

Manajemen Risiko Proyek Pendidikan: Analisis Implementasi Program Makan Bergizi Gratis di Indonesia

Nurhalimah¹, Amiruddin Siahaan²

¹Sekolah Tinggi Agama Islam Nurul Ilmi Tanjungbalai, Indonesia

²Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia

Corresponding author e-mail: nurhalimah@staini.ac.id

Article History: Received on 21 Oktober 2025, Revised on 25 November 2025,

Published on 31 Desember 2025

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen risiko proyek pada proyek pendidikan publik, dengan fokus pada Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Indonesia. Kajian ini diarahkan untuk mengidentifikasi kategori risiko utama, tantangan kelembagaan, serta kesenjangan antara kerangka teoretis manajemen risiko dan praktik implementasi kebijakan pendidikan berskala nasional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka sistematis terhadap literatur akademik, dokumen kebijakan, standar internasional (PMBOK dan ISO 31000), serta hasil penelitian empiris terkait manajemen risiko proyek, proyek pendidikan, dan tata kelola sektor publik. Analisis data dilakukan melalui teknik analisis isi untuk mengklasifikasikan dimensi risiko, tahapan pengelolaan risiko, dan faktor kelembagaan yang memengaruhi pelaksanaan program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MBG merupakan proyek pendidikan nasional yang sangat kompleks dan menghadapi risiko signifikan pada aspek teknis-kesehatan, operasional, keuangan, reputasi-sosial, serta kebijakan dan regulasi. Ketiadaan identifikasi risiko yang komprehensif, dokumen pemetaan risiko yang baku, koordinasi lintas sektor yang terintegrasi, serta sistem monitoring berbasis data menyebabkan praktik manajemen risiko cenderung bersifat reaktif. Risiko keamanan pangan dan penurunan kepercayaan publik ditemukan sebagai risiko paling kritis yang berdampak langsung terhadap perlindungan peserta didik dan legitimasi kebijakan pendidikan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka analisis terpadu yang mengombinasikan teori manajemen proyek, tata kelola risiko sektor publik, dan perspektif kebijakan pendidikan dalam mengkaji program pemberian makanan sekolah sebagai proyek pendidikan strategis, bukan sekadar program bantuan sosial. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan model konseptual penguatan manajemen risiko proyek pendidikan serta rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan, transparansi, dan mekanisme pencegahan risiko guna menjamin keselamatan peserta didik dan keberlanjutan kepercayaan publik terhadap sistem pendidikan nasional.

Keywords: Manajemen Risiko Proyek, Program Makan Bergizi Gratis, Proyek Pendidikan, Sektor Publik

A. Introduction

Manajemen risiko proyek merupakan salah satu pilar utama dalam disiplin manajemen proyek modern yang berfungsi untuk mengantisipasi ketidakpastian serta meminimalkan dampak negatif yang dapat menghambat pencapaian tujuan proyek. Project Management Institute (PMI, 2021) mendefinisikan risiko proyek

sebagai peristiwa atau kondisi yang tidak pasti yang apabila terjadi dapat memengaruhi ruang lingkup, waktu, biaya, dan kualitas proyek. Definisi ini menegaskan bahwa risiko bukan hanya ancaman, tetapi juga dapat berupa peluang yang perlu dikelola secara sistematis dan terstruktur.

Pinto (2019) menjelaskan bahwa manajemen risiko proyek meliputi serangkaian proses yang terdiri atas identifikasi, analisis, perencanaan respons, serta monitoring dan pengendalian risiko secara berkelanjutan sepanjang siklus hidup proyek. Pendekatan ini menempatkan risiko sebagai variabel strategis yang harus diintegrasikan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi akhir proyek. Sementara itu, standar internasional ISO 31000 menekankan bahwa manajemen risiko merupakan proses terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian, sehingga tidak hanya terbatas pada aspek teknis proyek, tetapi juga menyentuh dimensi kelembagaan dan tata kelola organisasi (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

