangka panjang lembaga. Dengan demikian, pemahaman tentang dinamika VUCA harus diikuti oleh kemampuan lembaga pendidikan dalam mengelola risiko agar tetap tangguh dan adaptif menghadapi perubahan global. Menghadapi dinamika VUCA secara berkelanjutan juga menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan transformasi manajerial secara lebih mendalam. Adaptasi tidak cukup hanya pada level kelas atau proses pembelajaran, tetapi juga pada tata kelola institusi secara menyeluruh. Sekolah dan perguruan tinggi perlu membangun budaya organisasi yang lentur, terbuka terhadap perubahan, dan berkomitmen pada perbaikan berkelanjutan.

Pada akhirnya, dinamika lingkungan VUCA dalam sektor pendidikan menunjukkan bahwa ketidakpastian adalah kondisi baru yang harus diterima, bukan dihindari. Lembaga pendidikan yang ingin tetap relevan wajib menyiapkan strategi pengambilan keputusan yang lebih sistematis, berbasis data, serta didukung oleh penerapan manajemen risiko yang matang. VUCA bukan hanya persoalan tantangan, tetapi juga peluang untuk melakukan inovasi dan memperkuat ketahanan sistem pendidikan. Di sinilah pentingnya

---

<sup>21</sup> Muhammad Prayoga et al., "Menurunnya Tingkat Belajar Mahasiswa Di Era VUCA," *Proceeding Conference On Psychology and Behavioral Sciences*, 2.1 (2023), 116–17 <<http://proceedings.dokicti.org/index.php/CPBS/index> 116>.

<sup>22</sup> Fajar Nuralim dan Muhammad Azka Ghafirin, "Literasi Media dan Informasi (LMI): Menyaring Informasi di Era VUCA untuk Pendidikan yang Bermakna," *Prosiding SEMDIKJAR (Seminar Nasional Pendidikan dan Pembelajaran)*, 6.1 (2023), 122.

mengintegrasikan pola pikir adaptif, teknologi yang tepat guna, serta kepemimpinan visioner agar proses pendidikan mampu berkelanjutan. Dengan memahami dinamika ini, bagian selanjutnya akan mengulas bagaimana pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko dapat diterapkan secara konkret dalam konteks pendidikan sebagai respons strategis terhadap tantangan era VUCA.

## **PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS MANAJEMEN RISIKO PADA LEMBAGA PENDIDIKAN DI ERA VUCA.**

Lembaga pendidikan pada era VUCA dihadapkan pada kondisi yang sarat dengan ketidakpastian, perubahan cepat, serta kompleksitas yang mempengaruhi hampir seluruh aspek manajemen sekolah. Dalam situasi seperti ini, proses pengambilan keputusan tidak lagi dapat dilakukan secara intuitif, melainkan harus berbasis pada analisis risiko yang sistematis. Manajemen risiko memberikan kerangka kerja yang memungkinkan kepala sekolah, pengawas, ataupun pimpinan perguruan tinggi untuk memahami berbagai potensi ancaman dan peluang sebelum menentukan arah kebijakan. Pengambilan keputusan yang berlandaskan analisis risiko menjadi semakin penting karena lembaga pendidikan tidak hanya mengelola proses akademik, tetapi juga harus menjamin stabilitas operasional, kesiapan teknologi, keselamatan peserta didik, kualitas SDM, serta kesinambungan layanan pembelajaran. Dengan demikian, proses manajemen risiko menjadi fondasi utama bagi lembaga pendidikan untuk tetap adaptif, responsif, dan tangguh menghadapi dinamika global.

Lingkungan VUCA menuntut setiap lembaga pendidikan untuk mampu mengambil keputusan secara lebih cepat, tepat, dan antisipatif. Volatilitas menuntut kemampuan membaca perubahan secara cepat, uncertainty menuntut kejelian dalam memahami informasi yang tidak lengkap, complexity memerlukan kemampuan mengurai masalah yang saling terkait, dan ambiguity menuntut ketajaman dalam menafsirkan kondisi yang tidak jelas. Dalam konteks inilah manajemen risiko berperan memastikan bahwa keputusan yang diambil memiliki dasar rasional dan terukur. Lembaga pendidikan tidak bisa hanya menunggu perubahan terjadi, tetapi harus memprediksi potensi risiko yang muncul dari berbagai aspek seperti perubahan kurikulum, adopsi teknologi digital, perubahan regulasi, hingga dinamika perilaku peserta didik. Maka, proses pengambilan keputusan berbasis risiko bukan hanya prosedur administratif, tetapi menjadi strategi manajerial yang menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam menghadapi era VUCA. Dalam konteks pendidikan yang dipenuhi volatilitas teknologi, ketidakpastian kebijakan, kompleksitas kebutuhan peserta didik, serta ambiguitas lingkungan sekolah, tahapan ini menjadi semakin penting sebagai landasan pengambilan keputusan yang rasional dan terukur. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko dalam lembaga pendidikan umumnya mencakup empat tahapan inti yang saling berkaitan, yaitu: identifikasi risiko, penilaian atau analisis risiko, pengendalian risiko, dan pemantauan risiko.

