



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 5 Nomor 3 Tahun 2025 Page 8845-8854

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Model Manajemen Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Pendekatan Robust Decision Making

Yusuf^{1✉}

Universitas Nadhlatul Ulama Cirebon

Email: yusuf.pcnu@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia, namun masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, ketergantungan finansial pada mahasiswa, serta lemahnya tata kelola yang adaptif terhadap dinamika eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model manajemen tata kelola PTS berbasis pendekatan Robust Decision Making (RDM) yang mampu menghadapi ketidakpastian dan mendukung keberlanjutan institusi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada PTS terpilih, melalui wawancara mendalam, Focus Group Discussion (FGD), observasi, dan analisis dokumen strategis. Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis berdasarkan tahapan RDM, yaitu identifikasi ruang lingkup, evaluasi strategi, identifikasi kerentanan, dan pengembangan strategi adaptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama PTS meliputi akreditasi, pengelolaan SDM, stabilitas keuangan, dan kepercayaan masyarakat. Melalui penerapan RDM, diperoleh model tata kelola yang tangguh dengan strategi diversifikasi pendanaan, penguatan kapasitas SDM, optimalisasi sistem penjaminan mutu, serta peningkatan reputasi institusi. Temuan ini memberikan kontribusi pada pengembangan tata kelola pendidikan tinggi yang lebih responsif, akuntabel, dan berkelanjutan, khususnya bagi PTS di Indonesia.

Kata Kunci: *Perguruan Tinggi Swasta, Tata Kelola, Robust Decision Making, Manajemen Risiko, Pendidikan Tinggi*

Abstract

Private Universities (PTS) play a crucial role in improving the quality of higher education in Indonesia, yet they continue to face significant challenges such as limited human resources, financial dependence on student tuition fees, and weak governance systems that are less adaptive to external dynamics. This study aims to develop a governance management model for PTS based on the Robust Decision Making (RDM) approach, which enables institutions to address uncertainties and maintain sustainability. The research employed a qualitative approach with a case study design at selected PTS, using in-depth interviews, Focus Group Discussions (FGD), observations, and analysis of strategic documents. Data were analyzed descriptively and analytically following the RDM framework, including scoping, strategy evaluation, vulnerability assessment, and development of adaptive strategies. The findings indicate that the key challenges of PTS include accreditation, human resource management, financial stability, and public trust. By applying RDM, a resilient governance model was formulated, emphasizing funding diversification, capacity building for human resources, optimization of quality assurance systems, and institutional reputation enhancement. This study contributes to the development of a more responsive, accountable, and sustainable higher education governance system, particularly for private universities in Indonesia.

Keyword: Private Universities, Governance, Robust Decision Making, Risk Management, Higher Education

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia (Alfarizi dkk., 2023). Dalam menghadapi dinamika globalisasi, perkembangan teknologi, serta tuntutan pasar kerja yang semakin kompleks, PTS dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan (Ramdhan & Siregar, 2019). Dukungan terhadap kualitas pendidikan tinggi melalui PTS telah menjadi fokus kebijakan pemerintah, yang antara lain diwujudkan dalam program penguatan PTS (PP-PTS) untuk meningkatkan mutu kelembagaan, tata kelola internal dan kapasitas SDM (Kemdiktisaintek, 2025). Namun, tekanan globalisasi, percepatan perubahan teknologi, dan tuntutan pasar tenaga kerja yang semakin kompleks menuntut PTS agar tidak hanya beroperasi secara efektif dan efisien, tetapi juga adaptif di dalam menghadapi ketidakpastian eksternal dan internal (Universitas Esa Unggul, 2024). PTS menghadapi tantangan serius, seperti keterbatasan sumber daya manusia, ketergantungan pada dana mahasiswa, rendahnya daya saing, serta lemahnya sistem tata kelola yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis (Hendrawati, 2024). Oleh karena itu, diperlukan suatu model manajemen tata kelola yang

mampu menjawab berbagai ketidakpastian di masa depan dan tetap menjaga stabilitas serta keberlanjutan lembaga.