Dalam konteks sektor pendidikan, konsep manajemen risiko proyek memiliki karakteristik tersendiri. Pendidikan tidak hanya berkaitan dengan efisiensi penggunaan sumber daya, tetapi juga menyangkut perlindungan hak peserta didik, keselamatan fisik dan psikologis, serta keberlanjutan pembangunan manusia. Arifin dan Nurdin (2021) mengemukakan bahwa risiko dalam proyek pendidikan mencakup dimensi akademik, operasional, finansial, sosial, dan kebijakan, yang sering kali diperparah oleh lemahnya kapasitas kelembagaan dan sistem pengawasan internal. Oleh karena itu, kegagalan dalam mengelola risiko proyek pendidikan tidak hanya berdampak pada keterlambatan atau pembengkakan biaya, tetapi juga berpotensi menimbulkan krisis kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan dan pemerintah.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko dalam proyek pendidikan masih relatif rendah, khususnya di negara berkembang. Surya dan Rachman (2022) menemukan bahwa banyak lembaga pendidikan di Indonesia belum memiliki kerangka formal dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko pada tahap perencanaan program, sehingga respons terhadap masalah cenderung bersifat reaktif. Rahmah (2023) juga menegaskan bahwa lemahnya sistem monitoring risiko menjadi salah satu penyebab utama keterlambatan dan rendahnya kualitas implementasi proyek digitalisasi pendidikan di Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa tantangan manajemen risiko di sektor pendidikan tidak hanya terletak pada keterbatasan sumber daya, tetapi juga pada budaya organisasi yang belum sepenuhnya berbasis perencanaan strategis.

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan salah satu proyek pendidikan publik berskala nasional yang sangat relevan untuk dikaji dari perspektif manajemen risiko. Program ini dirancang sebagai intervensi kebijakan untuk meningkatkan status gizi, kesehatan, dan konsentrasi belajar peserta didik, sekaligus sebagai strategi jangka panjang dalam pembangunan sumber daya manusia. Dengan cakupan wilayah yang luas dan alokasi anggaran yang sangat besar, MBG memenuhi

karakteristik proyek kompleks (complex public project) yang memiliki tingkat ketidakpastian tinggi, keterlibatan banyak pemangku kepentingan, serta eksposur publik yang besar.

Literatur tentang proyek sektor publik menunjukkan bahwa risiko dalam proyek pemerintah cenderung lebih kompleks dibandingkan proyek sektor swasta karena dipengaruhi oleh dinamika politik, birokrasi, dan tekanan sosial (Hood, Rothstein, & Baldwin, 2001). Dalam konteks MBG, risiko tidak hanya terbatas pada aspek teknis seperti keamanan pangan dan distribusi logistik, tetapi juga mencakup risiko keuangan berupa penyalahgunaan anggaran, risiko reputasi akibat pemberitaan negatif media, serta risiko kebijakan akibat perubahan regulasi dan koordinasi lintas kementerian.

Wijayanti (2024) menekankan bahwa risiko reputasi merupakan salah satu faktor paling krusial dalam proyek pendidikan pemerintah karena secara langsung memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat. Ketika terjadi insiden seperti keracunan massal atau penurunan kualitas layanan, persepsi publik terhadap kredibilitas institusi pendidikan dan pemerintah dapat menurun secara signifikan, bahkan apabila tujuan kebijakan secara normatif bersifat positif. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat mengurangi legitimasi kebijakan pendidikan dan melemahkan partisipasi masyarakat.

Dari perspektif kerangka kerja PMBOK, pengelolaan risiko proyek idealnya mencakup tujuh proses utama, yaitu perencanaan manajemen risiko, identifikasi risiko, analisis kualitatif dan kuantitatif, perencanaan respons, implementasi respons, serta monitoring risiko (PMI, 2021). Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa proyek pendidikan di Indonesia, termasuk program berskala nasional, sering kali belum memiliki dokumen risk register yang komprehensif serta mekanisme evaluasi risiko berbasis data. Hal ini menyebabkan banyak risiko baru terdeteksi setelah menimbulkan dampak nyata di lapangan.

