JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 10646-10655
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

RISIKO STRUKTUR ORGANISASI PERGURUAN TINGGI HASIL PENGGABUNGAN DITINJAU DARI PERSPEKTIF MANAJEMEN RISIKO

Ridwan Maulana Nugraha[1], Indriani Febrishaummy Gunawan[2], Paristiyanti Nurwardani[3], Fis Purwangka[4]
[1,2] Universitas Bhakti Asih Tangerang, Indonesia
[3] Universitas Suryakancana, Cianjur, Indonesia
[4] Institut Pertanian Bogor, Indonesia

Email: ridwanm.nugraha98@gmail.com

Check for updates OPEN ACCESS
DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3263

Sections Info

Article history:
Submitted: 9 August 2026
Final Revised: 28 August 2026
Accepted: 26 September 2026
Published: 28 October 2026

Keywords:
Organizational Risk
Higher Education
Risk Management
Governance
ISO 31000

ABSTRACT

Objective: This study analyzes organizational risks following the merger of two colleges into a university and determines mitigation priorities using ISO 31000:2018. Methods: A qualitative case study was conducted at University X. Data were obtained through direct observation, semi-structured interviews with university leaders and unit managers, and document review. Risk identification focused on the functions, responsibilities, and relationships among organizational units. Risk levels were assessed using five-point likelihood and consequence scales adapted from AS/NZS 4360:2004 and then presented in a risk matrix. Results: Seven risks were identified in human-resource management, academic management, internal quality assurance, general administration, and institutional cooperation. Five risks were classified as very high. The highest score concerned competency alignment among lecturers and education staff, followed by curriculum integration and internal quality-assurance processes and supporting documentation. Two risks, namely administrative integration and cooperation management, were classified as medium, each scoring 9. Novelty: This study links post-merger organizational restructuring with systematic risk mapping in a newly established university. The findings indicate that human resources, academic processes, and quality assurance require coordinated management through competency mapping, policy harmonization, strengthened quality assurance, and integrated information systems.

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini menganalisis risiko organisasi setelah penggabungan dua perguruan tinggi menjadi universitas serta menentukan prioritas mitigasinya berdasarkan ISO 31000:2018. Metode: Penelitian menggunakan studi kasus kualitatif di Universitas X. Data diperoleh melalui observasi langsung, wawancara semi-terstruktur dengan pimpinan universitas dan pengelola unit, serta telaah dokumen. Identifikasi risiko dilakukan dengan menelaah fungsi, tanggung jawab, dan hubungan antarunit organisasi. Tingkat risiko dinilai menggunakan skala lima tingkat untuk kemungkinan dan dampak yang diadaptasi dari AS/NZS 4360:2004, kemudian dipetakan dalam matriks risiko. Hasil: Sebanyak tujuh risiko ditemukan pada pengelolaan sumber daya manusia, akademik, penjaminan mutu internal, administrasi umum, dan kerja sama kelembagaan. Lima risiko termasuk kategori sangat tinggi. Skor tertinggi berkaitan dengan kesesuaian kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, disusul integrasi kurikulum serta proses dan kelengkapan dokumen penjaminan mutu internal. Dua risiko, yaitu integrasi administrasi dan pengelolaan kerja sama, berada pada kategori sedang dengan skor masing-masing 9. Kebaruan: Penelitian ini menghubungkan restrukturisasi pascapenggabungan dengan pemetaan risiko secara sistematis pada universitas baru. Temuan menegaskan perlunya pengelolaan terpadu melalui pemetaan kompetensi, harmonisasi kebijakan, penguatan penjaminan mutu, dan integrasi sistem informasi.

Kata kunci: *Risiko Organisasi; Perguruan Tinggi; Manajemen Risiko; Tata Kelola; ISO 31000*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi memiliki peran strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia dilaksanakan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti) yang terintegrasi dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) sebagai landasan dalam penyelenggaraan dan penjaminan mutu pendidikan tinggi (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020). Jumlah perguruan tinggi yang relatif besar, khususnya perguruan tinggi swasta, menghadirkan tantangan dalam penguatan tata kelola, pengelolaan sumber daya, dan keberlanjutan institusi. Dalam kondisi tersebut, kebijakan penggabungan perguruan tinggi menjadi salah satu bentuk perubahan kelembagaan yang diarahkan untuk memperkuat tata kelola, manajemen, sarana dan prasarana, serta kondisi finansial perguruan tinggi (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020; Pradesa, Priatna, & Purba, 2021).