### **1. Identifikasi risiko**

Tahap identifikasi risiko merupakan pondasi awal dalam keseluruhan proses manajemen risiko dan menjadi bagian dari fungsi planning dalam manajemen pendidikan. Pada tahap ini, lembaga pendidikan harus mengidentifikasi seluruh potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan lembaga, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal. Risiko internal dapat berupa kurangnya kompetensi guru, rendahnya literasi teknologi, keterbatasan sarana prasarana, hingga lemahnya manajemen administrasi. Sementara itu, risiko eksternal meliputi perubahan kebijakan pendidikan nasional, perkembangan teknologi digital, tekanan kompetitif antar sekolah, hingga krisis sosial dan ekonomi. Identifikasi risiko dilakukan melalui berbagai metode seperti diskusi kelompok, wawancara, analisis dokumen, observasi lapangan, serta kajian historis terhadap kejadian-kejadian sebelumnya. Hasil dari tahap identifikasi ini akan menjadi dasar bagi lembaga pendidikan untuk menentukan arah kebijakan strategis yang lebih terfokus.<sup>23</sup>

Dalam konteks era VUCA, identifikasi risiko tidak dapat dilakukan sekali saja, melainkan harus menjadi proses berkelanjutan yang selalu diperbarui sesuai dinamika lingkungan. Cepatnya perkembangan teknologi, misalnya, dapat menimbulkan risiko baru seperti kesenjangan digital antara guru dan peserta didik, potensi gangguan keamanan data, hingga ketidaksiapan sekolah dalam mengadopsi platform pembelajaran digital. Selain itu, perubahan sosial dan perilaku peserta didik akibat paparan internet juga menciptakan risiko-risiko baru seperti penurunan fokus belajar atau meningkatnya kasus perundungan daring. Karena itu, identifikasi risiko membutuhkan kepekaan manajemen lembaga

---

<sup>23</sup> Sigit Purwanto & Dian Ekawaty Ismail, *Manajemen Risiko*, Ruang Karya Bersama, 2024, hlm. 10–11

pendidikan dalam membaca tanda-tanda perubahan dan mengantisipasi dampaknya sebelum masalah terjadi. Di era VUCA, lembaga pendidikan dituntut memiliki kemampuan scanning terhadap lingkungan agar risiko dapat dipetakan secara lengkap, akurat, dan strategis.

## 2. Penilaian dan Analisis Risiko

Tahap penilaian atau analisis risiko merupakan proses untuk menentukan tingkat keparahan (*severity*) dan kemungkinan terjadinya (*probability*) dari setiap risiko yang telah diidentifikasi. Tahap ini sangat erat hubungannya dengan fungsi organizing dalam manajemen, karena sekolah harus mengorganisasikan data, informasi, serta sumber daya untuk menilai risiko secara objektif. Analisis risiko dilakukan dengan mengelompokkan risiko berdasarkan kategori seperti risiko tinggi, sedang, atau rendah, sehingga manajemen dapat menentukan prioritas tindakan.<sup>24</sup> Misalnya, risiko keterlambatan adaptasi guru terhadap pembelajaran digital mungkin memiliki dampak besar terhadap kualitas pembelajaran, sehingga perlu ditempatkan sebagai risiko prioritas tinggi. Sementara risiko kecil seperti keterlambatan administrasi mungkin dapat ditangani belakangan. Dengan demikian, tahap analisis risiko membantu lembaga pendidikan memahami risiko mana yang harus segera ditindaklanjuti dan risiko mana yang cukup diawasi secara berkala.

Pada lembaga pendidikan di era VUCA, penilaian risiko tidak hanya mempertimbangkan dampak jangka pendek, tetapi juga dampak jangka panjang bagi keberlanjutan lembaga. Misalnya, ketika menghadapi perubahan kurikulum, sekolah perlu menganalisis bagaimana kesiapan guru dalam mengimplementasikannya, bagaimana kesiapan peserta didik menerima materi baru, dan bagaimana sarana prasarana dapat mendukung proses pembelajaran. Risiko-risiko ini harus dianalisis menggunakan pendekatan yang komprehensif agar lembaga pendidikan dapat memahami akar permasalahan serta memprediksi berbagai kemungkinan konsekuensi. Dengan demikian, analisis risiko berfungsi sebagai alat penting untuk menghasilkan keputusan yang tidak hanya reaktif, tetapi juga strategis dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan pendidikan modern.