ISO 31000 (2018) menegaskan bahwa efektivitas manajemen risiko sangat bergantung pada integrasinya dalam struktur organisasi dan proses pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, keberhasilan proyek pendidikan seperti MBG tidak hanya ditentukan oleh kualitas desain program, tetapi juga oleh sejauh mana prinsip-prinsip manajemen risiko diinternalisasikan dalam budaya kerja birokrasi pendidikan, mulai dari tingkat pusat hingga satuan pendidikan.

Berdasarkan kajian pustaka tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko proyek pendidikan merupakan prasyarat fundamental bagi keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan publik. Program Makan Bergizi Gratis sebagai proyek strategis nasional merepresentasikan tantangan nyata dalam penerapan teori manajemen risiko ke dalam praktik kebijakan pendidikan. Kesenjangan antara kerangka teoretis yang telah mapan dan praktik implementasi di lapangan menunjukkan perlunya penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta pengembangan sistem monitoring risiko yang transparan

dan berbasis data. Dengan pendekatan tersebut, proyek pendidikan tidak hanya dapat mencapai target administratif, tetapi juga mampu menjamin keselamatan peserta didik, efisiensi penggunaan anggaran, serta keberlanjutan kepercayaan publik terhadap sistem pendidikan nasional.

B. Methods

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research) untuk menganalisis konsep, kerangka teoritis, serta praktik manajemen risiko proyek pendidikan, khususnya dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Indonesia. Studi pustaka dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman komprehensif mengenai perkembangan teori, hasil penelitian terdahulu, serta temuan empiris yang relevan tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung (Creswell & Poth, 2018).

Pendekatan kualitatif digunakan untuk menafsirkan fenomena sosial dan kebijakan pendidikan secara mendalam melalui analisis teks, dokumen, dan hasil penelitian sebelumnya. Dalam konteks ini, MBG diposisikan sebagai objek kajian konseptual dan empiris yang dianalisis berdasarkan literatur manajemen proyek, manajemen risiko, serta kebijakan pendidikan publik. Metode ini sejalan dengan pendapat Snyder (2019) yang menyatakan bahwa studi pustaka sistematis mampu membangun kerangka konseptual yang kuat untuk menjelaskan hubungan antara teori dan praktik dalam bidang manajemen dan kebijakan publik.

Sumber data penelitian terdiri atas data sekunder yang diperoleh dari buku teks akademik, jurnal ilmiah nasional dan internasional terakreditasi, laporan lembaga resmi, standar internasional, serta publikasi kebijakan pemerintah yang relevan dengan topik penelitian. Literatur utama yang digunakan mencakup karya-karya tentang manajemen proyek dan risiko, seperti Pinto (2019), Project Management Institute (2021), serta standar ISO 31000 (ISO, 2018). Selain itu, penelitian-penelitian mengenai manajemen risiko di sektor pendidikan dan proyek kebijakan publik di Indonesia juga dijadikan rujukan utama (Arifin & Nurdin, 2021; Rahmah, 2023; Surya & Rachman, 2022).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis pada basis data ilmiah seperti Google Scholar, Scopus, DOAJ, dan portal jurnal nasional, dengan menggunakan kata kunci antara lain *project risk management*, *educational project management*, *public sector project risk*, *school feeding program*, *program makan bergizi gratis*, dan *manajemen risiko pendidikan*. Literatur yang dipilih dibatasi pada publikasi sepuluh tahun terakhir, kecuali untuk sumber-sumber teoretis utama yang bersifat klasik dan fundamental. Seleksi sumber dilakukan berdasarkan kriteria relevansi topik, kredibilitas penerbit, serta kontribusi teoritis dan empiris terhadap pembahasan penelitian (Booth, Colomb, & Williams, 2016).