Urgensi penguatan tata kelola semakin relevan karena skala sektor pendidikan tinggi swasta di Indonesia cukup besar. Statistik Pendidikan Tinggi 2025 mencatat 2.713 perguruan tinggi swasta atau 63,05% dari 4.303 perguruan tinggi dalam cakupan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Besarnya jumlah institusi menunjukkan bahwa keberlanjutan organisasi, efisiensi pengelolaan, dan mutu layanan merupakan isu yang memiliki konsekuensi luas. Dalam situasi ketika sebagian institusi melakukan restrukturisasi atau penggabungan, perubahan bentuk kelembagaan tidak cukup dipandang sebagai proses administratif, tetapi perlu dikelola sebagai transformasi organisasi yang membawa konsekuensi terhadap sumber daya manusia, proses, sistem, dan tata Kelola (Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, 2026; Kang et al., 2022).

Kebijakan penggabungan membawa konsekuensi terhadap perubahan struktur organisasi, sistem tata kelola, serta mekanisme pengambilan keputusan. Restrukturisasi organisasi menuntut penyesuaian fungsi, wewenang, dan koordinasi antarunit kerja. Struktur organisasi menentukan bagaimana tugas dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan sehingga perubahan struktur dapat memengaruhi efektivitas kerja organisasi (Robbins & Judge, 2024). Pada perguruan tinggi hasil penggabungan, proses tersebut menjadi lebih kompleks karena institusi perlu menyatukan sumber daya manusia, budaya kerja, kebijakan, prosedur, dan sistem kerja yang sebelumnya berjalan pada institusi yang berbeda. Penelitian mengenai merger perguruan tinggi menunjukkan bahwa proses penggabungan berkaitan dengan integrasi budaya, identitas akademik, respons staf, serta perubahan aktivitas pengajaran dan penelitian (Wollscheid & Røsdal, 2021; Huisman, 2023). Penggabungan juga dapat memengaruhi misi dan profil strategis institusi sehingga proses integrasi perlu dikelola secara sistematis (Frølich & Stensaker, 2021; Borlaug, Tellmann, & Vabø, 2023).

Dalam proses tersebut, perubahan struktur organisasi dapat menimbulkan berbagai risiko, seperti konflik internal, ketidaksesuaian kompetensi, ketidakjelasan kewenangan, ketidaksesuaian kebijakan, inefisiensi operasional, serta hambatan dalam pencapaian tujuan strategis. Risiko organisasi muncul karena adanya ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan institusi. Dalam konteks pendidikan tinggi, manajemen risiko mencakup berbagai jenis risiko dan memerlukan dukungan kebijakan serta kapasitas organisasi yang memadai (Khaw & Teoh, 2023; Rampini, 2019). Pendekatan manajemen risiko karena itu diperlukan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menentukan prioritas pengendalian terhadap risiko yang muncul selama proses transformasi kelembagaan (Pradesa, Priatna, & Purba, 2021; Mukhlis & Supriyadi, 2018; Permana, 2024)

Pada perguruan tinggi hasil penggabungan, risiko dapat mencakup aspek sumber daya

manusia, akademik, penjaminan mutu internal, administrasi, dan kerja sama kelembagaan. Integrasi berbagai aspek tersebut memerlukan kejelasan fungsi dan kewenangan, konsistensi kebijakan, ketersediaan data, serta koordinasi antarunit. Pada aspek penjaminan mutu, perubahan struktur organisasi dapat memengaruhi pembagian kewenangan dan konsistensi pelaksanaan sistem penjaminan mutu internal. Penelitian menunjukkan bahwa unit penjaminan mutu internal berperan dalam mendukung pengembangan kualitas institusi (Erittu & Turri, 2023), sementara pengendalian internal juga berkaitan dengan kualitas perguruan tinggi (Sofyani, Saleh, & Abu Hasan, 2023). Oleh karena itu, penjaminan mutu dan kesiapan dokumen serta data pendukung akreditasi menjadi bagian penting dalam pengelolaan risiko pascapenggabungan (Sutrisno & Wibowo, 2020).