## 3. Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko merupakan tahap implementatif dalam proses manajemen risiko dan terkait erat dengan fungsi actuating dalam manajemen pendidikan. Tahap ini menuntut sekolah atau lembaga pendidikan untuk menerapkan langkah-langkah strategis dalam mengurangi, menghindari, mentransfer, atau menerima risiko tertentu sesuai kapasitas lembaga.<sup>25</sup> Misalnya, untuk risiko rendahnya kompetensi guru dalam teknologi digital, sekolah dapat melakukan pelatihan secara berkala, menyediakan pendampingan teknologi, atau memberikan insentif bagi guru yang berprestasi dalam penggunaan TIK. Demikian pula, untuk risiko keamanan data peserta didik, sekolah dapat memperkuat sistem keamanan digital dan menetapkan kebijakan perlindungan data yang ketat. Pengendalian risiko menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tidak hanya memahami risiko, tetapi juga mampu mengambil tindakan konkret untuk menjaga kualitas layanan pendidikan tetap stabil meskipun menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Selain tindakan teknis, pengendalian risiko juga membutuhkan kebijakan manajemen yang jelas dan terstandar. Sekolah harus memiliki SOP risiko, sistem respons darurat, pedoman pelaksanaan pembelajaran berbasis teknologi, serta prosedur penanganan masalah yang melibatkan peserta didik, guru, maupun orang tua. Di era VUCA, kebijakan ini harus bersifat fleksibel, adaptif, dan mudah diperbarui. Misalnya, ketika terjadi perubahan sistem pembelajaran atau ketika muncul platform digital baru, sekolah perlu mengkaji kembali prosedur pengajaran, penggunaan perangkat, serta etika digital. Pengendalian risiko juga mencakup penguatan budaya organisasi, yaitu memastikan bahwa seluruh warga sekolah memiliki pemahaman yang sama mengenai pentingnya kesiapsiagaan terhadap perubahan dan risiko. Dengan demikian, tahap ini tidak hanya berbicara tentang teknis mitigasi, tetapi juga penguatan kapasitas manajerial dan budaya organisasi yang resilien.<sup>26</sup>

## 4. Pemantauan dan Evaluasi Risiko

Tahap pemantauan risiko merupakan bagian dari fungsi controlling dalam manajemen dan menjadi proses penting untuk memastikan bahwa langkah-langkah mitigasi yang telah diambil berjalan efektif.<sup>27</sup> Lembaga pendidikan harus memiliki mekanisme evaluasi berkala terhadap setiap tindakan

<sup>24</sup> Muhammad Yusuf, *Teori Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Ruang Karya Bersama, 2024), hlm. 81

<sup>25</sup> R.A. Supriyono, *Manajemen Risiko*, (Yogyakarta: UGM Press, 2016), hlm. 9.

<sup>26</sup> Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko*, Edisi 2, (Jakarta: Penerbit Salemba, 2022), hlm. 26.

<sup>27</sup> *Ibid*, hlm. 25.

pengendalian risiko, baik melalui rapat rutin, audit internal, pemantauan data kinerja, maupun laporan evaluasi program. Dalam konteks era VUCA, pemantauan tidak boleh dilakukan secara statis, tetapi harus dinamis mengikuti perubahan cepat yang terjadi dalam lingkungan pendidikan. Misalnya, setelah sekolah mengimplementasikan pembelajaran berbasis teknologi, manajemen harus memantau apakah terjadi peningkatan kualitas pembelajaran, apakah guru mengalami kendala, atau apakah peserta didik menunjukkan tingkat stres yang lebih tinggi. Pemantauan risiko yang baik memungkinkan sekolah mendeteksi masalah sejak dini dan mengambil tindakan korektif sebelum risiko berkembang menjadi krisis.

Pemantauan risiko juga sangat bergantung pada efektivitas sistem informasi manajemen sekolah. Lembaga pendidikan harus memiliki sistem yang mampu menyajikan data yang akurat dan real-time mengenai capaian belajar, penggunaan teknologi, tingkat kehadiran guru, hingga kondisi sarana prasarana. Data tersebut menjadi dasar bagi evaluasi berkala untuk memastikan apakah kebijakan pengendalian risiko telah berhasil mencapai tujuan. Dalam era VUCA, perubahan dapat terjadi dalam hitungan minggu bahkan hari, sehingga sistem informasi yang lambat akan menghambat proses evaluasi dan keputusan manajerial. Oleh karena itu, pemantauan risiko tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga merupakan strategi untuk menjaga ketahanan organisasi pendidikan dalam menghadapi perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian.