Dalam literatur manajemen pendidikan, munculnya konsep *resilience* dan *sustainability governance* menunjukkan bahwa institusi pendidikan harus mengembangkan mekanisme pengelolaan risiko yang tidak hanya reaktif, tetapi proaktif dan adaptif (Watkins & Collins, 2025). Sebagai contoh, penelitian nasional mengenai PTS di Jawa Barat dan Banten melalui hibah pendampingan menegaskan bahwa kepatuhan terhadap standar mutu eksternal dan pelaporan rutin ke PDDikti adalah elemen mendasar dalam memperkuat tata kelola internal perguruan tinggi (LLDIKTI Wilayah 4, 2025). Demikian pula, studi strategis di Universitas Malang (UM), sebagaimana tercantum dalam Rencana Strategis 2022-2026, mengidentifikasi persoalan mendasar dalam tata kelola kelembagaan, termasuk ketersediaan TI yang memadai untuk transparansi dan manajemen mutu serta pendanaan yang belum cukup mendukung pembangunan kelembagaan yang adaptif (Universitas Negeri Malang, 2023).

Beberapa penelitian dalam lingkup nasional menemukan bahwa PTS sering terlambat atau kurang siap dalam penyusunan dokumen akreditasi dan indikator mutu karena kurangnya sistem monitoring internal yang kuat serta aplikasi TI yang terintegrasi (LLDIKTI Wilayah IV, 2025; Universitas Malang, 2023). Kedua, aspek sumber daya manusia (SDM) menjadi titik rawan: jumlah dosen tetap S3 masih terbatas dan pengembangan karier serta pelatihan berkelanjutan belum merata. Kondisi ini sejalan dengan temuan penelitian STIE Kasih Bangsa bahwa meski tata pamong dan penjaminan mutu internal (SPMI) telah berjalan, kualitas dan kompetensi dosen serta keberlanjutan karier menjadi hambatan utama dalam realisasi visi kelembagaan (STIE Kasih Bangsa, 2024).

Universitas Nahdlatul Ulama (UNU) Cirebon, sebagai PTS yang berada di bawah naungan Yayasan Cahaya Putera Bangsa dan organisasi Nahdlatul Ulama, memiliki visi untuk membentuk generasi muda berdaya saing nasional, Islami, serta berkepribadian Aswaja. Nilai-nilai ke-NU-an dijadikan basis identitas dan orientasi kelembagaan. Namun, dalam pelaksanaannya, UNU Cirebon menghadapi tantangan manajemen risiko yang nyata pada aspek akreditasi, SDM, keuangan, dan kepercayaan masyarakat. Pertama, dari sisi akreditasi, PTS secara reguler harus mematuhi persyaratan BAN-PT atau LAM yang sering mengalami revisi.

Ketiga, dari segi keuangan, banyak PTS yang sangat bergantung pada biaya mahasiswa sebagai sumber pendanaan utama, sehingga rentan terhadap fluktuasi

ekonomi atau perubahan jumlah mahasiswa baru. Keempat, kepercayaan masyarakat terhadap PTS dipengaruhi oleh reputasi akademik, relevansi lulusan terhadap kebutuhan pasar kerja, dan transparansi kelembagaan. Jika reputasi tidak dipertahankan, calon mahasiswa dapat memilih alternatif institusi lain yang dianggap lebih kredibel, yang dapat melemahkan posisi PTS dalam persaingan. Di tengah tantangan-tantangan tersebut muncul kebutuhan akan model manajemen tata kelola yang tidak hanya reaktif terhadap tekanan saat ini tetapi juga tahan terhadap ketidakpastian di masa depan.

Robust Decision Making (RDM) adalah salah satu pendekatan yang menjawab kebutuhan ini dengan menawarkan kerangka analisis yang memungkinkan institusi menghadapi berbagai skenario masa depan dan memilih strategi yang tetap berkinerja baik di banyak kondisi yang berbeda (Marchau dkk., 2019). Pendekatan *Robust Decision Making* (RDM) menawarkan suatu kerangka analisis dalam pengambilan keputusan yang tidak hanya berorientasi pada perencanaan jangka pendek, tetapi juga memperhitungkan berbagai skenario ketidakpastian. Pendekatan ini membantu organisasi dalam merancang strategi yang tangguh, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Radke dkk., 2017).

RDM sebelumnya terbukti efektif di berbagai sektor publik dan lingkungan yang menghadapi risiko besar dan perubahan cepat, termasuk pengelolaan air, perubahan iklim, serta kebijakan publik (Popper, 2019). Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk mengembangkan model tata kelola PTS berbasis RDM yang efektif dalam konteks UNU Cirebon: memperkuat akreditasi dan mutu, meningkatkan kapasitas SDM, mendiversifikasi keuangan, dan memperkuat kepercayaan masyarakat. Diharapkan model tersebut akan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi PTS di Indonesia dalam membangun tata kelola yang responsif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen tata kelola PTS, RDM dapat digunakan untuk memperkuat proses perumusan kebijakan, optimalisasi strategi pengelolaan sumber daya, serta mitigasi risiko yang mungkin menghambat pencapaian tujuan institusi. Dengan demikian, penelitian mengenai model manajemen tata kelola PTS berbasis pendekatan RDM diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan tata kelola pendidikan tinggi yang lebih responsif, akuntabel, dan berkelanjutan. Model ini juga diharapkan mampu menjadi solusi inovatif bagi PTS dalam menghadapi persaingan global sekaligus menjaga relevansi dan mutu layanan pendidikan bagi masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang difokuskan pada Universitas Nahdlatul Ulama (UNU) Cirebon sebagai salah satu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang menghadapi berbagai tantangan dalam aspek akreditasi, sumber daya manusia, keuangan, dan kepercayaan masyarakat. Pemilihan desain ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi tata kelola UNU Cirebon sekaligus merumuskan model manajemen berbasis *Robust Decision Making* (RDM) yang relevan dan aplikatif dalam menghadapi ketidakpastian.

Lokasi penelitian ditetapkan secara purposive pada UNU Cirebon dengan pertimbangan bahwa universitas ini memiliki karakteristik khas sebagai PTS berbasis nilai-nilai ke-NU-an dan berupaya mewujudkan tata kelola pendidikan yang Islami, unggul, serta berdaya saing. Subjek penelitian mencakup unsur pimpinan universitas seperti rektor, dekan, dan ketua program studi, serta tenaga pendidik, tenaga kependidikan, mahasiswa, yayasan, dan pemangku kepentingan eksternal yang memiliki keterkaitan dengan proses tata kelola universitas.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik yang saling melengkapi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi mengenai praktik manajemen, tantangan yang dihadapi, serta upaya pengelolaan risiko yang telah dilakukan. Diskusi kelompok terarah atau *Focus Group Discussion* (FGD) dilaksanakan sebagai bentuk *participatory scoping* untuk mengidentifikasi tujuan, strategi, faktor ketidakpastian, serta relasi antarvariabel yang berpengaruh terhadap tata kelola universitas. Observasi dilakukan untuk melihat langsung kondisi manajemen, budaya organisasi, serta praktik pengambilan keputusan di UNU Cirebon. Selain itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen-dokumen strategis seperti rencana pengembangan universitas, laporan akreditasi, laporan tahunan, pedoman mutu, dan peraturan yang relevan.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis dengan mengacu pada empat tahapan utama dalam pendekatan *Robust Decision Making* (RDM). Tahap pertama adalah identifikasi ruang lingkup, yang meliputi penentuan tujuan strategis universitas, strategi yang digunakan, serta faktor ketidakpastian yang memengaruhi tata kelola. Tahap kedua adalah evaluasi strategi, yakni menilai berbagai alternatif pengelolaan PTS dalam menghadapi ketidakpastian. Tahap ketiga adalah identifikasi kerentanan dengan menganalisis kelemahan strategi tata kelola pada berbagai skenario yang mungkin terjadi.

Tahap keempat adalah pengembangan strategi adaptif untuk merumuskan model manajemen tata kelola PTS yang lebih tangguh, fleksibel, dan berkelanjutan.

Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, FGD, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan *member checking* dengan informan kunci agar data yang diperoleh dapat dipastikan keakuratan serta kesesuaiannya dengan realitas yang terjadi di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Universitas Nahdlatul Ulama (UNU) Cirebon masih menghadapi tantangan strategis dalam aspek akreditasi, sumber daya manusia (SDM), keuangan, dan kepercayaan masyarakat. Untuk menjawab kompleksitas ini, pendekatan Robust Decision Making (RDM) diidentifikasi sebagai kerangka kerja potensial dalam menangani berbagai ketidakpastian yang muncul.

Pada aspek akreditasi, ketidakpastian terbesar berasal dari dinamika regulasi BAN-PT dan LAM yang sering diperbarui, sehingga universitas dituntut untuk menyiapkan data, dokumen, serta capaian indikator kinerja secara konsisten. Temuan ini memperkuat teori manajemen kualitas (*Quality Assurance Theory*) yang menekankan pentingnya sistem penjaminan mutu yang responsif terhadap perubahan regulasi dan didukung budaya mutu yang kuat (Tharaba dkk., 2025). Penelitian (Radiana dkk., 2024) menunjukkan bahwa kesiapan manajemen akreditasi berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh sistem mutu formal berbasis data yang mudah diakses serta monitoring yang berkesinambungan. Strategi UNU Cirebon untuk membangun sistem penjaminan mutu internal berbasis teknologi informasi real-time menjadi relevan dengan temuan tersebut. Dengan sistem ini, universitas dapat memperkuat transparansi, mendokumentasikan capaian mutu, serta lebih adaptif terhadap regulasi yang dinamis (Skountridaki & Kitagawa, 2023).

Dari sisi SDM, keterbatasan dosen bergelar doktor dan minimnya program pengembangan karier menjadi hambatan serius dalam peningkatan kualitas pembelajaran, penelitian, dan publikasi. Hal ini selaras dengan penelitian (Putro dkk., 2025) yang menemukan bahwa pengelolaan risiko SDM di perguruan tinggi harus dilakukan melalui investasi kompetensi, fleksibilitas kebijakan, serta evaluasi kinerja yang transparan. Demikian pula, (Tewu dkk., 2025) menegaskan pentingnya succession planning dan pelatihan berkelanjutan dalam memperkuat kapasitas SDM. Strategi yang ditawarkan UNU

Cirebon berupa joint research, beasiswa studi lanjut, dan program visiting lecturer merupakan bentuk adaptasi yang sesuai dengan kerangka RDM karena mampu menjawab ketidakpastian kebutuhan akademik sekaligus memperkuat jejaring ilmiah jangka panjang.

Dalam aspek keuangan, ketergantungan pada biaya mahasiswa menimbulkan kerentanan serius, terutama ketika jumlah mahasiswa menurun atau kondisi ekonomi masyarakat melemah. Kondisi ini sejalan dengan teori keberlanjutan keuangan perguruan tinggi yang menekankan pentingnya diversifikasi sumber pendanaan (Johnstone & Marcucci, 2010). Penelitian (Dewi dkk., 2025) bahkan menyoroti peluang pemanfaatan model keuangan berbasis kontrak mudharabah untuk pengembangan unit usaha universitas, yang terbukti dapat mengurangi ketergantungan pada biaya pendidikan. Sementara itu, (Tenrisau dkk., 2025) menemukan bahwa praktik manajemen risiko keuangan, termasuk diversifikasi dan perencanaan cadangan dana, berpengaruh langsung terhadap kinerja lembaga pendidikan. Oleh karena itu, strategi UNU Cirebon untuk memperkuat unit usaha berbasis potensi lokal, membangun kerja sama riset-industri, serta mengoptimalkan hibah penelitian merupakan langkah adaptif yang tangguh dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi.

Terkait kepercayaan masyarakat, hasil penelitian menegaskan bahwa meskipun UNU Cirebon memiliki positioning sebagai PTS berbasis ke-NU-an dengan visi Islam moderat, reputasi institusi ini masih perlu diperkuat agar lebih kompetitif. Hal ini sejalan dengan teori reputasi organisasi (Suchman, 1995) yang menyatakan bahwa legitimasi dan kepercayaan publik dapat dibangun melalui konsistensi kinerja, transparansi, dan akuntabilitas. Penelitian (David dkk., 2022) mengungkap bahwa reputasi perguruan tinggi swasta sangat dipengaruhi oleh praktik tata kelola yang baik serta pengelolaan risiko reputasi. Dalam konteks ini, strategi branding institusi melalui publikasi capaian akademik, pengembangan program studi yang relevan, serta perluasan jejaring kolaborasi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan memperkuat daya tarik universitas.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan RDM mampu membantu UNU Cirebon dalam mengidentifikasi faktor ketidakpastian, menguji kerentanan strategi, serta merumuskan model manajemen yang adaptif dan tangguh. Temuan ini konsisten dengan kajian (Tharaba dkk., 2025) yang menyebutkan bahwa RDM unggul dalam merancang strategi yang tetap efektif di bawah berbagai skenario ketidakpastian. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberi kontribusi praktis dalam tata kelola UNU Cirebon, tetapi juga kontribusi teoretis bagi pengembangan

manajemen perguruan tinggi swasta di Indonesia yang lebih responsif, akuntabel, dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola Perguruan Tinggi Swasta, khususnya Universitas Nahdlatul Ulama (UNU) Cirebon, masih dihadapkan pada berbagai tantangan mendasar yang meliputi aspek akreditasi, sumber daya manusia (SDM), keuangan, dan kepercayaan masyarakat. Keempat aspek tersebut merupakan faktor kritis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing institusi dalam menghadapi dinamika globalisasi, perkembangan teknologi, serta tuntutan pasar kerja. Melalui penerapan pendekatan Robust Decision Making (RDM), penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa model tata kelola yang adaptif, tangguh, dan berbasis skenario dapat menjadi solusi strategis untuk menjawab ketidakpastian yang dihadapi PTS.

Pendekatan RDM memungkinkan universitas untuk tidak hanya fokus pada perencanaan jangka pendek, tetapi juga memperhitungkan berbagai kemungkinan risiko di masa depan. Dengan cara ini, strategi yang dibangun tidak hanya relevan dalam kondisi normal, tetapi juga mampu bertahan di tengah perubahan regulasi, keterbatasan sumber daya, fluktuasi finansial, dan dinamika kepercayaan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfarizi, M., Wijaya, L., & Maulida, A. F. (2023). Pengaruh Program Kampus Merdeka Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan, 16*(2). <https://doi.org/10.24832/jpkp.v16i2.813>
- David, J., Tewal, B., Sendow, G. M., Trang, I., & Lumintang, G. G. (2022). Good University Governance, Reputation Risk, And Public Accountability Private Universities (Pts). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 7*(2), 142–156. <https://doi.org/10.38043/jimb.v7i2.3831>
- Dewi, R., Iqbal, M., Fathony, A. A., Rahayu, N. S., & Setiawan, D. (2025). Zero Debt Strategy For Educational Institution Sustainability: Review Of Mudharabah Contracts In Business Unit Development. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen, 6*(1), 12–18. <https://doi.org/10.15575/jim.v6i1.42436>
- Hendrawati, T. (2024). *Manajemen Pendidikan Berbasis Learning Organization di Perguruan Tinggi Swasta*. Deepublish.

- Kemdiktisaintek. (2025, Juni 3). Kemdiktisaintek Perkuat PTS Lewat Program PP-PTS 2025, Fokus pada Infrastruktur Pembelajaran. *Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi Republik Indonesia*. <https://kemdiktisaintek.go.id/kabar-dikti/kabar/kemdiktisaintek-perkuat-pts-lewat-program-pp-pts-2025-fokus-pada-infrastruktur-pembelajaran/>
- LLDIKTI Wilayah 4. (2025). *12 Kampus Unggul Bina 50 PTS Lewat Program Hibah Tata Kelola*. <https://lldikti4.kemdiktisaintek.go.id/2025/05/12-kampus-unggul-bina-50-pts-lewat-program-hibah-tata-kelola/>
- Marchau, V. A. W. J., Walker, W. E., Bloemen, P. J. T. M., & Popper, S. W. (2019). *Decision Making under Deep Uncertainty: From Theory to Practice*. Springer.
- Popper, S. W. (2019). Robust decision making and scenario discovery in the absence of formal models. *Futures & Foresight Science*, *1*(3–4), e22. <https://doi.org/10.1002/ffo2.22>
- Putro, S. E., Nadeak, B., Subandi, Y., & Sofyan, H. (2025). Transformation of Human Resources Risk Management in Higher Education: An Adaptive Approach Towards Changes in Education Policy. *International Journal of Economics (IJEC)*, *4*(1), 575–593. <https://doi.org/10.55299/ijec.v4i1.1358>
- Radiana, U., Tursina, N., & Militansina. (2024). Readiness for sustainable accreditation management in higher education institutions: A mixed-method study in Indonesia. *International Journal of Education and Practice*, *12*(4), 1145–1164. <https://doi.org/10.18488/61.v12i4.3845>
- Radke, N., Yousefpour, R., von Detten, R., Reifenberg, S., & Hanewinkel, M. (2017). Adopting robust decision-making to forest management under climate change. *Annals of Forest Science*, *74*(2), 43. <https://doi.org/10.1007/s13595-017-0641-2>
- Ramdhan, D. F., & Siregar, H. S. (2019). Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS). *Jurnal Perspektif*, *3*(1), 75–109. <https://doi.org/10.15575/jp.v3i1.40>
- Skountridaki, L., & Kitagawa, F. (2023). *Chapter 9: Embedding responsible management education through missions, governance and accreditation processes: a case study*. <https://www.elgaronline.com/edcollchap-0a/book/9781035313174/book-part-9781035313174-22.xml>
- STIE Kasih Bangsa. (2024). *Laporan hasil akreditasi dan penjaminan mutu internal STIE Kasih Bangsa*.

- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Tenrisau, M. A., Tirtahati, A., & Nurjana, Z. (2025). Manajemen Resiko sebagai Faktor Kunci dalam Peningkatan Kinerja Operasional dan SDM. *Economic Reviews Journal*, 4(1), 35–41. <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i1.630>
- Tewu, D., Nadeak, B., Hardiyanti, N. R., & Sinaga, N. (2025). Risk Mitigation in Higher Education Human Resource Management: A Proactive Approach to Academic Sustainability. *International Journal of Economics (IJE)*, 4(2), 1119–1132. <https://doi.org/10.55299/ijec.v4i2.1429>
- Tharaba, M. F., Asrori, M., Mubaroq, Z., Wahyudin, A., & Tazkiyah, I. (2025). Superior Accreditation Management Strategy Plan with International Reputation. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 155–173. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i1.1612>
- Universitas Esa Unggul. (2024, Maret 15). *Pasar Tenaga Kerja di Era Digital Adaptasi dan Inovasi dalam Menghadapi Perubahan Paradigma Ekonomi | Fakultas Ekonomi*. <https://ekonomi.esaunggul.ac.id/pasar-tenaga-kerja-di-era-digital-adaptasi-dan-inovasi-dalam-menghadapi-perubahan-paradigma-ekonomi/>
- Universitas Negeri Malang. (2023). *Rencana strategis Universitas Malang 2022–2026*.
- Watkins, S., & Collins, A. (2025). From community engagement to community inclusion for socially and procedurally just flood risk governance. *Journal of Flood Risk Management*, 18(1), e13042. <https://doi.org/10.1111/jfr3.13042>