Meskipun kajian mengenai penggabungan perguruan tinggi telah berkembang, penelitian yang secara khusus menghubungkan restrukturisasi organisasi pascapenggabungan dengan pemetaan risiko pada universitas baru masih terbatas. Penelitian terdahulu banyak membahas dampak merger terhadap budaya organisasi, identitas akademik, staf, misi institusi, maupun proses organisasi secara terpisah (Wollscheid & Røsdal, 2021; Frølich & Stensaker, 2021; Slade, 2022). Sementara itu, pendekatan manajemen risiko dapat digunakan untuk mengidentifikasi berbagai risiko tersebut secara lebih sistematis berdasarkan kemungkinan dan konsekuensinya (Khaw & Teoh, 2023; Pradesa, 2021). Dengan demikian, diperlukan kajian yang mengintegrasikan perspektif restrukturisasi organisasi dan manajemen risiko untuk memperoleh pemetaan risiko yang dapat digunakan sebagai dasar pengendalian pada perguruan tinggi hasil penggabungan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis risiko struktur organisasi pada perguruan tinggi hasil penggabungan berdasarkan perspektif manajemen risiko ISO 31000:2018. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi risiko yang muncul pada struktur dan fungsi organisasi, menentukan tingkat prioritas risiko berdasarkan *likelihood* dan *consequence*, serta merumuskan rekomendasi mitigasi yang relevan untuk memperkuat tata kelola, pengelolaan sumber daya manusia, proses akademik, penjaminan mutu internal, administrasi, dan keberlanjutan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif pada Universitas X, yaitu universitas baru yang terbentuk melalui penggabungan perguruan tinggi di bawah satu badan penyelenggara. Pemilihan kasus didasarkan pada karakteristik perubahan struktur organisasi yang berlangsung dalam waktu relatif singkat sehingga sesuai untuk mengkaji risiko yang muncul selama proses integrasi. Pendekatan studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman kontekstual mengenai hubungan antara struktur, proses kerja, dan risiko organisasi (Creswell & Poth, 2018).

Data dikumpulkan pada November–Desember 2025 melalui tiga teknik, yaitu observasi langsung terhadap aktivitas organisasi, wawancara semi-terstruktur dengan pimpinan universitas dan pengelola unit kerja, serta telaah dokumen berupa statuta, struktur organisasi, dan kebijakan internal. Penelitian tidak menetapkan jumlah informan secara statistik karena fokusnya adalah pemetaan risiko pada satu kasus. Keabsahan informasi diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan temuan observasi, hasil wawancara, dan bukti dokumenter.



Gambar 1. Alur Analisis Risiko Struktur Organisasi

Analisis risiko mengacu pada prinsip dan proses ISO 31000:2018, terutama penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan perumusan perlakuan risiko. Identifikasi dilakukan dengan memetakan fungsi dan tugas pokok unit organisasi, kemudian merumuskan kejadian risiko, penyebab yang relevan, dan dampak utamanya. Likelihood dan consequence dinilai menggunakan skala 1–5 yang diadaptasi dari AS/NZS 4360:2004. Skor risiko dihitung dengan perkalian likelihood dan consequence, kemudian ditempatkan dalam matriks risiko. Dalam penelitian ini, hasil penilaian risiko dipetakan dalam matriks risiko untuk menentukan kategori risiko sangat tinggi (*very high*), tinggi (*high*), sedang (*medium*), rendah (*low*), dan sangat rendah (*very low*).

