

Manajemen Risiko sebagai Instrumen Pencegahan Fraud dan Maladministrasi

Indah Saputri^{1*}

¹ Departemen Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel:

Dikirim pada tanggal 23 Desember 2025

Direvisi pada tanggal 27 Desember 2025

Diterima pada tanggal 28 Desember 2025

Terbit online pada tanggal 30 April 2026

Kata kunci:

Manajemen Risiko, Fraud, Maladministrasi, Tata Kelola Pendidikan, Pengendalian Internal

This is an open access article under the [CC BY](#) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Laboratory of Educational Administration Departemen Universitas Negeri Padang

ABSTRAK

Manajemen risiko merupakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan ancaman yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, risiko fraud dan maladministrasi menjadi isu krusial yang dapat merusak tata kelola, menurunkan kepercayaan publik, serta melemahkan kualitas layanan. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi peran manajemen risiko sebagai instrumen pencegahan fraud dan maladministrasi melalui metode deskriptif kualitatif berbasis kajian literatur dan analisis dokumen. Kajian dilakukan terhadap publikasi akademik sepuluh tahun terakhir, regulasi pendidikan, serta standar manajemen risiko ISO 31000:2018. Hasil menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko, mulai dari proses identifikasi, analisis, evaluasi, hingga monitoring, mampu memperkuat sistem pengendalian internal, meningkatkan transparansi, serta menekan peluang terjadinya penyimpangan. Integrasi manajemen risiko dengan prinsip good governance dan etika organisasi menjadikan tata kelola pendidikan lebih akuntabel, adaptif, dan dipercaya masyarakat. Kendala utama yang ditemukan adalah keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, budaya birokrasi yang formalistik, serta minimnya dukungan teknologi digital. Namun, strategi pemecahan melalui pelatihan, digitalisasi sistem pengawasan, dan komitmen pimpinan sekolah terbukti efektif dalam memperkuat penerapan manajemen risiko. Dengan demikian, manajemen risiko dapat dijadikan instrumen preventif yang relevan dan mendesak untuk menjaga integritas serta akuntabilitas lembaga Pendidikan.

Penulis Korespondensi:

Indah Saputri

Email: indahsptri09@email.com

1. PENDAHULUAN

Fraud dan maladministrasi merupakan dua bentuk penyimpangan yang sering muncul dalam organisasi publik maupun pendidikan. Fraud merujuk pada tindakan penipuan atau manipulasi yang dilakukan secara sengaja untuk memperoleh keuntungan pribadi, sedangkan maladministrasi berkaitan dengan kesalahan prosedural, kelalaian, atau penyalahgunaan wewenang yang merugikan pihak lain. Kedua fenomena ini dapat menurunkan kualitas layanan, merusak reputasi lembaga, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, fraud dan maladministrasi menjadi isu krusial karena dapat mengganggu proses pembelajaran, mengurangi kepercayaan masyarakat, dan melemahkan tata kelola sekolah. Oleh sebab itu, diperlukan instrumen yang mampu mencegah dan mengendalikan risiko penyimpangan sejak dini.

Dalam lembaga pendidikan, fraud dapat berupa manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan dana BOS, atau praktik nepotisme dalam perekrutan tenaga pendidik. Sedangkan maladministrasi sering muncul dalam bentuk keterlambatan layanan, birokrasi berbelit, atau ketidaksesuaian pelaksanaan kebijakan dengan aturan yang berlaku. Kondisi ini menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya menghadapi tantangan akademik, tetapi juga tantangan tata kelola yang berhubungan dengan integritas dan akuntabilitas. Jika tidak ditangani dengan baik, fraud dan maladministrasi dapat menurunkan mutu pendidikan serta menghambat pencapaian visi lembaga. Oleh karena itu, manajemen risiko menjadi salah satu pendekatan strategis yang relevan untuk diterapkan dalam pendidikan.

Manajemen risiko menurut ISO 31000 (2018) adalah proses sistematis yang meliputi identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi. Penerapan manajemen risiko dalam pendidikan memungkinkan sekolah mengenali titik rawan penyimpangan, menilai dampaknya, serta merancang strategi mitigasi yang sesuai. Dengan pendekatan ini, lembaga pendidikan dapat mengurangi peluang terjadinya fraud dan maladministrasi melalui penguatan sistem pengendalian internal. Selain itu, manajemen risiko juga membantu sekolah dalam membangun budaya kerja yang disiplin, transparan, dan akuntabel.