Secara keseluruhan, proses pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko pada lembaga pendidikan di era VUCA merupakan langkah strategis untuk menjaga stabilitas, kualitas, dan relevansi layanan pendidikan. Setiap tahap dari mulai identifikasi, penilaian, pengendalian, hingga pemantauan risiko tidak hanya berfungsi sebagai prosedur teknis, tetapi juga sebagai alat manajerial untuk membangun lembaga pendidikan yang fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada masa depan. Integrasi proses manajemen risiko dengan fungsi manajemen POAC membuat setiap kebijakan yang diambil lebih terarah, terukur, dan mampu menjawab tuntutan zaman. Ketika lembaga pendidikan mampu mengelola risiko dengan baik, maka mereka tidak hanya mampu bertahan di tengah perubahan, tetapi juga mampu berkembang dan menjadi organisasi yang kuat menghadapi tantangan era VUCA.

## **TANTANGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA LEMBAGA PENDIDIKAN DI ERA VUCA**

Implementasi manajemen risiko pada lembaga pendidikan di era VUCA menghadapi tantangan yang jauh lebih kompleks dibandingkan sebelumnya. Perubahan teknologi, dinamika kurikulum, kebutuhan kompetensi masa depan, dan tekanan akuntabilitas publik menyebabkan sekolah harus mengelola berbagai risiko yang muncul secara cepat dan tidak terduga. Dalam situasi seperti ini, manajemen risiko tidak lagi terbatas pada aspek administratif, tetapi meluas hingga mencakup risiko digital, risiko akademik, hingga risiko sosial internal sekolah. Lembaga pendidikan harus melakukan upaya mitigasi yang lebih sistematis agar proses pembelajaran tetap berjalan stabil meskipun berada dalam lingkungan yang tidak pasti. Kompleksitas tersebut menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko di era VUCA merupakan kebutuhan yang tidak dapat diabaikan, sekaligus menghadirkan kesulitan besar dalam praktiknya. Risiko yang dihadapi sekolah meliputi aspek yang sangat luas, mulai dari kerusakan sarana prasarana, kesalahan administrasi, kebocoran data, penyalahgunaan anggaran, hingga risiko non-akademik seperti konflik warga sekolah atau bencana alam. Perkembangan digital yang cepat juga menambah jenis risiko baru yang harus dikelola, seperti keamanan data peserta didik, kerentanan platform pembelajaran, dan kualitas interaksi melalui media digital. Tingginya ragam risiko tersebut menuntut kemampuan identifikasi yang kuat dan sistem pengawasan yang konsisten. Namun dalam realitasnya, banyak sekolah belum memiliki perangkat, sistem, maupun kapasitas teknis yang memadai untuk mengelola jenis risiko yang semakin kompleks ini.<sup>28</sup>

Salah satu hambatan terbesar yang muncul dalam implementasi manajemen risiko adalah keterbatasan kompetensi sumber daya manusia. Banyak lembaga pendidikan belum memiliki tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang memahami prinsip dasar manajemen risiko, sehingga proses identifikasi dan analisis risiko sering tidak dilakukan secara tepat. Keterbatasan kapasitas ini membuat sekolah kesulitan membaca potensi ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan pembelajaran, terutama yang berkaitan dengan perubahan teknologi dan dinamika perilaku peserta didik. Kurangnya

---

<sup>28</sup> Anisa Fitriani, Irsyad, dan Merika Setiawati, "Implementasi Pengendalian Risiko dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Sekolah," *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 02.03 (2025), 829 <<https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/index> E-ISSN>.

pemahaman tersebut menyebabkan proses manajemen risiko tidak berjalan secara sistematis, karena tidak ada personel yang benar-benar mampu memimpin proses tersebut secara profesional.<sup>29</sup> Keterbatasan SDM membuat banyak sekolah gagal melakukan identifikasi risiko secara menyeluruh. Risiko laten seperti rendahnya literasi digital guru, resistensi terhadap perubahan kurikulum, atau kelemahan pada sistem administrasi sering kali tidak diperhitungkan sebagai ancaman strategis. Akibatnya, sekolah lebih sering mengambil tindakan setelah masalah muncul, bukan sebelum risiko berkembang menjadi krisis. Sikap reaktif ini sangat berbahaya dalam lingkungan VUCA yang membutuhkan respons cepat, kemampuan antisipasi, dan kepekaan terhadap perubahan. Tanpa peningkatan kapasitas SDM, proses manajemen risiko akan selalu terhambat sejak tahap awal.