Tahap akhir dilakukan dengan menghubungkan risiko prioritas dengan kebutuhan pengendalian organisasi. Rekomendasi mitigasi dirumuskan berdasarkan karakter risiko dan fungsi unit yang terkait, kemudian diarahkan pada penguatan tata kelola, pengelolaan SDM, integrasi kebijakan akademik, penjaminan mutu internal, konsolidasi dokumen akreditasi, dan integrasi sistem informasi. Proses tersebut dimaksudkan untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, bukan sebagai generalisasi statistik untuk seluruh perguruan tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Struktur organisasi Universitas X terdiri atas unsur pimpinan universitas (rektor dan wakil rektor), lembaga penunjang (LPMI dan LPPM), fakultas, serta program studi. Unsur-unsur tersebut menjadi ruang identifikasi risiko karena masing-masing memiliki fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab yang berbeda. Hasil identifikasi menunjukkan tujuh risiko utama pada aspek sumber daya manusia, akademik, penjaminan mutu internal, administrasi umum, dan kerja sama kelembagaan. Pemetaan tersebut memperlihatkan bahwa risiko pascapenggabungan tidak berdiri sendiri, tetapi dapat saling memengaruhi antara struktur, proses akademik, dan mekanisme pengendalian mutu.

Tabel 1. Identifikasi Risiko Struktur Organisasi Perguruan Tinggi Hasil Penggabungan

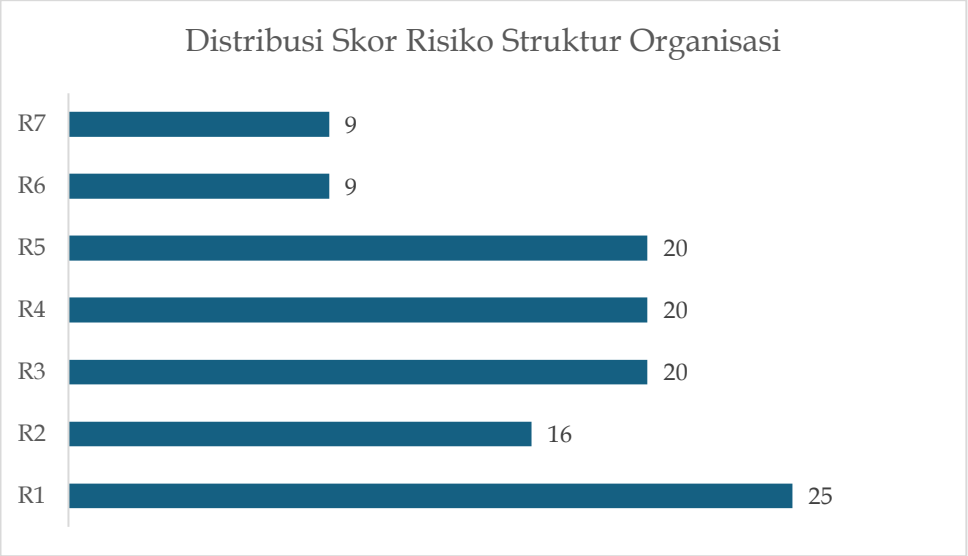
Kode Risiko	Unit Organisasi	Deskripsi Risiko	Dampak Utama
R1	SDM	Ketidaksesuaian kompetensi dosen dan tenaga kependidikan pasca penggabungan	Penurunan mutu akademik
R2	SDM	Konflik budaya kerja antar institusi asal	Menurunnya kinerja dan kolaborasi
R3	Akademik	Kurikulum belum terintegrasi dan tidak adaptif	Lulusan tidak sesuai dengan kebutuhan industri

R4	LPMI	SPMI tidak berjalan konsisten	Kegagalan peningkatan mutu
R5	LPMI	Ketidaksiapan dokumen dan data dukung	Penurunan peringkat akreditasi
R6	Biro Umum	Sistem administrasi belum terintegrasi	Inefisiensi operasional
R7	Kerja Sama	Kerja sama tidak terkelola optimal	Hilangnya peluang institusional

Risiko yang telah diidentifikasi selanjutnya dinilai berdasarkan likelihood dan consequence. Skor diperoleh dari perkalian kedua dimensi tersebut. Hasil penilaian menunjukkan lima risiko berada pada kategori sangat tinggi dan dua risiko pada kategori sedang.

