

## Integrasi Analisis Lingkungan Eksternal dan Manajemen Risiko Dalam Mendukung Keberlanjutan Islamic Boarding School Modern

Ravica Sallza Azzahra<sup>1</sup>, Tantri Yanuar Rahmat Syah<sup>2</sup>, Rhian Indradewa<sup>3</sup>,  
Regina Deka Sofia<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul, Jakarta,  
Indonesia

e-mail: [ravicaasallza@gmail.com](mailto:ravicaasallza@gmail.com), [tantri.yanuar@esaunggul.ac.id](mailto:tantri.yanuar@esaunggul.ac.id),  
[rhian.indradewa@esaunggul.ac.id](mailto:rhian.indradewa@esaunggul.ac.id), [regina.deka@esaunggul.ac.id](mailto:regina.deka@esaunggul.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis keterkaitan antara lingkungan eksternal dan manajemen risiko dalam mendukung keberlanjutan MADANI *Islamic Boarding School* (MADANI IBS) sebagai konsep *Islamic Boarding School* modern. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif dengan kombinasi analisis kuantitatif dan kualitatif berdasarkan data sekunder dari Business Plan MADANI IBS tahun 2026. Analisis lingkungan eksternal mengintegrasikan Porter's Five Forces, PEST Analysis, dan External Factor Evaluation (EFE), sedangkan manajemen risiko mengacu pada prinsip dan proses ISO 31000:2018. Hasil analisis menunjukkan tingkat tekanan kompetitif industri berada pada kategori sedang dengan nilai rata-rata Porter's Five Forces sebesar 2,03. EFE Matrix menghasilkan skor 3,21 yang menunjukkan respons eksternal MADANI IBS berada pada kategori kuat. Meskipun demikian, pemetaan faktor eksternal ke dalam risk register mengidentifikasi tujuh risiko utama, yaitu perubahan regulasi, inflasi dan keterlambatan pemasok, serangan siber, wabah penyakit, persaingan penerimaan peserta didik, penurunan daya beli orang tua, serta keterbatasan SDM kompeten. Risiko persaingan (R21) dan ketersediaan SDM (R23) memiliki skor inherent tertinggi sebesar 20. Setelah mitigasi, seluruh risiko eksternal menurun ke skor residual 8-12, namun risiko persaingan, SDM, dan keamanan siber tetap memerlukan pemantauan prioritas. Temuan menunjukkan bahwa environmental scanning akan lebih efektif apabila diterjemahkan langsung menjadi risk identification, risk treatment, dan monitoring. Integrasi tersebut membantu MADANI IBS menjaga adaptabilitas strategi, kontinuitas layanan pendidikan, kepercayaan orang tua, dan keberlanjutan lembaga.

**Kata Kunci:** Analisis Lingkungan Eksternal; *Islamic Boarding School*; ISO 31000; Keberlanjutan; Manajemen Risiko

### Abstract

*This study aims to analyze the relationship between the external environment and risk management in supporting the sustainability of MADANI Islamic Boarding School (MADANI*

*IBS) as a modern Islamic Boarding School concept. The study uses a descriptive case study approach with a combination of quantitative and qualitative analysis based on secondary data from the MADANI IBS Business Plan in 2026. The external environment analysis integrates Porter's Five Forces, PEST Analysis, and External Factor Evaluation (EFE), while risk management refers to the principles and processes of ISO 31000:2018. The analysis results show that the level of industrial competitive pressure is in the moderate category with an average value of Porter's Five Forces of 2.03. The EFE Matrix produces a score of 3.21 which indicates that MADANI IBS's external response is in the strong category. However, mapping external factors into the risk register identifies seven main risks, namely regulatory changes, inflation and supplier delays, cyber attacks, disease outbreaks, competition for student admissions, declining parental purchasing power, and limited competent human resources. Competitive risk (R21) and human resource availability (R23) had the highest inherent scores of 20. After mitigation, all external risks decreased to residual scores of 8-12, but competitive, human resource, and cybersecurity risks still require priority monitoring. Findings indicate that environmental scanning is more effective when translated directly into risk identification, risk treatment, and monitoring. This integration helps MADANI IBS maintain strategic adaptability, continuity of educational services, parental trust, and institutional sustainability.*

**Keywords:** *External Environmental Analysis; Islamic Boarding School; ISO 31000; Sustainability; Risk Management*

## LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan investasi jangka panjang yang berperan dalam pembentukan pengetahuan, karakter, kemampuan sosial, dan kesiapan individu menghadapi perubahan lingkungan. Dalam konteks keluarga, pemilihan lembaga pendidikan tidak lagi hanya ditentukan oleh capaian akademik, tetapi juga oleh kualitas pembinaan karakter, keamanan lingkungan belajar, kompetensi pendidik, kemampuan bahasa, kesiapan teknologi, dan prospek masa depan peserta didik. Business Plan MADANI IBS menempatkan perubahan preferensi tersebut sebagai salah satu dasar pengembangan sekolah Islam berasrama modern yang menggabungkan pendidikan keislaman, akademik global, dan kompetensi digital (Daulay et al., 2024; Tim Penulis MADANI IBS, 2026).

MADANI *Islamic Boarding School* (MADANI IBS) dirancang sebagai lembaga pendidikan Islam berasrama yang mengintegrasikan Kurikulum Merdeka, Cambridge International Programme, pendidikan diniyah, Tahfidz Al-Qur'an, serta pembelajaran teknologi digital. Strategi yang dipilih adalah Differentiation Focus melalui integrasi kurikulum, smart boarding system, digital parenting dashboard, trilingual programme, cybersecurity, serta program pembentukan karakter dan kepemimpinan. Kombinasi tersebut ditujukan untuk menjawab kebutuhan keluarga Muslim yang menginginkan pendidikan agama yang kuat sekaligus relevan dengan kompetensi global dan perkembangan teknologi (Tim Penulis MADANI IBS, 2026).