Keterbatasan anggaran merupakan hambatan krusial dalam implementasi manajemen risiko. Banyak sekolah tidak memiliki dana yang cukup untuk meningkatkan sarana pembelajaran digital, mengadakan pelatihan staf, atau membangun sistem keamanan data yang memadai. Keterbatasan finansial ini membuat sekolah hanya dapat melakukan mitigasi risiko pada aspek-aspek yang dianggap paling mendesak, sementara risiko strategis yang membutuhkan investasi jangka panjang cenderung diabaikan. Padahal era VUCA menuntut lembaga pendidikan untuk memiliki kesiapan finansial yang mampu mendukung transformasi teknologi dan penguatan sistem manajemen. Minimnya anggaran membuat lembaga pendidikan kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan digital, baik dari segi perangkat keras, perangkat lunak, maupun sistem pendukung operasional. Sekolah juga sulit membangun mekanisme dokumentasi dan pelaporan risiko yang terintegrasi karena keterbatasan sumber daya. Kondisi ini mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan, terutama dalam isu-isu penting seperti keamanan data akademik, kualitas proses pembelajaran, dan kesiapan menghadapi transisi kurikulum. Minimnya investasi dalam sistem manajemen risiko secara otomatis menurunkan ketahanan lembaga pendidikan dalam menghadapi kondisi VUCA yang berkembang cepat.

Sistem pemantauan risiko di banyak lembaga pendidikan masih lemah karena tidak adanya struktur, mekanisme, atau perangkat yang mendukung proses evaluasi secara berkelanjutan. Padahal pemantauan merupakan tahapan penting untuk memastikan efektivitas strategi mitigasi yang telah diterapkan. Ketiadaan sistem monitoring membuat sekolah tidak mampu mengevaluasi apakah kebijakan yang diambil telah mengurangi risiko atau justru menimbulkan risiko baru. Dalam konteks VUCA, perubahan dapat terjadi begitu cepat sehingga monitoring harus bersifat kontinu dan responsif. Tanpa mekanisme pemantauan yang jelas, sekolah cenderung mengambil keputusan intuitif tanpa dasar data yang memadai. Lemahnya sistem evaluasi menyebabkan sekolah tidak memiliki informasi yang akurat mengenai perkembangan risiko, sehingga tindakan korektif sering terlambat dilakukan. Kebijakan yang sudah tidak relevan tetap diterapkan karena tidak ada data yang menunjukkan perlunya perubahan. Hal ini berdampak pada rendahnya ketepatan strategi yang dijalankan dan meningkatnya potensi kegagalan program. Ketidakhadiran monitoring yang memadai juga melemahkan kemampuan sekolah untuk mengukur efektivitas proses pembelajaran, terutama ketika menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan tidak dapat diprediksi.

Kendala lain yang signifikan adalah rendahnya kesadaran warga sekolah terhadap pentingnya manajemen risiko. Pelatihan yang minim membuat guru dan staf tidak terbiasa memikirkan risiko sebagai bagian dari pekerjaan rutin. Akibatnya, manajemen risiko sering dianggap hanya sebagai konsep administratif, bukan sebagai proses strategis yang harus tertanam dalam budaya organisasi. Kurangnya pelatihan juga membuat warga sekolah tidak mengetahui cara melakukan identifikasi, analisis, maupun pengendalian risiko secara benar. Dalam lingkungan VUCA yang sangat dinamis, minimnya kesadaran ini dapat menimbulkan kerugian besar karena risiko sering tidak ditangani sejak dini<sup>30</sup>. Minimnya pelatihan dan pemahaman membuat sekolah gagal membangun budaya manajemen risiko yang konsisten. Banyak kebijakan tidak disertai mekanisme mitigasi yang jelas, dan tindakan pencegahan sering bersifat ad-hoc tanpa perencanaan sistematis. Budaya organisasi yang tidak sensitif terhadap risiko menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi lambat dan tidak adaptif. Dalam jangka panjang, kondisi ini melemahkan ketahanan lembaga pendidikan dalam menghadapi perubahan yang cepat dan berulang.

Selain tantangan SDM dan finansial, lembaga pendidikan juga menghadapi kerentanan teknis pada aspek teknologi. Pembelajaran digital dan administrasi berbasis sistem elektronik menuntut infrastruktur yang kuat dan aman. Risiko seperti serangan siber, gangguan server, atau kehilangan data siswa dapat

---

<sup>29</sup> Dhifa Putra Maulana Syalen dan Wahyu Hidayat, "Implementasi Prinsip Manajemen Risiko Di Ma Al Jawami," *An-Najmu: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2.2 (2025), 97.