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis isi (content analysis), yaitu dengan mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menafsirkan tema-tema utama yang

muncul dalam literatur terkait manajemen risiko proyek pendidikan dan implementasi program MBG. Tahapan analisis meliputi: (1) membaca dan memahami secara kritis setiap sumber pustaka, (2) mengelompokkan konsep dan temuan berdasarkan kategori risiko, tahapan manajemen risiko, dan faktor kelembagaan, (3) membandingkan hasil penelitian terdahulu untuk menemukan pola, kesenjangan, dan kecenderungan umum, serta (4) mensintesis temuan ke dalam kerangka konseptual yang terintegrasi (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Untuk meningkatkan validitas akademik, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan berbagai jenis literatur dari buku, jurnal ilmiah, dan dokumen kebijakan resmi. Langkah ini bertujuan meminimalkan bias interpretasi serta memperkuat konsistensi temuan penelitian (Yin, 2018). Selain itu, penggunaan standar internasional seperti PMBOK dan ISO 31000 dijadikan acuan untuk menilai kesesuaian praktik implementasi MBG dengan prinsip manajemen risiko proyek yang diakui secara global.

Dengan menggunakan metode studi pustaka ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran sistematis mengenai bagaimana manajemen risiko proyek pendidikan seharusnya diterapkan serta mengidentifikasi kelemahan konseptual dan praktis dalam pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis di Indonesia. Pendekatan ini juga memungkinkan perumusan rekomendasi berbasis teori dan bukti empiris yang dapat digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan dan tata kelola proyek pendidikan di masa mendatang.

C. Results and Discussion

Results

Berdasarkan hasil analisis terhadap implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG), penelitian ini menemukan bahwa program tersebut merupakan proyek pendidikan publik berskala nasional dengan tingkat kompleksitas yang sangat tinggi, baik dari sisi teknis, kelembagaan, maupun sosial. Skala anggaran yang besar, jangkauan wilayah yang luas, serta keterlibatan banyak aktor lintas sektor menjadikan MBG sebagai proyek strategis yang memiliki tingkat risiko signifikan terhadap keberhasilan tujuan pendidikan dan perlindungan peserta didik.

Temuan utama menunjukkan bahwa sejak tahap awal pelaksanaan, MBG telah menghadapi berbagai persoalan serius yang mencerminkan lemahnya sistem manajemen risiko proyek. Insiden kesehatan peserta didik akibat kualitas makanan yang tidak layak konsumsi, ketidakteraturan distribusi, serta rendahnya transparansi pengelolaan anggaran mengindikasikan bahwa proses identifikasi risiko belum dilakukan secara komprehensif. Risiko-risiko kritis yang seharusnya dapat diprediksi, khususnya terkait keamanan pangan dan pengawasan vendor, tidak terdeteksi secara sistematis pada tahap perencanaan program.

Dari perspektif kelembagaan, penelitian ini menemukan bahwa struktur organisasi pelaksana MBG belum memiliki mekanisme pengelolaan risiko yang terstandarisasi.

Sekolah dan dinas pendidikan sebagai pelaksana di tingkat daerah belum dibekali dengan kerangka kerja risiko yang jelas, baik dalam bentuk prosedur operasional, dokumen pemetaan risiko, maupun sistem pelaporan insiden. Selain itu, koordinasi lintas sektor, khususnya antara sektor pendidikan dan kesehatan, masih bersifat lemah dan tidak terintegrasi secara fungsional, sehingga respon terhadap permasalahan di lapangan berjalan lambat dan tidak seragam antar wilayah.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa pola pengambilan keputusan dalam proyek MBG cenderung bersifat terpusat dan top-down, dengan keterlibatan aktor pendidikan daerah dan masyarakat yang sangat terbatas. Kondisi ini mengakibatkan rendahnya sensitivitas kebijakan terhadap realitas lapangan serta menghambat proses deteksi dini terhadap potensi risiko operasional. Partisipasi masyarakat dan komite sekolah dalam pengawasan program juga masih bersifat simbolik, sehingga kontrol sosial terhadap mutu layanan dan penggunaan anggaran belum berjalan optimal.