Tabel 2. Penilaian Risiko Berdasarkan *Likelihood* dan *Consequence*

Kode Risiko	*Likelihood* (1-5)	*Consequence* (1-5)	Level Risiko	Kategori
R1	5	5	25	Very High
R2	4	4	16	Very High
R3	4	5	20	Very High
R4	5	4	20	Very High
R5	4	5	20	Very High
R6	3	3	9	Medium
R7	3	3	9	Medium



Gambar 2. Distribusi Skor Risiko Struktur Organisasi

Tabel 3. Matriks Risiko Struktur Organisasi

Consequence / Likelihood	1	2	3	4	5
1					
2					

3	R6, R7		
4		R2	R3, R5
5		R4	R1

Pembahasan

Risiko dengan kategori sangat tinggi ditemukan pada pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait penempatan personel, kesenjangan kompetensi, dan retensi dosen. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses penggabungan tidak hanya memerlukan penyatuan struktur organisasi, tetapi juga penyesuaian antara kompetensi personel dengan fungsi dan tanggung jawab pada struktur baru. Perbedaan latar belakang, pengalaman, dan sistem kerja dari institusi sebelumnya dapat menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas setelah penggabungan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2024) bahwa struktur organisasi menentukan pembagian dan koordinasi pekerjaan, sehingga perubahan struktur dapat memengaruhi efektivitas kerja. Dalam konteks merger perguruan tinggi, proses integrasi juga berkaitan dengan penyesuaian identitas, budaya kerja, dan respons staf terhadap perubahan organisasi (Wollscheid & Røsdal, 2021; Huisman, 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, mitigasi risiko perlu diarahkan pada pemetaan kompetensi, penempatan personel sesuai kebutuhan organisasi, pengembangan kapasitas, serta mekanisme retensi dosen dan tenaga kependidikan. Pendekatan tersebut diperlukan agar perubahan struktur tidak hanya menghasilkan pembagian fungsi secara formal, tetapi juga didukung oleh kesiapan sumber daya manusia yang menjalankan fungsi tersebut (Kang et al., 2022; Huisman, 2023).

Pada aspek akademik, risiko tinggi teridentifikasi pada pengelolaan kurikulum dan proses pembelajaran. Risiko tersebut meliputi ketidaksesuaian kurikulum dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri, resistensi dosen terhadap perubahan kurikulum, serta keterbatasan sarana dan prasarana. Kondisi ini menunjukkan bahwa integrasi akademik setelah penggabungan tidak cukup dilakukan melalui penyatuan dokumen kurikulum, tetapi memerlukan harmonisasi kebijakan, kesiapan dosen, dan dukungan sumber daya pembelajaran. Kurikulum yang tidak adaptif dapat memengaruhi relevansi capaian pembelajaran lulusan dengan kebutuhan dunia kerja serta daya saing institusi (Slamet & Widodo, 2021).

Dalam konteks perguruan tinggi hasil penggabungan, penyesuaian kurikulum berbasis *Outcome-Based Education* (OBE) dapat menjadi bagian dari strategi mitigasi risiko akademik karena menempatkan capaian pembelajaran sebagai dasar perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Implementasi OBE pada perguruan tinggi Indonesia masih menghadapi tantangan dalam pemahaman dosen, penyusunan capaian pembelajaran yang jelas dan terukur, serta kesiapan dukungan institusi (Mufanti, Carter, & England, 2024). Oleh karena itu, proses integrasi kurikulum perlu disertai evaluasi berkala terhadap capaian pembelajaran, kebutuhan pengguna lulusan, serta kesiapan sumber daya pendukung (Rao, 2020; Slamet & Widodo, 2021).

Pada lembaga penjaminan mutu internal (LPMI), risiko sangat tinggi berkaitan dengan inkonsistensi penerapan siklus SPMI dan belum meratanya budaya mutu di lingkungan universitas. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan penggabungan institusi tidak hanya ditentukan oleh penyatuan struktur formal, tetapi juga oleh kemampuan seluruh unit kerja dalam memahami dan menjalankan fungsi penjaminan mutu secara konsisten. Setelah penggabungan, perbedaan kebiasaan kerja, mekanisme evaluasi, serta pemahaman terhadap

standar mutu dapat menyebabkan pelaksanaan SPMI belum berjalan secara seragam. Kondisi tersebut sejalan dengan pentingnya dukungan organisasi dan keterlibatan anggota organisasi dalam penerapan manajemen risiko (Rampini, Takia, & Berssaneti, 2019).