<sup>30</sup> Syalen dan Hidayat.

menghambat proses pendidikan secara signifikan. Ketergantungan tinggi pada teknologi membuat sekolah harus memastikan kesiapan sistem digitalnya, namun kenyataannya banyak sekolah belum memiliki infrastruktur memadai atau personel dengan kompetensi teknis yang cukup untuk mengelola risiko teknologi secara efektif. Secara keseluruhan, berbagai tantangan tersebut menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko dalam lembaga pendidikan di era VUCA masih menghadapi hambatan struktural, teknis, dan kultural. Keterbatasan kompetensi SDM, minimnya anggaran, lemahnya monitoring, kurangnya pelatihan, serta kerentanan teknologi menjadi faktor utama yang perlu segera diperbaiki. Tanpa pembenahan terhadap seluruh aspek tersebut, penerapan manajemen risiko tidak akan berjalan optimal dan sekolah akan tetap rentan terhadap perubahan yang cepat. Bagian ini menjadi dasar bagi penyusunan strategi dan rekomendasi konseptual pada bagian berikutnya yang bertujuan memperkuat ketahanan lembaga pendidikan dalam menghadapi dinamika VUCA.

## **IMPLIKASI KONSEPTUAL DAN PRAKTIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS MANAJEMEN RISIKO DI ERA VUCA**

Dalam era VUCA, pengambilan keputusan pada lembaga pendidikan harus didasarkan pada kerangka berpikir yang mampu menavigasi ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang berlangsung secara cepat. Manajemen risiko menjadi fondasi penting yang tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme antisipatif, tetapi juga sebagai pendekatan strategis untuk memperkuat ketahanan kelembagaan. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap keputusan mempertimbangkan dinamika lingkungan sekaligus mendorong terciptanya proses pengelolaan pendidikan yang lebih terarah, responsif, dan berorientasi jangka panjang. Secara konseptual, manajemen risiko menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan identifikasi risiko secara proaktif dan sistematis. Kemampuan ini memungkinkan sekolah atau madrasah memetakan potensi ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan serta menyiapkan strategi mitigasi yang tepat dan efektif. Identifikasi dini menjadi instrumen kunci dalam membangun pengambilan keputusan yang berbasis analisis dan pertimbangan strategis, sebagaimana ditegaskan bahwa pengenalan risiko sejak awal memungkinkan lembaga untuk menyiapkan langkah-langkah yang meminimalkan dampak negatifnya.<sup>31</sup>

Pada tataran praktis, dinamika operasional lembaga pendidikan yang terus berkembang menyebabkan potensi risiko semakin beragam dan kompleks. Perubahan kegiatan, peningkatan aktivitas internal, serta tuntutan eksternal memperbesar kemungkinan munculnya risiko baru yang memerlukan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa operasional lembaga pendidikan akan terus berubah seiring waktu, dan risiko yang menyertainya secara alami turut meningkat<sup>32</sup>. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM, pemanfaatan teknologi informasi, dan pengembangan sistem evaluasi risiko menjadi kebutuhan strategis untuk menjaga stabilitas mutu layanan pendidikan. Lebih jauh, penerapan manajemen risiko dalam pengambilan keputusan berimplikasi pada penguatan tata kelola organisasi secara menyeluruh. Pendekatan ini menuntut kesiapan lembaga menghadapi hambatan internal seperti keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dan adaptasi teknologi, serta tantangan eksternal berupa dinamika kebijakan pendidikan dan ketidakpastian lingkungan. Dengan kerangka berpikir berbasis risiko, proses pengambilan keputusan diarahkan untuk menjadi lebih resilien, adaptif, dan mampu merespons perubahan tanpa mengganggu kesinambungan layanan pendidikan. Implikasi ini memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada kewaspadaan dan pengelolaan perubahan secara berstrategi.

Secara keseluruhan, implikasi konseptual dan praktis dari pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko menunjukkan bahwa lembaga pendidikan membutuhkan pendekatan yang terintegrasi antara analisis risiko, kesiapsiagaan organisasi, dan kemampuan adaptasi berkelanjutan. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap keputusan tidak hanya menanggapi perubahan secara sesaat, tetapi turut membangun ketangguhan lembaga dalam jangka panjang. Dengan demikian, manajemen risiko menjadi strategi kunci dalam meningkatkan efektivitas tata kelola pendidikan di era VUCA dan sekaligus menutup rangkaian pembahasan mengenai urgensi penerapannya dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan masa kini.

---

<sup>31</sup> Yuni Widiyastuti, Irsyad, dan Merika Setiawati, "Penerapan Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Sekolah," *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 2.3 (2025), 934 <<https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/index>>.

<sup>32</sup> Dika Wahyu Purnama dan Wahyu Hidayat, "Implementasi Manajemen Risiko Dalam Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran Di Ma Al Jawami," *IHTIROM: jurnal manajemen pendidikan islam*, 4.1 (2025), 602.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan berbasis manajemen risiko merupakan elemen strategis yang sangat diperlukan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, terutama dalam konteks lingkungan VUCA yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Integrasi manajemen risiko ke dalam proses pengambilan keputusan memungkinkan institusi pendidikan untuk mengidentifikasi potensi ancaman, menganalisis dampaknya, serta merumuskan alternatif keputusan yang lebih adaptif dan terukur.