Selain itu, Teori Good Governance (UNDP, 2017) menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas dalam tata kelola organisasi. Prinsip-prinsip good governance sangat relevan untuk diterapkan di sekolah, karena dapat mencegah maladministrasi yang sering terjadi akibat lemahnya akuntabilitas birokrasi. Dengan adanya tata kelola yang baik, setiap kebijakan dan prosedur dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka, sehingga peluang fraud dapat ditekan. Penerapan prinsip good governance dalam pendidikan juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Dalam perspektif pendidikan, Teori Administrasi Pendidikan (Mulyasa, 2019) menekankan bahwa pengelolaan sekolah harus dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berbasis kebutuhan. Administrasi pendidikan yang baik akan memperkuat sistem pengendalian internal, meningkatkan kualitas layanan, serta mencegah terjadinya maladministrasi. Dengan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam administrasi pendidikan, sekolah dapat memastikan bahwa setiap kebijakan dan program berjalan sesuai prosedur, serta mampu mengantisipasi potensi penyimpangan yang mungkin terjadi.

Selain itu, Teori Etika Organisasi (Ferrell & Fraedrich, 2020) menjelaskan bahwa perilaku etis merupakan fondasi penting dalam mencegah fraud. Budaya etika yang kuat di sekolah akan menekan peluang terjadinya penyimpangan, karena setiap individu memiliki kesadaran moral untuk bertindak sesuai aturan. Penerapan manajemen risiko yang berbasis etika organisasi dapat memperkuat integritas lembaga pendidikan, sehingga fraud dan maladministrasi dapat dicegah bukan hanya melalui sistem pengendalian, tetapi juga melalui kesadaran individu.

Berdasarkan uraian di atas, manajemen risiko dapat dipandang sebagai instrumen strategis yang mampu menjaga integritas dan akuntabilitas lembaga pendidikan. Dengan penerapan yang konsisten, manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol, tetapi juga sebagai bagian dari budaya organisasi yang menekankan transparansi, disiplin, dan profesionalisme. Hal ini menjadikan manajemen risiko sebagai fondasi penting dalam membangun tata kelola pendidikan yang adaptif dan berkualitas.

2. KAJIAN TEORI

Manajemen risiko menjadi kerangka teoritik utama dalam penelitian ini. ISO 31000:2018 mendefinisikan manajemen risiko sebagai proses sistematis yang meliputi identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi (International Organization for Standardization, 2018). Dalam konteks pendidikan, penerapan manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk menjaga integritas tata kelola. Power (2016) menegaskan bahwa pengawasan berbasis risiko memberikan nilai tambah karena mampu memperkuat ketahanan organisasi terhadap ketidakpastian. Dengan demikian, teori manajemen risiko menjadi fondasi penting dalam menganalisis pencegahan fraud dan maladministrasi di lembaga pendidikan.

Fraud dan maladministrasi merupakan dua konsep pendukung yang relevan dengan penerapan manajemen risiko. Fraud dipahami sebagai tindakan manipulatif yang dilakukan secara sengaja untuk memperoleh keuntungan pribadi, misalnya melalui penyalahgunaan dana atau nepotisme dalam perekrutan tenaga pendidik. Ferrell dan Fraedrich (2020) menekankan bahwa perilaku etis merupakan fondasi penting dalam mencegah fraud, sebab kesadaran moral individu akan mengurangi kecenderungan melakukan tindakan curang. Sementara itu, maladministrasi merujuk pada kesalahan prosedural, kelalaian, atau penyalahgunaan wewenang yang merugikan pihak lain. Prinsip good governance yang dikemukakan UNDP (2017) menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas sebagai pilar tata kelola publik yang mampu menekan maladministrasi. Ahmeti dan Vladi (2017) menambahkan bahwa sektor publik menghadapi tantangan birokrasi kompleks dan lemahnya indikator risiko, sehingga penerapan manajemen risiko harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi publik.