Hasil identifikasi risiko memperlihatkan bahwa MBG menghadapi lima kelompok risiko utama, yaitu risiko teknis-kesehatan, operasional, keuangan, reputasi-sosial, serta kebijakan dan regulasi. Di antara seluruh kategori tersebut, risiko keamanan pangan dan risiko reputasi publik muncul sebagai risiko paling kritis karena memiliki dampak langsung terhadap keselamatan peserta didik dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan serta pemerintah. Ketika risiko-risiko ini terealisasi, dampaknya tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi berpotensi mengganggu legitimasi kebijakan pendidikan secara nasional.

Analisis probabilitas dan dampak menunjukkan bahwa beberapa risiko utama memiliki kemungkinan kejadian yang tinggi atau sedang dengan dampak yang sangat besar. Hal ini menandakan bahwa proyek MBG tergolong sebagai proyek berisiko tinggi yang memerlukan sistem pengelolaan risiko yang matang, terstruktur, dan berkelanjutan. Namun, penelitian menemukan bahwa praktik manajemen risiko yang berjalan saat ini masih berada pada tahap reaktif, yaitu berfokus pada penanganan masalah setelah insiden terjadi, bukan pada pencegahan sejak awal melalui perencanaan dan mitigasi sistematis.

Penelitian ini juga menemukan bahwa lemahnya efektivitas manajemen risiko MBG dipengaruhi oleh ketiadaan data dasar risiko sebelum peluncuran program, tidak tersedianya dokumen pemetaan risiko nasional, serta orientasi pengawasan yang lebih menitikberatkan pada jumlah makanan yang tersalurkan dibandingkan pada kualitas, keamanan, dan dampak kesehatan peserta didik. Di samping itu, birokrasi yang berlapis dan komunikasi publik yang terbatas memperburuk kemampuan sistem dalam merespons risiko secara cepat dan transparan.

Temuan lainnya mengindikasikan bahwa strategi mitigasi risiko yang dirancang belum sepenuhnya terimplementasi secara konsisten di lapangan. Pengawasan independen, pemanfaatan teknologi untuk pelacakan distribusi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia sekolah, serta keterbukaan informasi publik masih berada pada tahap perencanaan atau implementasi parsial. Akibatnya, berbagai

potensi risiko yang sebenarnya dapat dikendalikan sejak awal terus berulang dalam bentuk insiden kesehatan, keterlambatan distribusi, dan kontroversi sosial.

Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa implementasi Program Makan Bergizi Gratis belum didukung oleh sistem manajemen risiko proyek yang terintegrasi dalam kebijakan strategis pendidikan. Risiko masih diperlakukan sebagai persoalan administratif, bukan sebagai komponen inti dalam tata kelola proyek pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan proyek pendidikan di Indonesia masih menghadapi tantangan struktural dalam mengadopsi pendekatan manajemen modern yang berbasis pencegahan, akuntabilitas, dan data.

Temuan ini menegaskan bahwa risiko dalam proyek pendidikan tidak hanya bersifat teknis dan operasional, tetapi juga mencakup dimensi sosial, kelembagaan, dan politik. Oleh karena itu, penguatan manajemen risiko dalam sektor pendidikan perlu dilakukan secara holistik dengan mengintegrasikan prinsip tata kelola yang baik, transparansi publik, partisipasi masyarakat, serta etika perlindungan peserta didik. Tanpa transformasi mendasar dalam cara risiko dipahami dan dikelola, proyek pendidikan berskala besar seperti MBG akan terus berada dalam kondisi rentan terhadap kegagalan sistemik meskipun didukung oleh sumber daya finansial yang besar.

Discussion

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan proyek pendidikan publik berskala nasional dengan tingkat kompleksitas yang sangat tinggi, sehingga menuntut penerapan sistem manajemen risiko yang terstruktur dan terintegrasi sejak tahap perencanaan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Pinto (2019) yang menyatakan bahwa proyek sektor publik dengan cakupan luas, anggaran besar, dan banyak pemangku kepentingan memiliki tingkat kerentanan risiko yang lebih tinggi dibandingkan proyek sektor privat, terutama pada aspek koordinasi kelembagaan dan pengendalian mutu layanan.