Hasil kajian menunjukkan bahwa risiko di lembaga pendidikan umumnya muncul dari aspek finansial, operasional, regulasi, serta perkembangan digital. Ketidakmampuan mengelola risiko-risiko tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan dan melemahkan stabilitas organisasi. Oleh karena itu, penerapan proses manajemen risiko—mulai dari identifikasi, analisis, mitigasi, hingga monitoring berkelanjutan—mampu meningkatkan kualitas kebijakan, efektivitas pembelajaran, serta ketahanan lembaga terhadap perubahan lingkungan. Namun, implementasi manajemen risiko dalam praktiknya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan kompetensi SDM, minimnya pemanfaatan teknologi, lemahnya sistem monitoring risiko, serta keterbatasan anggaran. Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengambilan keputusan berbasis risiko sangat bergantung pada kemampuan lembaga dalam memperkuat tata kelola, meningkatkan kesiapsiagaan, dan membangun budaya organisasi yang responsif terhadap ketidakpastian.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan manajemen risiko bukan hanya menjadi kebutuhan teknis, tetapi juga fondasi strategis untuk memastikan keberlanjutan, efektivitas, dan daya adaptasi lembaga pendidikan dalam menghadapi dinamika era VUCA.

### Saran

1. **Lembaga pendidikan perlu meningkatkan kapasitas SDM**, khususnya kepala sekolah, guru, dan staf, agar memahami prinsip dasar manajemen risiko dan mampu menerapkannya dalam pengambilan keputusan sehari-hari.
2. **Pemanfaatan teknologi perlu dioptimalkan** untuk mendukung identifikasi, pemantauan, dan pelaporan risiko sehingga keputusan dapat diambil secara cepat dan berbasis data.
3. **Sekolah perlu menyusun kebijakan manajemen risiko yang jelas dan berkelanjutan**, termasuk SOP, mekanisme evaluasi rutin, serta sistem pelaporan yang terstruktur.
4. **Pemerintah dan pemangku kepentingan perlu memperkuat dukungan** melalui pendampingan, pelatihan, dan penguatan pendanaan agar implementasi manajemen risiko dapat berjalan lebih efektif.

### DAFTAR PUSTAKA

- A.Royyan, "Konsep Manajemen Risiko," *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 1 (2023), 130–37 <<https://doi.org/10.59059/jupiekes.v1i3.322>>
- Anisa Fitriani, Irsyad, dan Merika Setiawati, "Implementasi Pengendalian Risiko dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Sekolah," *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 02 (2025), 829 <<https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/index> E-ISSN>
- Asir, Muhammad, Rizqy Aiddha Yuniawati, Klemens Mere, Karina Sukardi, dan Muh. Abduh. Anwar, "Peran Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: : studi manajemen sumber daya manusia," *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4 (2023), 38 <<https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.844>>
- Astuti, Bela, Zidan, dan Faruq Vista Umar, "Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi Pada Aplikasi LMS Sevima Edlink Menggunakan Framework ISO 31000 (Studi Kasus: Prodi Teknologi Informasi) Bela," *SABER: Jurnal Teknik Informatika, Sains dan Ilmu Komunikasi*, 6 (2025), 55 <<https://ejournal.uki.ac.id/index.php/mr/index>>
- Bakti, Rizal, "Implementasi Peran Pemimpin Dan Human Resources Dalam Organisasi Di Masa VUCA," *Jurnal GICI Keuangan dan Bisnis*, 14 (2022), 27–28
- Cahyaningrum, Yunnita, dan Yudhanta Sambharakreshna, "Optimization of Web-Based Asset Management To Increase Efficiency and Sustainability," *Journal of Information Technology and Computer Science (INTECOMS)*, 7 (2024), 476