Dalam konteks tersebut, penerapan siklus PPEPP secara konsisten dapat berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sekaligus sarana identifikasi dan pengurangan risiko mutu. Penguatan LPMI perlu diarahkan pada standardisasi mekanisme evaluasi, peningkatan koordinasi dengan fakultas dan program studi, serta pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar pengendalian dan peningkatan mutu. Dengan demikian, penjaminan mutu tidak berhenti pada pemenuhan dokumentasi, tetapi menjadi bagian dari proses pengendalian risiko organisasi.

Proses akreditasi program studi juga menunjukkan tingkat risiko yang tinggi akibat keterbatasan kesiapan dokumen, kurangnya koordinasi antarunit, serta minimnya pengalaman institusi dalam pengelolaan akreditasi pada skala universitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa risiko akreditasi tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan dokumen, tetapi juga dengan kemampuan struktur organisasi dalam mengelola data, menetapkan tanggung jawab, dan memastikan koordinasi antarunit. Pada perguruan tinggi hasil penggabungan, perubahan struktur dan pembagian kewenangan dapat menyebabkan informasi dan dokumen masih tersebar pada unit-unit yang sebelumnya memiliki sistem pengelolaan berbeda (Erittu & Turri, 2023; Sofyani, Saleh, & Abu Hasan, 2023).

Oleh karena itu, mitigasi risiko akreditasi perlu diarahkan pada konsolidasi dokumen dan data, penetapan penanggung jawab yang jelas, standardisasi mekanisme pelaporan, serta penguatan koordinasi antara unit penjaminan mutu, fakultas, dan program studi. Langkah tersebut penting agar proses akreditasi menjadi bagian dari sistem manajemen mutu yang berjalan secara berkelanjutan, bukan hanya dilakukan ketika akreditasi telah mendekat.

Risiko tingkat sedang ditemukan pada aspek tata kelola administrasi dan pengelolaan kerja sama kelembagaan. Risiko tersebut berkaitan dengan inefisiensi administrasi, keamanan data, serta ketidakefektifan hubungan kerja sama. Meskipun memiliki tingkat risiko yang lebih rendah dibandingkan risiko pada sumber daya manusia, akademik, dan penjaminan mutu, temuan ini menunjukkan bahwa integrasi organisasi belum sepenuhnya menghasilkan proses administrasi dan pengelolaan hubungan kelembagaan yang seragam. Integrasi sistem dan prosedur administrasi menjadi penting karena perbedaan mekanisme kerja antarunit dapat menyebabkan duplikasi proses, keterlambatan layanan, dan kesulitan dalam konsolidasi data.

Sebagai perguruan tinggi baru hasil penggabungan, Universitas X perlu melakukan perbaikan secara bertahap melalui prinsip *continuous improvement*. Penguatan tata kelola administrasi, integrasi sistem informasi, serta penataan mekanisme pengelolaan kerja sama diperlukan untuk mendukung efektivitas operasional dan pencapaian tujuan strategis institusi. Dengan demikian, meskipun berada pada kategori sedang, risiko tersebut tetap perlu dikendalikan agar tidak berkembang menjadi risiko yang lebih tinggi pada tahap perkembangan organisasi berikutnya.