Penelitian terdahulu memperkuat urgensi penerapan manajemen risiko dalam sektor pendidikan. Priyarsono (2022) menunjukkan bahwa tingkat maturitas manajemen risiko di sektor publik Indonesia masih rendah karena praktiknya sering bersifat formalitas. Widyaningsih (2020) juga menegaskan bahwa rendahnya pemahaman metodologi risiko menjadi hambatan utama dalam implementasi di sektor publik.

Sebaliknya, penelitian Nabila, Pratama, dan Yusuf (2025) pada sektor perbankan digital membuktikan bahwa integrasi manajemen risiko dengan prinsip akuntabilitas mampu menekan risiko operasional dan menjaga kepercayaan publik. Temuan ini relevan untuk sektor pendidikan, karena fraud dan maladministrasi yang terjadi di sekolah juga dapat merusak kepercayaan masyarakat. Selain itu, Mulyasa (2019) menekankan bahwa administrasi pendidikan yang sistematis dan terstruktur akan memperkuat sistem pengendalian internal serta mencegah maladministrasi. Penelitian Indrawati, Ahmadi, dan Sono (2023) menegaskan bahwa faktor pendukung implementasi risiko meliputi kebijakan yang jelas, hubungan baik dengan pemangku kepentingan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Sintesis dari kajian teori ini menunjukkan bahwa manajemen risiko, fraud, maladministrasi, good governance, administrasi pendidikan, serta etika organisasi saling berkelindan dalam membentuk tata kelola pendidikan yang akuntabel dan adaptif. Celah penelitian masih terlihat pada rendahnya tingkat maturitas manajemen risiko di sektor pendidikan Indonesia, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, serta minimnya dukungan teknologi digital. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menegaskan peran manajemen risiko sebagai instrumen preventif yang mampu menjaga integritas, akuntabilitas, dan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan.

3. METODE, DATA, ANALISIS

Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan fokus pada kajian literatur dan analisis dokumen. Kajian dilakukan terhadap buku, jurnal, dan publikasi akademik sepuluh tahun terakhir yang relevan dengan tema manajemen risiko, fraud, maladministrasi, tata kelola pendidikan, serta etika organisasi. Selain itu, dokumen resmi seperti regulasi pendidikan, standar manajemen risiko ISO 31000:2018, dan kebijakan internal lembaga pendidikan dijadikan sumber sekunder untuk memperkuat kerangka analisis. Kombinasi antara literatur akademik dan dokumen kebijakan memberikan gambaran komprehensif mengenai peran manajemen risiko sebagai instrumen pencegahan fraud dan maladministrasi dalam konteks pendidikan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penerapan manajemen risiko di lembaga pendidikan mulai terlihat melalui adanya proses identifikasi titik rawan penyimpangan, seperti pengelolaan dana BOS, perekrutan tenaga pendidik, serta pelaksanaan kebijakan sekolah. Integrasi langkah-langkah manajemen risiko dengan sistem pengendalian internal membuat sekolah lebih cepat dalam mendeteksi kelemahan tata kelola, lebih tanggap dalam merespons masalah, serta lebih efisien dalam penggunaan sumber daya. Fakta menunjukkan bahwa lembaga yang menerapkan manajemen risiko secara konsisten mampu menekan peluang terjadinya fraud dan maladministrasi sejak tahap perencanaan hingga pelaksanaan program.

Efektivitas penerapan manajemen risiko tampak dari meningkatnya transparansi laporan keuangan, berkurangnya kasus keterlambatan layanan, serta membaiknya kualitas pengambilan keputusan di tingkat manajemen sekolah. Pengawasan tidak lagi hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi diarahkan pada pencegahan risiko strategis yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan pendidikan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa manajemen risiko berfungsi sebagai instrumen preventif yang memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

Meskipun terdapat kemajuan, sejumlah kendala masih muncul dalam implementasi. Kompetensi sumber daya manusia di sekolah masih terbatas dalam memahami metodologi manajemen risiko, sementara budaya birokrasi yang cenderung formalistik membuat pengelolaan risiko belum sepenuhnya menjadi bagian dari rutinitas kerja. Dukungan teknologi informasi juga masih minim, sehingga monitoring risiko belum berbasis sistem digital. Selain itu, komitmen pimpinan sekolah menjadi faktor penentu utama, karena keberhasilan penerapan manajemen risiko sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan mampu menginternalisasi prinsip integritas dan akuntabilitas dalam budaya organisasi.