Karakter sekolah berasrama membuat keberlanjutan lembaga tidak hanya bergantung pada kualitas pengajaran di kelas. Institusi harus menjaga kontinuitas pembelajaran,

pengasuhan 24 jam, keamanan santri, fasilitas, kesehatan, teknologi informasi, hubungan dengan orang tua, arus kas, serta kepatuhan regulasi secara bersamaan. Di sisi lain, sebagian besar faktor yang dapat mengganggu keberlanjutan tersebut berasal dari luar kendali langsung organisasi, seperti perubahan kebijakan pendidikan, inflasi, kompetisi, perkembangan teknologi, ancaman siber, wabah penyakit, dan dinamika pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan perlu dibangun bersama sistem yang mampu mendeteksi dan mengendalikan risiko eksternal.

Dalam manajemen strategis, analisis lingkungan eksternal membantu organisasi memahami struktur industri dan perubahan lingkungan makro. Porter's Five Forces digunakan untuk memetakan tekanan kompetitif pada tingkat industri, sedangkan PEST Analysis membantu menilai faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang dapat menciptakan peluang maupun ancaman (Grant, 2021). Selanjutnya, EFE Matrix merangkum faktor eksternal tersebut dalam bobot dan rating sehingga organisasi dapat menilai kualitas respons strategisnya. Pada MADANI IBS, ketiga pendekatan digunakan secara berurutan sebagai dasar pembentukan strategi yang adaptif.

Namun, identifikasi peluang dan ancaman belum memadai apabila berhenti pada tahap formulasi strategi. Ancaman yang telah teridentifikasi perlu diterjemahkan menjadi kejadian risiko yang memiliki penyebab, dampak, tingkat kemungkinan, tingkat dampak, pemilik risiko, tindakan mitigasi, dan mekanisme pemantauan. Prinsip ini sejalan dengan ISO 31000:2018 yang menempatkan manajemen risiko sebagai aktivitas yang terintegrasi dengan tata kelola, pengambilan keputusan, dan perbaikan berkelanjutan (International Organization for Standardization, 2018). Dengan demikian, analisis eksternal dan manajemen risiko seharusnya tidak berdiri sebagai dua dokumen yang terpisah, melainkan sebagai satu siklus pengelolaan ketidakpastian.

Business Plan MADANI IBS menyediakan basis yang relevan untuk menguji integrasi tersebut. Bab Analisis Faktor Eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman melalui Porter's Five Forces, PEST, dan EFE, sedangkan Bab Manajemen Risiko menerjemahkan ancaman organisasi menjadi risk register, risk assessment, risk treatment, residual risk, serta aktivitas monitoring dan review. Hubungan antarbagian ini memberi kesempatan untuk melihat bagaimana informasi strategis dapat diubah menjadi tindakan pengendalian yang operasional.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: menganalisis struktur lingkungan eksternal MADANI IBS; mengevaluasi peluang dan ancaman utama melalui EFE Matrix; memetakan faktor eksternal ke dalam risiko R17-R23; membandingkan tingkat inherent risk dan residual risk setelah mitigasi; serta merumuskan implikasi integrasi environmental scanning dan risk management terhadap keberlanjutan *Islamic Boarding School* modern. Kontribusi analitis penelitian terletak pada penyusunan alur yang menghubungkan external environment, opportunity-threat identification, risk assessment, risk treatment, residual risk, dan monitoring sebagai dasar pengambilan keputusan yang berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan pendekatan studi kasus deskriptif yang menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif. Objek penelitian adalah MADANI

*Islamic Boarding School*, yaitu proyek perencanaan lembaga pendidikan Islam berasrama modern yang disusun dalam Business Plan MADANI IBS tahun 2026. Pendekatan studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu rancangan organisasi dengan karakteristik strategi, operasional boarding, teknologi, sumber daya manusia, dan manajemen risiko yang spesifik.

Data penelitian merupakan data sekunder yang bersumber terutama dari Business Plan MADANI IBS tahun 2026. Data yang digunakan meliputi: hasil Porter's Five Forces; PEST Analysis; daftar peluang dan ancaman pada External Factor Evaluation; skor EFE; daftar risiko eksternal R17-R23; nilai Likelihood (LK), Loss/Dampak (LD), Skor Risiko (SR), dan Priority Rank (PR); tindakan mitigasi; penanggung jawab; serta skor residual setelah treatment. Referensi pendukung yang digunakan dalam Business Plan, antara lain data Badan Pusat Statistik, regulasi pendidikan dan pesantren, Grant (2021), serta ISO 31000:2018.

Analisis dilakukan melalui empat tahap. Pertama, hasil Porter's Five Forces dianalisis untuk melihat tingkat tekanan industri dan sumber tekanan kompetitif terbesar. Kedua, hasil PEST dan EFE dikelompokkan menjadi faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi untuk mengidentifikasi external risk drivers. Ketiga, setiap threat dipetakan ke risk register MADANI IBS untuk melihat hubungan antara ancaman strategis dan kejadian risiko operasional, pemasaran, keuangan, maupun human capital. Keempat, skor inherent dan residual dibandingkan untuk menilai perubahan eksposur setelah tindakan mitigasi.

Penilaian EFE mengikuti konsep skor tertimbang dengan menjumlahkan hasil perkalian bobot dan rating setiap faktor. Sementara itu, penilaian risiko menggunakan matriks kemungkinan dan dampak lima tingkat sebagaimana disusun dalam Business Plan berdasarkan ISO 31000:2018. Skor risiko dirumuskan sebagai:  $SR = LK \times LD$ . Dalam kriteria MADANI IBS, skor 1-3 dikategorikan sangat rendah, 4-7 rendah, 8-13 sedang, 14-15 tinggi, dan 16-25 sangat tinggi (Tim Penulis MADANI IBS, 2026).