- Harbani, Pasolong, *Teori Pengambilan Keputusan* (Bandung: Alfabeta, 2023)
- Khotimah, Husnul, dan Hefniy, "Manajemen Risiko di Sekolah Pedesaan : Adaptasi Perubahan Melalui Peningkatan Kinerja Guru," *DAROTUNA Jurnal of Administrative Science*, 5 (2024), 228 <<https://doi.org/doi.org/10.3390/idarotuna>>
- Lukman, Hakim Bagus, Sari Dhiastika Nanda, Purwadhi, dan Yani Restiani Widjaja, "Manajemen Strategi Rumah Sakit di Era Vuca: Tantangan dan Peluang Dalam Dinamika Pelayanan Kesehatan," *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4 (2024), 1397
- Muhammad Prayoga, Sepian Dista, Ayu Winarti, Novalinda Aprianti, Septiani Arvianti, Erta Dwi Junianti, et al., "Menurunnya Tingkat Belajar Mahasiswa Di Era VUCA," *Proceeding Conference On Psychology and Behavioral Sciences*, 2 (2023), 116–17 <<http://proceedings.dokicti.org/index.php/CPBS/index> 116>
- Munir, M. Achyar, Refaldy Barry Sahputra, Wildan Rizki F, Indra Maulana, Senggi Pangkio, Puji Kurniasari, et al., "Manajemen Keputusan Berisiko.," *LABATILA: Jurnal Ilmu Ekonomi Islam*, 5 (2021), 69 <<https://doi.org/10.33507/lab.v4i01>>
- Nuralim, Fajar, dan Muhammad Azka Ghafirin, "Literasi Media dan Informasi (LMI): Menyaring Informasi di Era VUCA untuk Pendidikan yang Bermakna," *Prosiding SEMDIKJAR (Seminar Nasional Pendidikan dan Pembelajaran)*, 6 (2023), 122
- Nurohman, Dede, "Konsep Risiko Bisnis Dalam Islam Dan Relevansinya Bagi Praktik Mudarabah Pada Lembaga Keuangan Syariah," *Risalah jurnal pendidikan dan Studi islam*, 8 (2022), 133 <[https://doi.org/10.31943/jurnal\\_risalah.v8i1.235](https://doi.org/10.31943/jurnal_risalah.v8i1.235)>
- Oktarina, Mike Nurmalia Sari, Nurfitri, Riski Ramadhani, dan Dedek Helida Pitra, "MENGHADAPI ERA VUCA : STRATEGI PEMBELAJARAN YANG ADAPTIF DAN INOVATIF," *Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 6 (2025), 1144
- Perajaka, Maximus Ali, dan Yohanes Ngamal, "Pentingnya Manajemen Risiko dalam dunia Pendidikan (Sekolah) Selama dan Pasca Covid-19," *jurnal manajemen risiko*, 2, 36 <<https://doi.org/10.33541/mr.v2i1.3436>>
- Purnama, Dika Wahyu, dan Wahyu Hidayat, "IMPLEMENTASI MANAJEMEN RESIKO DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN DI MA AL JAWAMI," *IHTIROM: jurnal manajemen pendidikan islam*, 4 (2025), 602
- Purwanto, Sigit & Ismail, Dian Ekawaty. *Manajemen Risiko*. Jakarta: Ruang Karya Bersama, 2024.
- Ra'is, Dekki Umamur, "Strategi Adaptasi Kebijakan Publik dalam Era VUCA," *JADMENT: Journal of Administration and Development*, 2 (2025), 214–15 <<https://jadment.forindpress.com/index.php/jadment>>
- Rahmah, Gita Mustika, "Analisis Manajemen Risiko Penerapan Sistem Informasi Di Politeknik Stmi Jakarta," *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 17 (2019), 66
- Rani Afkarina, Cindi Septianza, Ahmad Faisol Amir, dan Mochammad Isa Anshori, "Manajemen Perubahan Di Era VUCA," *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1 (2023), 43 <<https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.332>>
- Rustam, Bambang Rianto, *Manajemen Risiko*, Edisi 2 (Jakarta: Penerbit Salemba, 2022)
- Sarjana, Sri, Rio Nardo, Rudi Hartono, Zufri Hasrudy Siregar, Irmal, Muhammad Irfai Sohilaew, et al., *Manajemen Risiko*, ed. oleh Harini Fajar Ningrum (Kota Bandung - Jawa Barat: CV. MEDIA SAINS INDONESIA, 2022)
- Supriyanto, dan Isbandiyah, "Analisis Kepekaan Sosial Mahasiswa Pendidikan Sejarah dalam Menghadapi VUCA," *Media Komunikasi FPIPS*, 23 (2024), 2 <<https://doi.org/10.23887/mkfis.v23i1.74865>>
- Supriyono, R.A. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UGM Press, 2016.
- Suriyadi, dan Fachruddin Azmi, "Pengembangan Manajemen Resiko Pada Instansi Pendidikan," *Warta Dharmawangsa*, 16 (2022), 549
- Susanto, Teguh Trianung Djoko, Angela Graciana Koli Mela, Syarifah Zahrah, Natalis Giovani Namsan, dan Zahid Umair, "Analisis terhadap potensi risiko pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan," *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10 (2024), 183 <<https://doi.org/10.29210/020243848>>
- Syalen, Dhifa Putra Maulana, dan Wahyu Hidayat, "IMPLEMENTASI PRINSIP MANAJEMEN RISIKO DI MA AL JAWAMI," *An-Najmu: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2 (2025), 97
- Widiyastuti, Yuni, Irsyad, dan Merika Setiawati, "Penerapan Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan untuk Efektivitas dan Keberlanjutan Sekolah," *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 2 (2025), 934 <<https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/index>>
- Yusuf, Muhammad, *Teori Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Ruang Karya Bersama, 2024)