Potensi perbaikan mulai terlihat melalui pelatihan manajemen risiko yang diberikan kepada tenaga pendidik dan staf administrasi, meski cakupannya masih terbatas. Beberapa sekolah mulai menerapkan sistem informasi keuangan berbasis digital untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Dukungan masyarakat dan komite sekolah juga menjadi faktor penting dalam memperkuat tata kelola. Komitmen pimpinan sekolah terbukti sebagai kunci keberhasilan penerapan manajemen risiko, karena menentukan arah kebijakan sekaligus membentuk budaya organisasi yang disiplin dan akuntabel.

Pembahasan

Makna Manajemen Risiko sebagai Instrumen Pencegahan

Manajemen risiko dalam lembaga pendidikan bukan sekadar prosedur administratif, melainkan instrumen strategis untuk mencegah fraud dan maladministrasi. Penerapan manajemen risiko membantu sekolah mengenali titik rawan penyimpangan sejak dini, menilai dampaknya, serta merancang strategi mitigasi yang sesuai. Hal ini sejalan dengan kerangka ISO 31000:2018 yang menekankan proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko sebagai bagian integral dari pencapaian tujuan organisasi (International Organization for Standardization, 2018). Dengan demikian, manajemen risiko berfungsi sebagai instrumen preventif yang memperkuat tata kelola sekaligus membangun budaya disiplin dan akuntabilitas.

Selain itu, penerapan manajemen risiko dalam pendidikan juga memperlihatkan adanya pergeseran paradigma dari sekadar kepatuhan administratif menuju pencegahan proaktif. Priyarsono (2022) menegaskan bahwa tingkat maturitas manajemen risiko di sektor publik Indonesia masih rendah karena praktiknya sering bersifat formalitas. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko di sekolah harus dipandang sebagai kebutuhan mendesak untuk menjaga integritas lembaga. Dengan pendekatan ini, sekolah dapat mengurangi peluang terjadinya masalah yang merusak reputasi dan kepercayaan masyarakat.

Keterkaitan Manajemen Risiko dengan Fraud

Fraud di lembaga pendidikan sering muncul dalam bentuk manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan dana BOS, atau nepotisme dalam perekrutan tenaga pendidik. Penerapan budaya etika organisasi menjadi kunci untuk menekan peluang fraud, karena setiap individu diarahkan untuk bertindak sesuai aturan dan nilai moral. Menurut Ferrell & Fraedrich (2020), perilaku etis merupakan fondasi penting dalam mencegah penyimpangan, sebab kesadaran moral individu akan mengurangi kecenderungan melakukan tindakan curang. Integrasi manajemen risiko dengan etika organisasi memperkuat pengendalian internal sekaligus membangun kesadaran kolektif untuk menolak praktik manipulatif.

Lebih jauh, penelitian Nabila et al. (2025) pada sektor perbankan digital menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko dengan prinsip akuntabilitas mampu menekan risiko operasional dan menjaga kepercayaan publik. Temuan ini relevan untuk sektor pendidikan, karena fraud yang terjadi di sekolah juga dapat merusak kepercayaan masyarakat. Dengan penerapan manajemen risiko berbasis etika dan akuntabilitas, sekolah dapat memastikan bahwa setiap kebijakan dan penggunaan dana dilakukan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Keterkaitan Manajemen Risiko dengan Maladministrasi

Maladministrasi dalam pendidikan tampak pada birokrasi berbelit, keterlambatan layanan, atau ketidaksesuaian kebijakan dengan aturan yang berlaku. Kondisi ini dapat menghambat kualitas pendidikan dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Penerapan prinsip good governance sebagaimana ditegaskan oleh UNDP (2017) mampu meminimalisasi maladministrasi melalui transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas. Dengan tata kelola yang baik, setiap kebijakan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka, sehingga peluang terjadinya kesalahan prosedural berkurang.

Selain itu, Ahmeti & Vladi (2017) menekankan bahwa sektor publik menghadapi tantangan birokrasi kompleks dan lemahnya indikator risiko, sehingga penerapan manajemen risiko harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi publik. Dalam konteks pendidikan, penerapan prinsip good governance memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap sekolah dan memastikan bahwa setiap kebijakan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka. Dengan demikian, maladministrasi dapat ditekan melalui kombinasi manajemen risiko dan tata kelola yang baik.

Implikasi terhadap Administrasi Pendidikan

Implikasi penerapan manajemen risiko terhadap administrasi pendidikan menegaskan bahwa pengelolaan sekolah harus dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berbasis kebutuhan. Menurut Mulyasa (2019), administrasi pendidikan yang baik akan memperkuat sistem pengendalian internal, meningkatkan kualitas layanan, serta mencegah terjadinya maladministrasi. Integrasi manajemen risiko ke dalam administrasi pendidikan memastikan bahwa setiap kebijakan berjalan sesuai prosedur dan mampu mengantisipasi potensi penyimpangan.

Penelitian Indrawati, Ahmadi, & Sono (2023) menegaskan bahwa faktor pendukung implementasi risiko meliputi kebijakan yang jelas, hubungan baik dengan pemangku kepentingan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, integrasi manajemen risiko ke dalam administrasi pendidikan

berdampak langsung pada peningkatan mutu layanan dan kepercayaan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen risiko bukan hanya mekanisme kontrol, tetapi juga bagian dari budaya organisasi yang menekankan disiplin, profesionalisme, dan akuntabilitas.

Tantangan Implementasi Manajemen Risiko

Meskipun terdapat kemajuan, sejumlah kendala masih muncul dalam implementasi manajemen risiko di sekolah. Kompetensi sumber daya manusia masih terbatas dalam memahami metodologi manajemen risiko, sementara budaya birokrasi yang cenderung formalistik membuat pengelolaan risiko belum sepenuhnya menjadi bagian dari rutinitas kerja. Minimnya dukungan teknologi digital juga memperlihatkan pentingnya modernisasi sistem pengawasan. Hal ini sejalan dengan pandangan Beasley et al. (2015) yang menegaskan bahwa teknologi informasi berperan penting dalam mendukung efektivitas manajemen risiko di organisasi modern.

Selain itu, Widyarningsih (2020) menegaskan bahwa rendahnya pemahaman metodologi risiko menjadi hambatan utama di sektor publik Indonesia. Irianto & Amirya (2024) juga menekankan bahwa keberhasilan manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh kapasitas pegawai yang memahami prinsip ISO 31000 secara benar. Minimnya pemanfaatan teknologi informasi memperlambat proses monitoring dan pelaporan risiko. Kondisi ini menunjukkan perlunya modernisasi sistem pengawasan agar lebih efisien dan akurat.

Strategi Pemecahan Masalah

Strategi pemecahan masalah yang relevan meliputi pelatihan dan sertifikasi manajemen risiko bagi tenaga pendidik, digitalisasi sistem pengawasan, serta dukungan pimpinan sekolah sebagai faktor penentu keberhasilan. Pelatihan dan sertifikasi akan meningkatkan kompetensi SDM, sementara digitalisasi sistem pengawasan mempercepat proses pengendalian dan meningkatkan transparansi. Dukungan pimpinan sekolah memastikan bahwa manajemen risiko diinternalisasi dalam budaya organisasi. Paape & Speklé (2012) menegaskan bahwa komitmen manajemen puncak sangat menentukan keberhasilan integrasi pengawasan dan manajemen risiko.

Hal ini diperkuat oleh Sebayang (2024) yang menekankan bahwa risiko melekat pada setiap aktivitas organisasi, sehingga diperlukan strategi pengelolaan yang sistematis dan berkelanjutan. Dengan adanya komitmen pimpinan, strategi pemecahan masalah dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu, dukungan masyarakat dan komite sekolah juga menjadi faktor penting dalam memperkuat tata kelola. Dengan kombinasi strategi tersebut, penerapan manajemen risiko di sekolah dapat lebih optimal.

Kontribusi Kajian Terhadap tata Kelola Pendidikan

Secara keseluruhan, kajian ini memperlihatkan bahwa manajemen risiko terbukti menjadi instrumen preventif yang efektif dalam mencegah fraud dan maladministrasi di lembaga pendidikan. Dengan penerapan yang konsisten, manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol, tetapi juga sebagai fondasi budaya organisasi yang adaptif, transparan, dan akuntabel. Hal ini sejalan dengan pandangan Power (2016) yang menekankan bahwa pengawasan berbasis risiko memberikan nilai tambah besar karena mampu memperkuat ketahanan organisasi terhadap ketidakpastian.

Selain itu, penelitian Azhar, Maulana, & Lubis (2021) menegaskan bahwa transparansi informasi merupakan variabel penting dalam membatasi moral hazard dan memperkuat akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik. Dengan penerapan manajemen risiko yang konsisten, sekolah dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa setiap kebijakan diambil melalui proses sistematis yang dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini memperkuat legitimasi publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

5. KESIMPULAN

Manajemen risiko terbukti menjadi instrumen strategis yang efektif dalam mencegah fraud dan maladministrasi di lembaga pendidikan. Penerapan yang meliputi proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko mampu memperkuat sistem pengendalian internal, meningkatkan transparansi, serta menekan peluang terjadinya penyimpangan. Integrasi dengan prinsip good governance dan etika organisasi menjadikan tata kelola pendidikan lebih akuntabel, adaptif, dan dipercaya masyarakat.

Keberhasilan penerapan manajemen risiko sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia, dukungan teknologi digital, serta komitmen pimpinan sekolah dalam membangun budaya organisasi yang disiplin dan profesional. Implikasi kajian ini menegaskan perlunya internalisasi manajemen

risiko sebagai kebijakan strategis sekolah, serta pengembangan model berbasis digital dan partisipatif agar lebih relevan dengan dinamika pendidikan modern.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Irsyad, M.Pd dan Ibu Dr. Tia Ayu Ningrum, M.Pd selaku dosen pengampu mata kuliah Manajemen Risiko, atas bimbingan, arahan, serta ilmu yang telah diberikan selama proses perkuliahan dan penyusunan artikel ini. Tanpa dukungan, motivasi, dan arahan dari beliau, artikel ini tidak akan terselesaikan dengan baik.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada para akademisi, praktisi tata kelola pendidikan, serta lembaga yang menjadi rujukan literatur atas kontribusi dalam memperkaya analisis. Tidak lupa, apresiasi diberikan kepada rekan-rekan sejawat yang telah memberikan saran, kritik, dan diskusi yang membangun sehingga artikel ini dapat terselesaikan dengan lebih baik.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmeti, F., & Vladi, E. (2017). *Risk Management in Public Sector Organizations: Challenges and Perspectives*. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 421–430. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255963>
- Azhar, A., Maulana, R., & Lubis, H. (2021). *Transparansi Informasi dalam Akuntabilitas Publik*. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 55–67.
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2015). *The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Risk Management Practices*. North Carolina State University, ERM Initiative.
- Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (2020). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage Learning.
- Indrawati, L., Ahmadi, R., & Sono, A. (2023). *Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Risiko Sektor Publik*. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 10(2), 145–160.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk Management Guidelines*. ISO.
- Irianto, B., & Amirya, R. (2024). *Manajemen Risiko dalam Tata Kelola Pemerintahan: Urgensi dan Strategi Implementasi*. *Jurnal Administrasi Negara*, 12(1), 33–47.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Nabila, S., Pratama, D., & Yusuf, A. (2025). *Akuntabilitas dan Manajemen Risiko pada Perbankan Digital*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 5(1), 77–89.
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). *The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study*. *European Accounting Review*, 21(3), 533–564. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661937>
- Power, M. (2016). *Riskwork: Essays on the Organizational Life Of Risk Management*. Oxford University Press.
- Priyarsono, D. (2022). *Tingkat Kematangan Manajemen Risiko di Sektor Publik Indonesia*. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(2), 101–115.
- Sebayang, R. (2024). *Risiko sebagai Bagian dari Aktivitas Organisasi: Perspektif Sektor Publik*. *Jurnal Administrasi dan Governance*, 11(1), 88–99.
- United Nations Development Programme. (2017). *Governance Principles for Public Sector Reform*. UNDP Publishing.
- Widyaningsih, R. (2020). *Tantangan Implementasi Manajemen Risiko di Sektor Publik Indonesia*. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 112–124.