Penelitian tidak melakukan pengumpulan data primer baru dan tidak menghitung probabilitas statistik. Oleh karena itu, hasilnya harus dipahami sebagai evaluasi strategis terhadap rancangan Business Plan, bukan pengukuran kinerja aktual sekolah setelah beroperasi. Fokus analisis adalah konsistensi hubungan antara faktor eksternal, profil risiko, tindakan mitigasi, dan implikasi keberlanjutan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Strategis dan Konteks Keberlanjutan MADANI IBS**

MADANI IBS mengembangkan proposisi nilai pendidikan yang menggabungkan karakter Qur'ani, kompetensi global, kemampuan digital, kepemimpinan, dan kewirausahaan. Model layanan tersebut tidak hanya mencakup pembelajaran akademik, tetapi juga pengasuhan asrama, sistem monitoring orang tua, keamanan digital, layanan psikologis, dan fasilitas smart and safe boarding. Dengan karakter layanan yang luas, keberlanjutan lembaga bergantung pada kemampuan menjaga konsistensi mutu lintas fungsi, bukan semata-mata pada pertumbuhan jumlah peserta didik.

Dari perspektif strategi, Business Plan menempatkan MADANI IBS pada segmen keluarga Muslim perkotaan kelas menengah hingga atas yang memiliki perhatian terhadap pendidikan berkualitas, nilai Islam, global exposure, dan teknologi. Posisi ini memberi peluang

untuk menerapkan diferensiasi, tetapi sekaligus meningkatkan ekspektasi pelanggan terhadap kualitas guru, fasilitas, transparansi layanan, keamanan anak, dan keandalan sistem digital. Dengan demikian, semakin tinggi diferensiasi yang dijanjikan, semakin penting pula kemampuan lembaga mengelola risiko kegagalan pemenuhan janji layanan.

Analisis keberlanjutan pada studi ini dipahami dalam tiga dimensi yang saling terkait. Pertama, sustainability strategis, yaitu kemampuan mempertahankan relevansi dan daya saing. Kedua, sustainability operasional, yaitu kemampuan menjaga layanan pendidikan dan boarding tetap berjalan meskipun terjadi gangguan. Ketiga, sustainability institusional, yaitu kemampuan mempertahankan kepatuhan, kepercayaan orang tua, reputasi, SDM, dan kapasitas keuangan. Ketiga dimensi tersebut menjadi penghubung antara analisis eksternal dan risk management.

### **Analisis Tekanan Kompetitif Industri**

Hasil Porter's Five Forces menunjukkan nilai rata-rata 2,03, sehingga tekanan kompetitif pada industri *Islamic Boarding School* modern berada pada kategori sedang. Ancaman pendatang baru merupakan skor tertinggi sebesar 2,43, diikuti kekuatan pemasok 2,25, persaingan antar kompetitor 2,13, ancaman substitusi 2,10, dan kekuatan pembeli 1,25. Pola ini menunjukkan bahwa tantangan utama bukan berasal dari kemampuan orang tua untuk menekan harga secara langsung, melainkan dari meningkatnya pilihan lembaga pendidikan, kebutuhan terhadap sumber daya pendidikan berkualitas, dan potensi masuknya penyelenggara baru dengan konsep serupa (Tim Penulis MADANI IBS, 2026).

Ancaman pendatang baru tetap relevan karena pasar pendidikan Islam modern menarik bagi penyelenggara yang memiliki modal, jaringan, dan reputasi. Meskipun pendirian sekolah memiliki hambatan berupa legalitas, investasi, sarana, akreditasi, dan kebutuhan SDM, lembaga baru dapat masuk dengan keunggulan tertentu seperti afiliasi jaringan sekolah, kurikulum internasional, fasilitas premium, atau program beasiswa. Bagi MADANI IBS yang masih membangun brand, kondisi tersebut berpotensi meningkatkan biaya akuisisi peserta didik dan memperlambat pencapaian target PPDB.

Kekuatan pemasok terutama berkaitan dengan ketersediaan guru dan tenaga pengasuh berkualitas, vendor teknologi, kontraktor, perangkat pendidikan, dan pemasok layanan pendukung. Pada jasa pendidikan, kualitas pemasok tidak hanya memengaruhi biaya, tetapi juga langsung memengaruhi mutu layanan. Keterbatasan guru, musyrif, atau penyedia teknologi tertentu dapat menciptakan ketergantungan dan meningkatkan risiko keterlambatan implementasi program. Hal ini menjelaskan mengapa isu pemasok kemudian muncul kembali dalam risk register sebagai risiko keterlambatan vendor dan keterbatasan SDM.

Ancaman substitusi berasal dari pesantren tradisional, sekolah Islam non-boarding, sekolah internasional, homeschooling, serta kombinasi sekolah reguler dengan kursus atau program Tahfidz. MADANI IBS berusaha mengurangi tekanan substitusi melalui integrasi Kurikulum Merdeka, Cambridge, diniyah, Tahfidz, coding/AI, boarding, dan pembinaan karakter. Diferensiasi tersebut meningkatkan switching cost secara nonfinansial karena perpindahan sekolah dapat mengganggu kontinuitas kurikulum dan adaptasi boarding. Namun, diferensiasi hanya efektif apabila mutu aktual sesuai dengan proposisi nilai yang dijanjikan.