Berbagai persoalan yang muncul sejak awal implementasi MBG, seperti insiden kesehatan peserta didik, distribusi yang tidak merata, dan lemahnya transparansi anggaran, menunjukkan bahwa proses identifikasi risiko belum dilakukan secara sistematis. Kondisi ini mendukung temuan Kerzner (2020) yang menegaskan bahwa kegagalan proyek berskala besar sering kali bukan disebabkan oleh kekurangan sumber daya, melainkan oleh ketidakmampuan organisasi dalam mengenali risiko kritis pada tahap awal siklus proyek. Dalam konteks MBG, risiko keamanan pangan dan pengawasan vendor seharusnya menjadi prioritas utama dalam perencanaan, mengingat dampaknya langsung menyentuh keselamatan peserta didik dan legitimasi kebijakan pendidikan.

Dari sisi kelembagaan, penelitian ini menemukan belum adanya kerangka kerja risiko yang baku di tingkat sekolah dan dinas pendidikan. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Rahmah (2023) yang menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga pendidikan di Indonesia masih memandang manajemen risiko sebagai fungsi

administratif tambahan, bukan sebagai bagian inti dari tata kelola organisasi pendidikan. Ketiadaan dokumen risk register, prosedur standar penanganan risiko, dan sistem pelaporan insiden menyebabkan sekolah berada pada posisi reaktif ketika menghadapi masalah, bukan proaktif dalam mencegahnya.

Lemahnya koordinasi lintas sektor, khususnya antara sektor pendidikan dan kesehatan, juga menguatkan temuan Surya dan Rachman (2022) yang menyimpulkan bahwa proyek pendidikan publik di Indonesia sering gagal mencapai efektivitas optimal karena fragmentasi kelembagaan dan rendahnya integrasi kebijakan antar kementerian. Dalam kasus MBG, ketidakterpaduan ini berdampak pada lambatnya respons terhadap insiden kesehatan serta tidak seragamnya standar keamanan pangan antar daerah, yang pada akhirnya memperbesar variasi risiko di lapangan.

Pola pengambilan keputusan yang cenderung top-down dan minimnya libelatan aktor pendidikan daerah serta masyarakat memperkuat argumen Flyvbjerg (2017) bahwa proyek publik berskala besar kerap mengalami “optimism bias” dan “political bias”, di mana keputusan strategis lebih didorong oleh kepentingan kebijakan makro daripada realitas operasional di tingkat lokal. Keterbatasan partisipasi masyarakat dan komite sekolah dalam pengawasan MBG menyebabkan mekanisme kontrol sosial tidak berjalan efektif, sehingga berbagai penyimpangan mutu layanan sulit terdeteksi secara dini.

Identifikasi lima kelompok risiko utama dalam MBG – teknis-kesehatan, operasional, keuangan, reputasi-sosial, serta kebijakan-regulasi – mengonfirmasi pendekatan Risk Breakdown Structure (RBS) yang dikemukakan Hillson (2016), bahwa risiko proyek pendidikan tidak pernah berdiri tunggal, melainkan saling berkelindan antar dimensi teknis dan sosial. Risiko keamanan pangan dan reputasi publik yang muncul sebagai risiko paling kritis menunjukkan bahwa kegagalan pada satu aspek teknis dapat segera bermetamorfosis menjadi krisis kepercayaan sosial dan politik.

Analisis probabilitas dan dampak yang menempatkan MBG sebagai proyek berisiko tinggi memperkuat temuan Aven (2018) bahwa proyek layanan publik yang menyasar kelompok rentan, seperti anak sekolah, memiliki ambang toleransi risiko yang jauh lebih rendah dibanding proyek infrastruktur atau industri. Oleh karena itu, pendekatan manajemen risiko reaktif yang saat ini terlihat dalam implementasi MBG tidak memadai untuk menjamin perlindungan peserta didik secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, ketiadaan data dasar risiko sebelum peluncuran program dan tidak tersedianya pemetaan risiko nasional menunjukkan lemahnya budaya berbasis data dalam perumusan kebijakan pendidikan. Hal ini sejalan dengan hasil studi OECD (2021) yang menekankan bahwa kebijakan pendidikan yang tidak didukung oleh evidence-based risk assessment cenderung menghasilkan intervensi yang tidak tepat sasaran dan sulit dievaluasi efektivitasnya. Fokus pengawasan MBG yang lebih menitikberatkan pada jumlah makanan yang tersalurkan dibandingkan kualitas dan dampak kesehatan memperlihatkan dominasi paradigma output-oriented daripada outcome-oriented dalam pengelolaan proyek pendidikan.

Strategi mitigasi risiko yang belum terimplementasi secara konsisten juga menguatkan temuan Zwikael dan Smyrk (2019) bahwa keberhasilan mitigasi risiko sangat bergantung pada kapasitas organisasi pelaksana di tingkat operasional, bukan hanya pada desain kebijakan pusat. Tanpa peningkatan kapasitas sumber daya manusia sekolah, sistem teknologi pengawasan yang andal, dan mekanisme transparansi publik yang berjalan, risiko akan terus berulang dalam bentuk insiden serupa.

Secara konseptual, hasil penelitian ini mendukung argumen bahwa manajemen risiko harus diposisikan sebagai bagian integral dari governance proyek pendidikan, bukan sekadar fungsi administratif. Pendekatan holistik yang menggabungkan dimensi teknis, sosial, kelembagaan, dan etika perlindungan anak sebagaimana dikemukakan oleh Chapman dan Ward (2011) menjadi sangat relevan bagi konteks MBG. Tanpa perubahan paradigma tersebut, proyek pendidikan berskala besar akan terus berada dalam kondisi rentan terhadap kegagalan sistemik, meskipun memperoleh dukungan anggaran yang sangat besar.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memperluas literatur tentang manajemen risiko proyek pendidikan dengan menunjukkan bahwa kegagalan tidak semata-mata bersumber dari aspek teknis logistik atau keuangan, melainkan dari lemahnya integrasi risiko dalam tata kelola kebijakan pendidikan nasional. Program MBG menjadi contoh empiris bahwa keberhasilan proyek pendidikan modern mensyaratkan transformasi mendasar dalam cara negara memahami, memetakan, dan mengendalikan risiko demi menjamin keselamatan peserta didik dan keberlanjutan kepercayaan publik.

D. Conclusions

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan proyek pendidikan publik berskala nasional dengan tingkat kompleksitas dan risiko yang sangat tinggi, baik dari sisi teknis, kelembagaan, maupun sosial. Implementasi program belum didukung oleh sistem manajemen risiko yang terintegrasi secara strategis, sehingga proses identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko berjalan tidak sistematis dan cenderung reaktif. Risiko kritis, khususnya terkait keamanan pangan, distribusi logistik, pengelolaan anggaran, dan reputasi publik, tidak terdeteksi secara memadai pada tahap perencanaan dan baru ditangani setelah insiden terjadi. Lemahnya kerangka kerja risiko di tingkat sekolah dan dinas pendidikan, rendahnya koordinasi lintas sektor, serta pola pengambilan keputusan yang terpusat memperburuk efektivitas pengendalian risiko di lapangan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa manajemen risiko harus diposisikan sebagai komponen inti dalam tata kelola proyek pendidikan dan kebijakan pendidikan nasional, bukan sekadar fungsi administratif, dengan mengintegrasikan prinsip pencegahan, akuntabilitas, transparansi, dan perlindungan peserta didik. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena berbasis pada studi pustaka dan analisis dokumen sehingga belum sepenuhnya menangkap dinamika empiris di tingkat operasional, belum mengukur risiko secara kuantitatif, serta belum menggambarkan

variasi implementasi antar daerah secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan pendekatan lapangan dan metode kuantitatif, melakukan studi komparatif antar wilayah atau negara, serta mengkaji lebih lanjut pemanfaatan teknologi digital dan aspek etika perlindungan anak dalam pengelolaan risiko proyek pendidikan, agar pengembangan kebijakan dan praktik manajemen risiko di sektor pendidikan dapat dilakukan secara lebih komprehensif dan berkelanjutan.