Berdasarkan keseluruhan pemetaan risiko, strategi mitigasi perlu diarahkan pada beberapa prioritas yang saling berkaitan. Pada aspek sumber daya manusia, mitigasi dilakukan melalui pemetaan dan pengembangan kompetensi serta penempatan personel sesuai kebutuhan organisasi. Pada aspek akademik, diperlukan harmonisasi kebijakan dan penyesuaian kurikulum secara berkala. Pada aspek penjaminan mutu, penguatan LPMI dan konsistensi penerapan siklus PPEPP menjadi bagian penting dalam pengendalian risiko. Sementara itu, pada aspek administrasi dan tata kelola diperlukan integrasi sistem informasi serta standardisasi prosedur antarunit. Strategi tersebut menunjukkan bahwa risiko

pascapenggabungan tidak dapat ditangani secara parsial karena satu risiko dapat berhubungan dengan risiko lainnya. Pengelolaan risiko secara terpadu diperlukan untuk meningkatkan ketahanan organisasi dan mendukung keberlanjutan tata kelola Universitas X.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi hasil penggabungan menghadapi risiko organisasi yang saling berkaitan, terutama pada aspek sumber daya manusia, integrasi akademik, penjaminan mutu internal, administrasi, dan kerja sama kelembagaan. Sebanyak tujuh risiko teridentifikasi, terdiri atas lima risiko berkategori sangat tinggi dan dua risiko berkategori sedang. Risiko dengan skor tertinggi berkaitan dengan ketidaksesuaian kompetensi dosen dan tenaga kependidikan pascapenggabungan, sedangkan risiko tinggi lainnya meliputi integrasi kurikulum, konsistensi pelaksanaan SPMI, serta kesiapan dokumen dan data pendukung akreditasi. Pemetaan berbasis ISO 31000:2018 membantu menentukan prioritas pengendalian berdasarkan tingkat risiko yang teridentifikasi. Secara praktis, pengendalian perlu diarahkan pada pemetaan dan penempatan SDM berbasis kompetensi, harmonisasi kebijakan dan kurikulum, penguatan siklus PPEPP, konsolidasi dokumen akreditasi, serta integrasi sistem informasi. Penelitian ini terbatas pada satu kasus dan menggunakan penilaian risiko berbasis data kualitatif sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal dan melibatkan lebih dari satu perguruan tinggi hasil penggabungan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

REFERENSI

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO.

Arta, S. P. I., Satriawan, G. D., Bagiana, K. I., Loppies, Y., Shavab, A. F., Mala, F. M. C., Sayuti, M. A., Safitri, A. D., Berlianty, T., Julike, W., Wicaksono, G., Marietza, F., Kartawinata, R. B., & Utami, F. (2021). *Manajemen risiko*. Widina Bhakti Persada.

Badan Pusat Statistik. (2025). Jumlah Perguruan Tinggi, Dosen dan Mahasiswa (Negeri dan Swasta) dibawah Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi menurut wilayah. BPS.

Borlaug, S. B., Tellmann, S. M., & Vabø, A. (2023). Nested identities and identification in higher education institutions—the role of organizational and academic identities. *Higher Education*, *85*, 359–377. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00837-5

Brankovic, J., & Cantwell, B. (2022). Making sense of change in higher education research: Exploring the intersection of science and policy. *Higher Education*, *84*, 1207–1226. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00928-3

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2020). *Merdeka belajar–kampus merdeka: Buku panduan*. Ministry of Education and Culture, Republic of Indonesia.

Erittu, E., & Turri, M. (2023). Internal quality assurance units: Empirical evidence from Italy. *Quality in Higher Education*, *29*(3), 358–373. https://doi.org/10.1080/13538322.2022.2121197

Frølich, N., & Stensaker, B. (2021). Mergers and missions: Investigating consequences for system diversity. *Higher Education*, *82*, 411–434. https://doi.org/10.1007/s10734-021-00730-7

Helms, R. M., & Nixon, J. C. (2019). International mergers and collaborations in higher education. *International Higher Education, 97*, 6-8. https://doi.org/10.6017/ihe.2019.97.10938

Huisman, J., Soppe, K., Eide, T., & Frølich, N. (2023). Can you feel the change of seasons? Perspectives of academic staff on organizational change. *Studies in Higher Education*, *48*(12), 1809–1824. https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2215812

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 risk management – Guidelines*. ISO.

Kang, S. P., Chen, Y., Svihla, V., Gallup, A., Ferris, K., & Datye, A. K. (2022). Guiding change in higher education: An emergent, iterative application of Kotter's change model. *Studies in Higher Education*, *47*(2), 270–289. https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1741540

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta.*

Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. (2026). *Statistik Pendidikan Tinggi 2025*. Pusdatin Kemdiktisaintek.