**Tabel 1. Hasil Analisis Porter's Five Forces MADANI IBS**

| <b>Kekuatan Industri</b>                  | <b>Nilai</b> | <b>Interpretasi Strategis</b>                                                                |
|-------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Threat of New Entrants</b>             | 2,43         | Tekanan tertinggi; menuntut diferensiasi dan penguatan kredibilitas.                         |
| <b>Power of Suppliers</b>                 | 2,25         | Ketergantungan pada tenaga pendidik, vendor teknologi, kontraktor, dan layanan pendukung.    |
| <b>Power of Buyers</b>                    | 1,25         | Relatif rendah; keputusan orang tua lebih dipengaruhi kualitas dan kesesuaian nilai layanan. |
| <b>Threat of Substitutes</b>              | 2,10         | Terdapat alternatif pendidikan dengan kombinasi biaya dan manfaat yang berbeda.              |
| <b>Rivalry Among Existing Competitors</b> | 2,13         | Persaingan program, fasilitas, reputasi, beasiswa, dan promosi tetap signifikan.             |
| <b>Rata-rata</b>                          | 2,03         | Tekanan kompetitif industri berada pada kategori sedang.                                     |

*Sumber : Diolah dari Tim Penulis MADANI IBS (2026).*

### **PEST dan Evaluasi Peluang-Ancaman Eksternal**

Pada faktor politik, penyelenggaraan MADANI IBS harus mematuhi kerangka pendidikan nasional, ketentuan pesantren, perizinan, dan akreditasi. Business Plan merujuk antara lain pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Regulasi memberikan kepastian hukum sekaligus menciptakan risiko penyesuaian apabila kebijakan, standar mutu, atau persyaratan akreditasi berubah. Bagi sekolah baru, keterlambatan satu proses izin dapat berdampak berantai terhadap pembukaan sekolah, jadwal PPDB, biaya praoperasional, dan reputasi.

Pada faktor ekonomi, pendidikan tetap dipandang sebagai investasi, tetapi kemampuan membayar orang tua dipengaruhi inflasi dan kondisi ekonomi. Business Plan menggunakan data BPS mengenai inflasi serta pertumbuhan sekolah swasta untuk menggambarkan dua sisi lingkungan ekonomi: adanya peningkatan investasi masyarakat pada pendidikan berkualitas, namun juga adanya risiko penurunan daya beli. Efek ekonomi tidak berhenti pada penerimaan SPP; kenaikan harga material, perangkat, utilitas, serta jasa kontraktor dapat meningkatkan kebutuhan modal dan biaya operasional.

Pada faktor sosial, meningkatnya preferensi terhadap pendidikan Islam yang berkualitas dan berkarakter merupakan peluang utama. Perhatian masyarakat terhadap pembentukan karakter remaja, keamanan, kedisiplinan, dan lingkungan belajar mendorong relevansi sistem boarding yang terstruktur. Namun, peluang tersebut sekaligus meningkatkan

standar harapan terhadap kualitas guru dan pengasuh. Ketidakmampuan sekolah memenuhi ekspektasi pengasuhan dan pembinaan karakter dapat menimbulkan keluhan, menurunkan kepercayaan, dan memperkuat dampak persaingan.

Pada faktor teknologi, tingginya penggunaan telepon seluler dan internet di kalangan peserta didik menciptakan ruang bagi LMS, digital parenting dashboard, coding, Artificial Intelligence, serta pelaporan perkembangan santri secara real time. Business Plan mencatat 85,78% peserta didik menggunakan telepon seluler, 83,80% mengakses internet, dan 19,80% menggunakan komputer/laptop. Pada saat yang sama, dokumen tersebut mencatat tingginya eksposur kebocoran data di Indonesia. Dengan demikian, teknologi memiliki karakter ganda: menjadi sumber diferensiasi dan efisiensi sekaligus menimbulkan cyber risk, privacy risk, biaya investasi, dan kebutuhan peningkatan kompetensi digital.

EFE Matrix merangkum enam peluang dan enam ancaman dengan total skor tertimbang 3,21. Nilai tersebut menempatkan respons eksternal MADANI IBS dalam kategori kuat. Artinya, rancangan strategi telah cukup baik dalam menangkap peluang dan merespons ancaman. Akan tetapi, skor EFE yang tinggi tidak boleh diartikan sebagai rendahnya risiko. EFE mengukur kualitas respons strategis relatif terhadap faktor eksternal, sedangkan risk assessment mengukur eksposur kejadian yang dapat menghambat sasaran. Dua ukuran tersebut menjawab pertanyaan yang berbeda dan justru perlu digunakan secara bersamaan.

**Tabel 2. External Factor Evaluation (EFE) MADANI IBS**

| Kode      | Faktor Eksternal                                                                         | Bobot | Rating | Skor |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------|
| <b>01</b> | Dukungan regulasi pemerintah terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pesantren modern    | 0,10  | 4      | 0,40 |
| <b>02</b> | Meningkatnya investasi masyarakat terhadap pendidikan berkualitas                        | 0,08  | 4      | 0,32 |
| <b>03</b> | Peningkatan jumlah sekolah dan murid pada sektor pendidikan swasta                       | 0,09  | 3      | 0,27 |
| <b>04</b> | Meningkatnya preferensi masyarakat terhadap pendidikan Islam berkualitas dan berkarakter | 0,07  | 4      | 0,28 |
| <b>05</b> | Meningkatnya adopsi teknologi digital dalam proses pembelajaran                          | 0,08  | 4      | 0,32 |
| <b>06</b> | Pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan efisiensi manajemen   | 0,07  | 4      | 0,28 |

|              |                                                                                        |      |   |      |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|
| <b>T1</b>    | Perubahan kebijakan pemerintah yang memerlukan penyesuaian kurikulum dan tata kelola   | 0,09 | 2 | 0,18 |
| <b>T2</b>    | Inflasi dan fluktuasi ekonomi yang memengaruhi daya beli orang tua                     | 0,10 | 2 | 0,20 |
| <b>T3</b>    | Persaingan yang semakin tinggi antar sekolah swasta dan <i>Islamic Boarding School</i> | 0,09 | 3 | 0,27 |
| <b>T4</b>    | Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas guru dan pembinaan karakter         | 0,08 | 3 | 0,24 |
| <b>T5</b>    | Risiko keamanan siber dan kebocoran data                                               | 0,07 | 3 | 0,21 |
| <b>T6</b>    | Tingginya kebutuhan investasi teknologi                                                | 0,08 | 3 | 0,24 |
| <b>Total</b> |                                                                                        | 1,00 |   | 3,21 |

*Sumber: Diolah dari External Factor Evaluation MADANI IBS dalam Tim Penulis MADANI IBS (2026).*

### Transformasi Ancaman Eksternal Menjadi Risk Register

Integrasi analisis eksternal dan manajemen risiko terlihat ketika ancaman pada EFE diterjemahkan menjadi kejadian risiko yang lebih spesifik. Pada tahap external analysis, ancaman masih bersifat strategis dan umum, misalnya perubahan kebijakan, inflasi, persaingan, kualitas SDM, keamanan siber, dan biaya teknologi. Pada risk register, ancaman tersebut dijabarkan menjadi peristiwa yang dapat diobservasi beserta dampaknya terhadap pembukaan sekolah, PPDB, pembelajaran, boarding, kas, reputasi, atau kualitas layanan.

Risiko R17 menerjemahkan perubahan kebijakan ke dalam risiko keterlambatan perizinan, legalitas, akreditasi, dan penyesuaian tata kelola. Risiko R18 menggabungkan dampak inflasi, kenaikan harga material/perangkat, serta keterlambatan pemasok atau kontraktor terhadap pembangunan dan penyediaan fasilitas. Risiko R19 secara spesifik menangani serangan siber, malware, akses tidak sah, kebocoran, kerusakan, atau kehilangan data. Risiko R20 memperluas konteks eksternal ke wabah penyakit dan perubahan kebijakan kesehatan yang dapat menghentikan aktivitas sekolah dan asrama.

Pada sisi pasar, R21 mengubah threat persaingan menjadi risiko kegagalan mencapai target leads, konversi, daftar ulang, dan PPDB 84 siswa. Risiko ini penting karena penurunan penerimaan peserta didik akan berdampak pada utilisasi kapasitas kelas/asrama, pendapatan, surplus, dan kelayakan investasi. Pada sisi keuangan, R22 menerjemahkan inflasi dan penurunan daya beli menjadi tunggakan SPP dan kekurangan kas operasional. Pada human capital, R23 menerjemahkan tuntutan kualitas SDM dan kondisi pasar tenaga

kerja menjadi risiko kesulitan memperoleh guru, musyrif/musyrifah, dan tenaga kependidikan yang sesuai kompetensi serta budaya MADANI IBS.

Pemetaan tersebut memperlihatkan bahwa satu threat dapat memicu lebih dari satu risk event. T2 mengenai inflasi, misalnya, muncul pada R18 melalui kenaikan biaya pembangunan dan perangkat, sekaligus pada R22 melalui penurunan kemampuan bayar orang tua. T1 mengenai kebijakan juga muncul dalam R17 dan R20 karena regulasi pendidikan maupun kebijakan kesehatan sama-sama berpotensi mengganggu operasional. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko eksternal perlu dilakukan secara terintegrasi lintas fungsi karena satu faktor eksternal dapat menimbulkan beberapa kejadian risiko pada area organisasi yang berbeda.

**Tabel 3. Pemetaan Faktor Eksternal terhadap Risiko MADANI IBS**

| <b>Kode</b> | <b>Sumber Ancaman</b>          | <b>Kejadian Risiko</b>                                                                     | <b>Dampak Utama</b>                                                                                        |
|-------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>R17</b>  | Politik/regulasi (T1)          | Perubahan atau pengetatan kebijakan, izin, legalitas, akreditasi, dan ketentuan pesantren. | Keterlambatan pembukaan, biaya praoperasional, gangguan PPDB, sanksi, dan target akreditasi.               |
| <b>R18</b>  | Ekonomi & teknologi (T2, T6)   | Inflasi, kenaikan harga material/perangkat, keterlambatan pemasok atau kontraktor.         | Pembangunan/ekspansi terlambat, overbudget, fasilitas dan target keuangan terganggu.                       |
| <b>R19</b>  | Teknologi (T5)                 | Serangan siber, malware, akses tidak sah, kebocoran/kehilangan data.                       | Pembelajaran, absensi, pembayaran dan komunikasi terganggu; reputasi menurun.                              |
| <b>R20</b>  | Politik & sosial (T1)          | Wabah penyakit menular dan perubahan kebijakan penanganan kesehatan.                       | Kegiatan sekolah/asrama terganggu, biaya kesehatan meningkat, kekhawatiran orang tua.                      |
| <b>R21</b>  | Persaingan (T3)                | Promosi, program, beasiswa, fasilitas, dan reputasi pesaing yang semakin kuat.             | Target calon siswa/PPDB tidak tercapai, biaya akuisisi naik, pendapatan dan kelayakan investasi terganggu. |
| <b>R22</b>  | Ekonomi (T2)                   | Inflasi dan penurunan daya beli orang tua.                                                 | Tunggakan SPP, peningkatan piutang, kekurangan kas, kewajiban operasional tertunda.                        |
| <b>R23</b>  | Sosial/pasar tenaga kerja (T4) | Keterbatasan guru, musyrif/musyrifah, dan tenaga kependidikan yang sesuai.                 | Posisi kritis kosong, beban kerja naik, mutu pembelajaran/pengasuhan dan program unggulan menurun.         |

*Sumber: Diolah dari Risk Identification MADANI IBS (Tim Penulis MADANI IBS, 2026).*

### Evaluasi Inherent Risk dan Residual Risk

Risk assessment MADANI IBS menggunakan kombinasi Likelihood dan Loss/Dampak. Sebelum mitigasi, dua risiko memiliki skor sangat tinggi sebesar 20, yaitu R21 terkait persaingan dan R23 terkait ketersediaan SDM. R18 dan R22 memiliki skor 16 yang juga termasuk sangat tinggi. Sementara itu, R17, R19, dan R20 masing-masing berada pada skor 15, yaitu kategori tinggi. Dengan kata lain, seluruh risiko eksternal yang dipilih untuk risk register memiliki tingkat eksposur awal yang material terhadap keberlanjutan.

Tingginya skor R21 menunjukkan bahwa keberlanjutan lembaga pada tahap awal sangat sensitif terhadap kemampuan memperoleh peserta didik. Target PPDB tidak hanya berfungsi sebagai sasaran pemasaran, tetapi juga menjadi trigger untuk utilisasi fasilitas, pendapatan, arus kas, dan legitimasi pasar. Risiko ini menjelaskan mengapa positioning, bukti mutu program, conversion rate, serta evaluasi biaya pendidikan harus dipantau secara terintegrasi.

R23 memiliki inherent score yang sama tinggi. Untuk *Islamic Boarding School*, ketersediaan SDM lebih kritis dibanding sekolah non-boarding karena layanan berjalan lebih panjang dan melibatkan fungsi akademik serta pengasuhan. Kekurangan guru dapat mengganggu kelas, sedangkan kekurangan musyrif/musyrifah dapat langsung memengaruhi keamanan, pembinaan, dan kenyamanan santri. Selain itu, SDM harus memenuhi kompetensi profesional sekaligus kesesuaian nilai budaya, sehingga kandidat yang tersedia secara kuantitatif belum tentu sesuai secara kualitatif.

Setelah tindakan mitigasi, seluruh skor residual berada pada kategori sedang, yaitu antara 8 dan 12. R17 dan R20 turun menjadi 8; R18 dan R22 menjadi 9; R19 menjadi 10; sedangkan R21 dan R23 menjadi 12. Penurunan ini menunjukkan desain treatment mampu menurunkan kemungkinan dan/atau dampak. Namun, residual risk tidak menjadi nol. Secara manajerial, risiko dengan residual 12 dan 10 masih memerlukan monitoring aktif karena perubahan eksternal dapat menaikkan kembali eksposur apabila pengendalian melemah.

**Tabel 4. Perbandingan Inherent Risk dan Residual Risk Risiko Eksternal**

| Kode       | LK<br>Awal | LD<br>Awal | Skor Inherent      | LK<br>Residual | LD<br>Residual | Skor<br>Residual |
|------------|------------|------------|--------------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>R17</b> | 3          | 5          | 15 (Tinggi)        | 2              | 4              | 8 (Sedang)       |
| <b>R18</b> | 4          | 4          | 16 (Sangat Tinggi) | 3              | 3              | 9 (Sedang)       |
| <b>R19</b> | 3          | 5          | 15 (Tinggi)        | 2              | 5              | 10 (Sedang)      |
| <b>R20</b> | 3          | 5          | 15 (Tinggi)        | 2              | 4              | 8 (Sedang)       |
| <b>R21</b> | 4          | 5          | 20 (Sangat Tinggi) | 3              | 4              | 12 (Sedang)      |

|            |   |   |                    |   |    |             |
|------------|---|---|--------------------|---|----|-------------|
| <b>R22</b> | 4 | 4 | 16 (Sangat Tinggi) | 3 | 3  | 9 (Sedang)  |
| <b>R23</b> | 4 | 5 | 20 (Sangat Tinggi) | 3 | =4 | 12 (Sedang) |

*Sumber: Diolah dari Tabel Penanganan Mitigasi Risiko MADANI IBS  
(Tim Penulis MADANI IBS, 2026).*

### Strategi Mitigasi Risiko Eksternal

Mitigasi R17 menekankan penguatan compliance management melalui compliance register, kalender izin dan akreditasi, daftar dokumen dan pemiliknya, gap assessment, konsultasi dini dengan instansi terkait, penyimpanan bukti kepatuhan, rapat status bulanan, dan mekanisme eskalasi. Pendekatan ini tepat karena risiko regulasi tidak dapat dihilangkan, tetapi tingkat keterlambatan dan dampaknya dapat dikurangi melalui kesiapan dokumen dan early warning.

Pada R18, treatment diarahkan pada procurement resilience. MADANI IBS merencanakan procurement plan, jadwal kritis, vendor alternatif, evaluasi kapabilitas vendor, SLA dan penalti, negosiasi harga tetap bila memungkinkan, buffer waktu atau stok untuk item kritis, pemantauan progres mingguan, dana kontinjensi, dan change control. Mitigasi tersebut menghubungkan risiko inflasi dan supplier delay dengan keputusan operasional yang dapat dikendalikan manajemen.

Pada R19, tindakan utama adalah autentikasi berlapis, least privilege, patching, antivirus, enkripsi, backup terpisah, uji pemulihan data, logging, SOP respons insiden, klausul keamanan vendor, edukasi phishing, dan peninjauan hak akses. Karena MADANI IBS menggunakan LMS, dashboard orang tua, absensi, pembayaran, dan data akademik, cybersecurity bukan sekadar isu teknis. Gangguan sistem dapat berdampak pada kepercayaan orang tua, kontinuitas pembelajaran, dan reputasi lembaga.

R20 ditangani melalui surveilans kesehatan, skrining gejala, ruang isolasi, kebersihan dan disinfeksi, edukasi vaksinasi, ketersediaan alat kesehatan dasar, SOP wabah, koordinasi dengan fasilitas kesehatan atau dinas, continuity learning, dan komunikasi cepat kepada orang tua. Mitigasi ini menunjukkan karakter khusus boarding school: kepadatan interaksi dan keberadaan santri selama 24 jam membuat disease control menjadi bagian dari business continuity.

Mitigasi R21 berfokus pada competitive intelligence dan marketing effectiveness, antara lain pemantauan pesaing, penguatan value proposition, pembuktian mutu program, paket beasiswa terkendali, kampanye tersegmentasi, program referral dan retensi, pengukuran conversion rate, serta evaluasi tahunan terhadap program dan biaya pendidikan. Treatment ini relevan karena risiko utama bukan hanya berkurangnya awareness, tetapi kegagalan mengubah minat menjadi pendaftaran dan daftar ulang.

R22 dikelola melalui penilaian kemampuan bayar saat penerimaan, skema cicilan terkontrol, penagihan berbasis aging schedule, pengingat jatuh tempo, perjanjian pembayaran, beasiswa selektif, skenario arus kas, pengendalian biaya, dan dana cadangan operasional. Risiko daya beli dengan demikian ditangani melalui kombinasi kebijakan admission, collection, budgeting, dan liquidity management.

R23 ditangani melalui workforce projection, employer branding, kemitraan dengan kampus dan pesantren, rekrutmen berbasis kompetensi dan budaya, talent pool, penawaran lebih awal, onboarding, total reward kompetitif, program sertifikasi, pengembangan, retensi, serta succession plan. Mitigasi ini penting karena kualitas SDM merupakan titik pertemuan antara tuntutan eksternal dan kemampuan internal. Bahkan ketika pasar pendidikan tumbuh, ekspansi tidak dapat berkelanjutan apabila organisasi tidak memiliki pipeline tenaga pendidik dan pengasuh yang memadai.

**Tabel 5. Ringkasan Mitigasi dan Fokus Pemantauan Risiko Eksternal**

| Kode       | Mitigasi Utama                                                                                                  | Fokus Pemantauan yang Disarankan                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>R17</b> | Compliance register, kalender izin/akreditasi, gap assessment, konsultasi dini, eskalasi.                       | Status izin dan akreditasi; keterlambatan dokumen.                       |
| <b>R18</b> | Procurement plan, vendor alternatif, SLA, fixed price, buffer, contingency fund, change control.                | Cost variance; schedule variance; performa vendor.                       |
| <b>R19</b> | MFA, least privilege, patching, enkripsi, backup, recovery test, incident response, edukasi phishing.           | Insiden siber; patch compliance; keberhasilan backup/recovery.           |
| <b>R20</b> | Surveilans, skrining, isolasi, hygiene, SOP wabah, koordinasi kesehatan, continuity learning.                   | Kasus penyakit; absensi; waktu respons dan continuity.                   |
| <b>R21</b> | Competitor monitoring, value proposition, bukti mutu, kampanye tersegmentasi, referral, evaluasi biaya.         | Leads; conversion rate; daftar ulang; pencapaian target PPDB.            |
| <b>R22</b> | Ability-to-pay assessment, cicilan, aging schedule, reminder, cash-flow scenario, reserve fund.                 | Aging piutang SPP; collection rate; saldo kas operasional.               |
| <b>R23</b> | Workforce projection, employer branding, partnership, talent pool, onboarding, reward, development, succession. | Time-to-fill; vacancy kritis; turnover; kecukupan tenaga bersertifikasi. |

Sumber: Mitigasi diolah dari Tim Penulis MADANI IBS (2026); fokus pemantauan merupakan sintesis penelitian berdasarkan tujuan monitoring risiko.

### **Integrasi Environmental Scanning dan Risk Management untuk Keberlanjutan**

Temuan utama penelitian adalah adanya hubungan langsung antara hasil environmental scanning dan desain manajemen risiko. Porter dan PEST berfungsi sebagai lapisan hulu untuk mendeteksi perubahan lingkungan. EFE kemudian membantu menentukan faktor eksternal yang paling relevan dan menilai kemampuan respons strategis. Risk management membawa hasil tersebut ke lapisan eksekusi dengan mendefinisikan kejadian risiko, skor, risk owner, treatment, residual risk, dan monitoring. Alur integrasi dapat diringkas

sebagai: External Environment -> Opportunity and Threat Identification -> Risk Identification -> Risk Analysis -> Risk Treatment -> Residual Risk -> Monitoring and Review.

Integrasi tersebut mengurangi dua kelemahan umum dalam perencanaan. Pertama, external analysis tidak berhenti sebagai daftar peluang dan ancaman yang statis. Setiap ancaman memiliki konsekuensi yang dapat dipantau, misalnya perubahan kebijakan menjadi status perizinan, persaingan menjadi conversion rate PPDB, inflasi menjadi cost variance atau aging piutang, dan ancaman siber menjadi jumlah insiden atau kegagalan recovery. Kedua, risk register tidak dibangun tanpa konteks strategis, karena sumber risiko dapat ditelusuri kembali ke dinamika lingkungan yang mendasarinya.

Posisi EFE 3,21 dan IE Matrix pada Sel II atau Grow and Build menunjukkan bahwa MADANI IBS memiliki ruang pertumbuhan yang besar. Namun, strategi pertumbuhan harus dibedakan dari risk appetite. Keputusan untuk melakukan penetrasi pasar, mengembangkan produk pendidikan, memperluas pasar, atau mengintegrasikan teknologi dapat meningkatkan exposure apabila kapasitas SDM, compliance, cybersecurity, dan cash resilience tidak tumbuh pada kecepatan yang sama. Dengan demikian, growth strategy perlu memiliki risk gate sebelum ekspansi dilaksanakan.

Prinsip tersebut sangat relevan untuk tiga residual risk terbesar. R21 tetap berada pada skor 12, sehingga ekspansi kapasitas harus didahului validasi demand, conversion, dan positioning. R23 juga berada pada skor 12, sehingga penambahan kelas atau boarding capacity harus mempertimbangkan kesiapan pipeline guru dan musyrif. R19 berada pada skor 10 dengan dampak residual tetap 5, yang menunjukkan bahwa sekalipun likelihood dapat dikurangi, dampak kebocoran data tetap besar. Oleh sebab itu, cybersecurity membutuhkan preparedness dan recovery capability, bukan hanya preventive control.

Dari perspektif keberlanjutan, manajemen risiko juga menjaga kepercayaan stakeholder. Orang tua menitipkan anak, data pribadi, biaya pendidikan, dan harapan jangka panjang kepada sekolah. Gangguan layanan, kegagalan pengasuhan, kebocoran data, masalah kesehatan, atau perubahan biaya dapat cepat berkembang menjadi risiko reputasi. Sistem risk management yang terintegrasi memungkinkan manajemen memberikan respons yang lebih cepat, konsisten, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Implikasi manajerialnya adalah MADANI IBS perlu memperbarui external scanning dan risk register pada siklus yang sama. Perubahan PEST, pergerakan kompetitor, kebijakan pemerintah, indikator inflasi, insiden siber, kondisi kesehatan, dan pasar tenaga kerja perlu menjadi input pembaruan risk profile. Hasil monitoring selanjutnya harus kembali memengaruhi strategi, anggaran, prioritas investasi, kebutuhan SDM, dan desain layanan. Dengan pola tersebut, risk management menjadi bagian dari strategic management, bukan sekadar aktivitas kepatuhan.

## SIMPULAN

Analisis lingkungan eksternal MADANI IBS menunjukkan bahwa *Islamic Boarding School* modern beroperasi dalam lingkungan dengan tekanan kompetitif kategori sedang. Nilai rata-rata Porter's Five Forces sebesar 2,03 menunjukkan tekanan utama berasal dari ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok, substitusi, dan persaingan antar lembaga, sedangkan kekuatan pembeli relatif lebih rendah. PEST memperlihatkan bahwa dukungan

regulasi, investasi pendidikan, pertumbuhan pendidikan swasta, preferensi terhadap pendidikan Islam berkarakter, dan adopsi teknologi menciptakan peluang; sementara perubahan kebijakan, inflasi, persaingan, tuntutan kualitas SDM, keamanan siber, dan tingginya investasi teknologi menjadi ancaman. EFE Matrix menghasilkan skor 3,21 yang menunjukkan MADANI IBS memiliki respons eksternal pada kategori kuat. Namun, skor tersebut tidak menghilangkan materialitas risiko. Ketika ancaman diterjemahkan ke dalam risk register, ditemukan tujuh risiko eksternal R17-R23. Risiko persaingan PPDB (R21) dan keterbatasan SDM kompeten (R23) memiliki inherent risk tertinggi sebesar 20, sedangkan R18 dan R22 sebesar 16 serta R17, R19, dan R20 sebesar 15. Setelah mitigasi, residual risk menurun menjadi 8-12. Penurunan tersebut menunjukkan bahwa tindakan pengendalian dapat mengurangi eksposur, tetapi tidak menghapus kebutuhan monitoring. Integrasi environmental scanning dan risk management memberi nilai strategis karena menghubungkan perubahan lingkungan dengan tindakan yang terukur. Porter, PEST, dan EFE berfungsi sebagai early warning pada tingkat strategi, sedangkan ISO 31000:2018 menyediakan proses untuk mengidentifikasi, menilai, menangani, dan memantau risiko. Pada MADANI IBS, integrasi ini terutama diperlukan untuk menjaga pencapaian PPDB, ketersediaan SDM, keamanan data, kepatuhan, resilience rantai pasok, likuiditas, serta continuity kegiatan sekolah dan asrama. Dengan demikian, keberlanjutan MADANI IBS tidak cukup hanya didukung oleh peluang pasar dan strategi Differentiation Focus. Keberlanjutan memerlukan kemampuan untuk menyesuaikan strategi ketika lingkungan berubah dan memastikan residual risk tetap berada dalam batas toleransi organisasi. Penelitian ini terbatas pada data Business Plan dan belum menggunakan data aktual setelah sekolah beroperasi. Penelitian lanjutan dapat menguji efektivitas mitigasi menggunakan data realisasi PPDB, insiden risiko, biaya, kepuasan orang tua, kinerja SDM, dan pembaruan key risk indicators secara longitudinal.

## DAFTAR PUSTAKA

BPS RI

BPS RI. (2025a). Inflasi Year-On-Year (Y-On-Y) Pada Oktober 2025 Sebesar 2,86 Persen. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

BPS RI. (2025b). Jumlah Sekolah, Guru, Dan Murid Sekolah Dasar (Sd) Di Bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Menurut Provinsi, 2024/2025. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Cambridge International Education. (2025). Find A Cambridge School. Cambridge International Education.

Daulay, N. K., Rambe, N., Pohan, S. S., Rambe, F. F., Thaiyibah, A., & Mardiana, M. (2024). Pendidikan Sebagai Investasi. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 9(4), 322-332. <https://doi.org/10.23969/Jp.V9i04.21547>

E-Governance Academy Foundation. (2025). National Cyber Security Index (Ncsi): Indonesia. Grant, R. M. (2021). Contemporary Strategy Analysis (11th Ed.). Wiley.

Izzani, T. A., Octaria, S., & Linda, L. (2024). Perkembangan Masa Remaja. Jispendiora: Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan Dan Humaniora, 3(2), 259-273. <https://doi.org/10.56910/Jispendiora.V3i2.1578>

- International Organization For Standardization. (2018). Iso 31000:2018 Risk Management - Guidelines. Geneva: Iso.
- Kementerian Agama Republik Indonesia
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). Melihat Ekosistem Kemandirian Pesantren. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025). Statistik Emis Gtk: Jumlah Pesantren 2025. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Republik Indonesia. (2019). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren.
- Tim Penulis Madani IBS. (2026). Madani *Islamic Boarding School*: Business Plan. Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Esa Unggul.
- Undang-Undang Republik Indonesia