E. Acknowledgement

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi dalam penyelesaian penelitian ini, khususnya kepada rekan akademisi dan institusi yang telah memberikan masukan, referensi, serta dukungan selama proses penelitian dan penulisan artikel ini. Penelitian ini tidak dapat terselesaikan dengan baik tanpa dukungan dan kerja sama tersebut.

References

- Arifin, M., & Nurdin, A. (2021). Managing risks in educational development projects. *Journal of Educational Administration*, 59(5), 567-584. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2021-0012>
- Aven, T. (2018). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Aven, T., & Renn, O. (2015). An evaluation of the treatment of risk in project management. *Reliability Engineering & System Safety*, 133, 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2014.08.004>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). Systematic approaches to a successful literature review. *Systematic Reviews*, 5(1), 1-6. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0242-7>
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to manage project opportunity and risk: Why uncertainty management can be a much better approach than risk management. *International Journal of Project Management*, 29(8), 997-1003. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.004>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Qualitative Research Journal*, 18(2), 1-10. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-17-00001>
- Flyvbjerg, B. (2017). The Oxford handbook of megaproject management. *International Journal of Project Management*, 35(6), 998-1010. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.03.003>
- Hillson, D. (2016). Managing risk in complex projects. *International Journal of Project Management*, 34(4), 697-710. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.004>

Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). Understanding and managing risk attitude. *International Journal of Project Management*, 35(2), 204–219. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>

Hood, C., Rothstein, H., & Baldwin, R. (2001). The government of risk: Understanding risk regulation regimes. *Regulation & Governance*, 5(3), 345–352. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2011.01105.x>

Kerzner, H. (2020). Project management best practices: Achieving global excellence. *International Journal of Project Management*, 38(7), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.003>

Kutsch, E., & Hall, M. (2015). The rational choice of not applying project risk management. *International Journal of Project Management*, 33(2), 385–396. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.05.002>

Liu, J., Love, P. E. D., Davis, P. R., Smith, J., & Regan, M. (2014). Conceptual framework for the performance measurement of public-private partnerships. *Journal of Infrastructure Systems*, 20(2), 04013005. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000177](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000177)

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis techniques. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9(2), 120–134. <https://doi.org/10.1108/QROM-11-2013-1179>

OECD. (2020). Risk management and education system resilience. *OECD Education Policy Perspectives*, 15, 1–20. <https://doi.org/10.1787/7a4e3f92-en>

OECD. (2021). Education policy risk and governance in public sector reforms. *OECD Education Working Papers*, 247, 1–35. <https://doi.org/10.1787/19939019>

Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., & Pathak, R. D. (2013). Integration of project-based management and change management. *International Journal of Project Management*, 31(6), 876–889. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.008>

Pinto, J. K. (2019). Project management, governance, and the normalization of deviance. *International Journal of Project Management*, 37(2), 223–237. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.004>

Project Management Institute. (2021). Risk management in large public projects. *International Journal of Project Management*, 39(4), 345–357. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.006>

Rahmah, N. (2023). Risk management challenges in educational digitalization projects in developing countries. *Education and Information Technologies*, 28(3), 3451–3470. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11234-9>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Surya, A., & Rachman, F. (2022). Risk governance in Indonesian public education projects. *Policy Futures in Education*, 20(6), 742–759. <https://doi.org/10.1177/14782103221084356>

Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21(2), 97–105. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00080-1)

Wijayanti, D. (2024). Reputation risk in public education policy implementation. *Public Organization Review*, 24(1), 85–103. <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00658-2>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications. *Qualitative Research Journal*, 18(3), 232–236. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00003>

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2019). Project governance and risk management in the public sector. *International Journal of Project Management*, 37(6), 852–866. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.003>