Khaw, T. Y., & Teoh, A. P. (2023). Risk management in higher education research: A systematic literature review. *Quality Assurance in Education*, *31*(2), 296–312. https://doi.org/10.1108/QAE-04-2022-0097

Marginson, S. (2018). Higher education, economic inequality and social mobility: Implications for emerging East Asia. *International Journal of Educational Development, 63*, 4-11. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.002

Marienthal F. (2026). Structural Disruption in US Higher Education – Key Developments and Implications. Kutakrock LLP. Denver : USA.

Mufanti, R., Carter, D., & England, N. (2024). Outcomes-based education in Indonesian higher education: Reporting on the understanding, challenges, and support available to teachers. *Social Sciences & Humanities Open, 9*, 100873. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100873

Mukhlis dan Supriyadi. (2018). Desain Sistem Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) Studi Kasus pada Universitas Gadjah Mada. *Journal of Applied Accounting and Taxation,* 3(2), 158-167. https://doi.org/10.30871/jaat.v3i2.875

Permana, N. B., Haliah, Haliah, Kusumawati, A., Pertiwi, M. I., & Ihlashul'amal, M. (2024). *Implementation of Risk Management in an Effort to Realize the Good University Governance Principles*. Hasanuddin Economics and Business Review, 8(2), 111–118. https://doi.org/10.26487/hebr.v8i2.5776

Pradesa, H. A., Priatna R., Purba, C. O. (2021). Menilai Risiko dari Organisasi yang Bertransformasi : Pelajaran Terbaik untuk Penguatan Akuntabilitas Pendidikan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2) : 146-158. https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.40104

Ramírez, G. B., & Berger, J. B. (2021). Organizational risk management in higher education institutions: Governance, accountability, and sustainability. *Studies in Higher Education, 46*(10), 2081–2096. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1702153

Rampini, G. H. S., Takia, H., & Berssaneti, F. T. (2019). Critical success factors of risk management with the advent of ISO 31000:2018 - Descriptive and content analyzes. *Procedia Manufacturing*, *39*, 894–903. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.400

Rao, N. J. (2020). Outcome-based Education: An Outline. Higher Education for the Future, 7(1).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.

Slade, C. P., Ribando, S., Fortner, C. K., & Walker, K. V. (2022). Mergers in higher education:

It's not easy. Merger of two disparate institutions and the impact on faculty research productivity. *Studies in Higher Education*, *47*(6), 1215–1226. https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1870948

Slamet, M., & Widodo, S. (2021). Relevansi kurikulum perguruan tinggi dengan kebutuhan dunia kerja. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 6*(3), 245–256.

Sofyani, H., Saleh, Z., & Abu Hasan, H. (2023). Internal control implementation and quality of higher education institutions: A moderation effect testing. *Asian Journal of Accounting Research*, *8*(4), 425–435. https://doi.org/10.1108/AJAR-09-2022-0277

Standards Australia/Standards New Zealand. (2004). *AS/NZS 4360:2004 risk management*. Standards Australia International.

Suharto, E., & Nugroho, R. (2018). Tata kelola perguruan tinggi dalam perspektif good university governance. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 25*(2), 157–168.

Suryadi, K., Wahyudin, D., & Riyanto, Y. (2022). Outcome-based education implementation in higher education: Challenges and strategies. *Journal of Education and Learning, 16*(2), 175–186. https://doi.org/10.11591/edulearn.v16i2.20345

Sutrisno, A., & Wibowo, A. (2020). Implementasi sistem penjaminan mutu internal dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi. *Jurnal Penjaminan Mutu, 6*(2), 97–108.

Urrohmah, D. S., & Riandadari, D. (2019). Hazard identification, risk assessment and risk control (HIRARC) in reducing occupational accident risks. *Jurnal Pendidikan Teknik Mesin, 8*(1), 34–40.

Wollscheid, S., & Røsdal, T. (2021). The impact of mergers in higher education on micro-level processes: A literature review. *Tertiary Education and Management*, *27*, 257–280. https://doi.org/10.1007/s11233-021-09074-4

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA