

## Strategi Pengembangan Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi Swasta Islam di Indonesia dengan COSO Framework

Aan Nurhasanah<sup>1</sup>, Yono Haryono<sup>2</sup>

<sup>1</sup>2005.aan.002@student.tazkia.ac.id , <sup>2</sup>[yono@bi.go.id](mailto:yono@bi.go.id)

**Abstract.** Risk is a necessity for all organizations, including private Islamic universities in Indonesia. The implementation of integrated risk management is an important step for Islamic private universities in Indonesia to achieve their goals and contribute to the progress of the nation. The purpose of this study is to design the development of risk management strategies for private Islamic universities through the application of the COSO framework. This research uses qualitative methods through model development and weighting using the Delphi-ANP (Analytic Network Process) method, involving 10 respondents from regulators, experts and practitioners. The results of this study show that there is a mixed level of agreement among experts regarding the risks faced by private Islamic universities. Management is the top priority in risk management, followed by governance, finance and technology. Based on the order of priority, the right strategy in developing risk management in private Islamic universities through the COSO framework, the Control Environment element is the most important. ANP results that show management as the top priority are in line with COSO principles that emphasize the importance of management's role in managing risk. The application of COSO can assist universities in developing a more structured and systematic strategy to manage risk.

**Keywords:** Risk Management, COSO Framework, Higher Education, Delphi-ANP

**Abstrak.** Risiko adalah sebuah keniscayaan bagi semua organisasi, termasuk perguruan tinggi swasta Islam di Indonesia. Penerapan manajemen risiko yang terintegrasi merupakan langkah penting bagi perguruan tinggi swasta Islam di Indonesia untuk mencapai tujuannya dan berkontribusi pada kemajuan bangsa. Tujuan penelitian ini adalah merancang pengembangan strategi manajemen risiko perguruan tinggi swasta Islam melalui penerapan COSO framework. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui pengembangan model dan pembobotan dengan menggunakan metode Delphi- ANP (Analytic Network Process), yang melibatkan 10 orang responden dari kalangan regulator, pakar dan praktisi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tingkat kesepakatan yang beragam di kalangan para ahli mengenai risiko yang dihadapi perguruan tinggi swasta Islam. Manajemen merupakan prioritas utama dalam pengelolaan risiko, diikuti oleh tata kelola, finansial, dan teknologi. Berdasarkan urutan prioritas, strategi yang tepat dalam pengembangan manajemen risiko diperguruan tinggi swasta Islam melalui COSO framework, elemen Control Environment menjadi yang paling penting. Hasil ANP yang menunjukkan manajemen sebagai prioritas utama sejalan dengan prinsip COSO yang menekankan pentingnya peran manajemen dalam mengelola risiko. Penerapan COSO dapat membantu perguruan tinggi dalam mengembangkan strategi yang lebih terstruktur dan sistematis untuk mengelola risiko.

**Kata Kunci :** Manajemen risiko, COSO Framework, Perguruan Tinggi, Delphi-ANP

## Pendahuluan

Pandemi COVID-19 telah menjadi katalisator perubahan mendasar dalam lanskap pendidikan global. Pandemi COVID-19 telah berdampak secara signifikan terhadap sistem pendidikan global, yang beberapa akibatnya di antaranya adalah penutupan beberapa lembaga pendidikan dan transisi ke pembelajaran daring (Alqahtani et al., 2020). Guncangan hebat ini memaksa dunia pendidikan untuk beradaptasi dengan cepat, salah satunya melalui peralihan masif ke pembelajaran jarak jauh. Memasuki era pasca-COVID-19, tantangan dalam bidang pendidikan menekankan pada pentingnya restrukturisasi sistem pendidikan berdasarkan pengalaman saat kondisi covid tersebut (Alam et al., 2022). Namun, di balik tantangan yang berat, pandemi juga membuka peluang baru untuk merevolusi sistem pendidikan.

Pasca pandemi, sektor pendidikan dihadapkan pada tugas berat untuk membangun kembali sistem yang lebih tangguh, inklusif, dan relevan. Pengalaman selama pandemi telah menyoroti sejumlah kelemahan mendasar dalam sistem pendidikan konvensional, seperti kesenjangan digital dan tidak meratanya akses. Pasca pandemi banyak pihak tersadarkan betapa rentannya sistem pendidikan sehingga diperlukan adanya perbaikan dan persiapan yang lebih baik untuk menghadapi gangguan yang tidak terduga di masa depan (Dietrich et al., 2020).

Pergeseran paradigma dalam pendidikan tinggi juga menjadi sorotan. Pembelajaran campuran (*blended learning*) semakin populer sebagai model pembelajaran yang fleksibel dan efektif. Integrasi teknologi dalam proses pembelajaran tidak hanya memperkaya pengalaman belajar, tetapi juga membuka peluang untuk personalisasi pembelajaran dan kolaborasi global. Perguruan tinggi swasta termasuk PTS Islam sebagai salah satu pihak yang dihadapkan pada banyak tantangan pasca pandemi tersebut. Perguruan tinggi swasta Islam menghadapi gangguan dan dampak yang signifikan dalam hal keuangan (Carnegie, 2021). Selain pada proses pembelajaran yang mengalami perubahan, operasional kampus dalam sisi ekonominya juga terpengaruh. Melihat hal tersebut perguruan tinggi swasta Islam perlu mengembangkan

penguatan sistem manajemen risiko untuk menghadapi kondisi ketidakpastian yang mungkin terjadi di masa depan. Isu manajemen risiko dan krisis semakin diakui di berbagai bidang kegiatan sosial. Meningkatnya kebutuhan perorangan dan organisasi untuk menghadapi situasi krisis, juga dihadapi oleh perguruan tinggi (Buganová, 2020).

Manajemen risiko pada sektor pendidikan pertama kali diperkenalkan di Rusia sekitar tahun 1990 dan permulaan tahun 2000. Kala itu, fokus utama analisis risiko dalam kegiatan perguruan tinggi tertuju pada tiga aspek. Pantep Chaiyuth (2013) mengidentifikasi ketiga aspek risiko ini sebagai fokus utama analisis risiko dalam kegiatan perguruan tinggi di Rusia, yaitu

1. Ketidaksesuaian program pendidikan dengan kebijakan negara
2. Ketidaksesuaian dengan kebutuhan masyarakat
3. Penurunan kualitas pendidikan

Bahasan mengenai perguruan tinggi sepertinya tidak relevan jika dikaitkan dengan konsep risiko. Kita mengenal risiko kaitannya dengan aktivitas-aktivitas berbahaya seperti dalam olahraga ekstrem, perilaku bisnis dan juga hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan. Perguruan tinggi yang kita kenali sebagai tempat belajar dan mendiskusikan teori dan ide, dan juga bagaimana menciptakan pribadi dengan pendidikan dan keahlian tertentu. Tetapi pada kenyataannya risiko adalah bagian dari kehidupan sehari-hari dan memiliki risiko seperti kegiatan lainnya. Risiko yang dihadapi perguruan tinggi di antaranya berkaitan dengan pendanaan, jumlah mahasiswa, reputasi perguruan tinggi yang dilihat berdasarkan peringkat di antara perguruan tinggi lainnya dan persaingan secara global dalam hal penelitian, dan juga bentuk pembelajaran (Rabihah et al.,2017).

Pengelolaan risiko yang dihadapi oleh perguruan tinggi yang berdampak pada risiko keberlangsungan institusi menjadi satu hal kebutuhan. Pihak pengelola harus bisa menyiapkan strategi mitigasi risiko yang akan berdampak pada keseluruhan bidang yang ada di perguruan tinggi tersebut. Gangguan yang terjadi di dunia pendidikan akibat wabah COVID-19 harus disikapi dengan hati- hati.

Pembukaan dan penutupan lembaga dapat menimbulkan risiko seperti perubahan ekonomi, kesehatan, sosial, mental, dan perilaku bagi siswa (Ahme, 2021). Di era yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan, manajemen risiko menjadi semakin penting bagi organisasi perguruan tinggi (PT). Integrasi manajemen risiko ke dalam sistem manajemen PT tidak hanya relevan, tetapi juga esensial untuk membangun ketahanan dan mencapai tujuan strategis jangka panjang. Beberapa risiko yang dihadapi perguruan tinggi, berdasarkan tanggung jawab dan fungsinya, bisa dilihat dari beberapa sisi, dari sisi internal, organisasi dan juga risiko eksternal. Risiko internal dan organisasi berkaitan dengan pengajaran dan penelitian. Risiko eksternal berada di luar kendali perguruan tinggi (Ruzic, 2014). Melihat ketidakpastian dan risiko yang dihadapi oleh perguruan tinggi perlu dikembangkannya infrastruktur manajemen risiko dan daftar risiko yang terperinci, dengan mempertimbangkan tindakan yang ditujukan untuk mengurangi kemungkinan risiko dan konsekuensinya tersebut (Syreyshchikovaa, 2020).

Pengembangkan strategi dalam pengendalian risiko dapat menggunakan kerangka kerja pengendalian risiko yang sudah diterapkan organisasi. Di antara kerangka kerja itu adalah COSO *framework*. Kerangka kerja COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), merupakan salah satu panduan komprehensif yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mengembangkan sistem pengendalian internal dalam pengelolaan risiko secara proaktif. Kerangka kerja ini menekankan integrasi manajemen risiko ke dalam proses pengambilan keputusan di seluruh aktivitas dalam suatu organisasi (Yahya et al., 2022).

Selain kerangka kerja COSO, terdapat beberapa kerangka kerja manajemen risiko yang bisa digunakan oleh institusi di antaranya ISO 31000, standar internasional untuk manajemen risiko yang diterbitkan oleh International Organization for Standardization, FERMA (Federation of European Risk Management Associations) Risk Management Standard, standar ini dikembangkan oleh FERMA dan memberikan panduan untuk

manajemen risiko yang efektif dalam organisasi ada juga COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies).

Membandingkan COSO Framework dengan salah satu kerangka kerja yang paling dikenal luas yaitu ISO 31000, dalam ranah manajemen risiko di perguruan tinggi, menurut Lalonde & Boiral (2012), kerangka kerja COSO dikenal karena fokusnya pada kontrol internal, penilaian risiko, dan proses pemantauan dalam suatu organisasi. Sebaliknya, standar ISO 31000 memberikan pendekatan yang lebih umum dan sistematis untuk mengelola risiko di berbagai industri, dengan berkonsentrasi pada prinsip-prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko (Lundqvist, 2014). COSO framework juga menjadi acuan dalam penyusunan SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) yang dirumuskan melalui PP 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (<https://klc2.kemenkeu.go.id/>).

Lembaga yang selaras dengan kerangka COSO dapat memastikan bahwa manajemen risiko menjadi aspek mendasar dalam operasi mereka, berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan proses pemantauan yang efektif (Riyadi et al., 2021). Kerangka COSO menawarkan pendekatan terstruktur untuk membantu institusi mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko sambil menekankan pentingnya sistem pengendalian internal (Tangvonguthai, 2024). Selain itu, mengintegrasikan kerangka COSO dengan perencanaan strategis akan meningkatkan pengendalian internal, memberikan jaminan tambahan untuk mencapai tujuan organisasi, dan membantu mengintegrasikan manajemen risiko perusahaan (Kim & Yoo, 2017).

Dalam konteks pendidikan tinggi, kerangka COSO merupakan alat yang berharga untuk mengelola faktor risiko dalam fasilitas institusi publik. Dengan memanfaatkan kerangka teoritis manajemen risiko seperti COSO, institusi dapat mendorong inovasi dalam praktik manajemen risiko dan meningkatkan kualitas manajemen sektor publik (Tangvonguthai, 2024). Selain itu, mengintegrasikan kerangka COSO dengan penjaminan mutu internal dapat menghasilkan peningkatan kinerja di pendidikan tinggi melalui

peningkatan pengendalian internal, penilaian risiko, dan proses pemantauan yang efektif (Riyadi et al., 2021).

Singkatnya, penekanan kerangka COSO pada manajemen risiko sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan selaras dengan kebutuhan institusi pendidikan tinggi. Dengan mengadopsi dan menerapkan kerangka COSO, lembaga-lembaga ini dapat memperkuat praktik manajemen risiko mereka, meningkatkan pengendalian internal, dan meningkatkan kinerja dan tata kelola secara keseluruhan.

Dengan menerapkan strategi manajemen risiko, institusi dapat secara proaktif mengatasi tantangan seperti ketidakpastian keuangan, masalah kepatuhan terhadap peraturan, dan gangguan operasional, sehingga menjaga keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang mereka (Wessels & Sadler, 2019). Selain itu, meningkatnya tuntutan akan akuntabilitas dan transparansi di pendidikan tinggi menggarisbawahi pentingnya manajemen risiko dalam memastikan praktik tata kelola yang baik (David et al., 2022). Dengan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam struktur tata kelola mereka, lembaga dapat meningkatkan akuntabilitas publik, memitigasi risiko reputasi, dan menunjukkan pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab (Wessels & Sadler, 2019). Pendekatan ini tidak hanya menumbuhkan kepercayaan di antara para pemangku kepentingan tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas dan kredibilitas lembaga secara keseluruhan (David et al., 2022).

Pendidikan tinggi yang terus berkembang, ditandai dengan kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan demografi mahasiswa, menimbulkan risiko dan ketidakpastian baru yang harus dihadapi oleh institusi (Wessels & Sadler, 2019). Manajemen risiko memungkinkan institusi untuk beradaptasi terhadap perubahan ini, mengantisipasi risiko yang muncul, dan memanfaatkan peluang untuk inovasi dan pertumbuhan (Odlin et al., 2021).

Pandemi Covid-19 telah menjadi disrupsi besar bagi dunia pendidikan, termasuk perguruan tinggi. Dampaknya tidak hanya terbatas pada penyesuaian pembelajaran daring, tetapi juga membuka mata terhadap

berbagai risiko yang dihadapi oleh lembaga-lembaga pendidikan. Selain risiko yang telah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya, kemungkinan besar masih ada potensi risiko lain yang belum terduga yang akan dihadapi perguruan tinggi di masa depan. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut penulis maka peneliti ingin mengidentifikasi risiko apa saja yang dihadapi perguruan tinggi dalam penyelenggaraan kegiatannya melalui kerangka kerja COSO strategi apa yang bisa dikembangkan perguruan tinggi untuk menghadapi risiko-risiko tersebut.

### **Kajian Literatur**

Undang-Undang Pendidikan Nomor 20 Tahun 2013 memberikan pengakuan penting bagi perguruan tinggi (PT) sebagai institusi pendidikan tinggi yang didirikan dan dikelola oleh masyarakat. PT memainkan peran krusial dalam sistem pendidikan nasional, menawarkan berbagai program pendidikan berkualitas setelah pendidikan menengah.

Perguruan Tinggi memegang peranan penting dalam mencetak generasi muda bangsa yang berkualitas dan berdaya saing. Dalam mewujudkan visinya, perguruan tinggi perlu mengacu pada standar yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemendiknas). Standar ini menjadi pedoman bagi Perguruan tinggi dalam mengelola dan bertanggungjawabkan kinerjanya kepada masyarakat Indonesia. Standar dan akreditasi merupakan instrumen penting dalam mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas dan berdaya saing. Dengan mengacu pada standar yang ditetapkan dan mengikuti proses akreditasi secara berkala, perguruan tinggi dapat terus meningkatkan kinerjanya dan berkontribusi dalam mencetak generasi muda bangsa yang unggul dan siap membangun bangsa Indonesia yang lebih maju dan sejahtera. Standar tersebut juga menjadi pedoman bagi Badan Akreditasi Nasional PT (BAN-PT) dalam menjalankan perannya mengevaluasi dan menilai tingkat kualitas kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian (Tri Dharma

Perguruan Tinggi) yang berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Tarmizi, 2019).

Manajemen risiko di perguruan tinggi swasta Islam menghadirkan tantangan dan peluang yang membutuhkan pertimbangan dan perencanaan strategis yang matang. Institusi pendidikan tinggi swasta Islam menghadapi tantangan yang kompleks seperti pengembangan infrastruktur, pembiayaan, proses akademik, dan memastikan kualitas lulusan (Noorhayati, 2024). Strategi manajemen risiko yang efektif sangat penting untuk memitigasi potensi risiko dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

*COSO Framework*, merujuk pada [www.coso.org](http://www.coso.org), kerangka kerja COSO dikembangkan pertama kali pada tahun 1992, kemudian diperbarui tahun 2013, yang diidentifikasi sebagai ICIF-2013. COSO merupakan standar internasional berkaitan dengan prinsip dan pedoman dalam manajemen risiko. Yang terbaru, pada tahun 2023 COSO mengeluarkan panduan tambahan bagi organisasi untuk mencapai pengendalian internal yang efektif atas pelaporan keberlanjutan (ICSR/ Control Over Sustainability Reporting), menggunakan COSO Internal Control-Integrated Framework (*ICIF/Internal Control Integrated Framework*) yang diakui secara global.



**Gambar 1.** COSO ERM

Kerangka kerja manajemen risiko merupakan fondasi penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara efektif. Kerangka kerja ini menyediakan panduan yang terstruktur dan sistematis untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan meminimalkan dampak negatif dari berbagai risiko.

Komponen Utama Kerangka Kerja Manajemen Risiko:

1. Lingkungan internal, memahami lingkungan internal organisasi, termasuk budaya, struktur organisasi, proses, dan sumber daya, sangat penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi risiko.
2. Asesmen risiko, setiap kejadian yang diidentifikasi perlu dinilai probabilitas kemunculannya dan dampak potensinya. Penilaian ini menghasilkan skor risiko yang membantu organisasi dalam memprioritaskan risiko yang perlu ditangani.
3. Aktivitas pengendalian, menerapkan kontrol yang tepat untuk setiap risiko yang telah diidentifikasi dan direspon. Kontrol ini dapat berupa kebijakan, prosedur, pelatihan, atau teknologi.
4. Informasi dan Komunikasi, membangun komunikasi yang efektif mengenai risiko di semua tingkatan organisasi sangat penting untuk meningkatkan kesadaran dan mendorong partisipasi dalam manajemen risiko
5. Pemantauan, melakukan pemantauan secara berkala terhadap risiko dan efektivitas penerapan kontrol. Informasi yang diperoleh dari pemantauan dapat digunakan untuk menyempurnakan kerangka kerja manajemen risiko secara berkelanjutan.

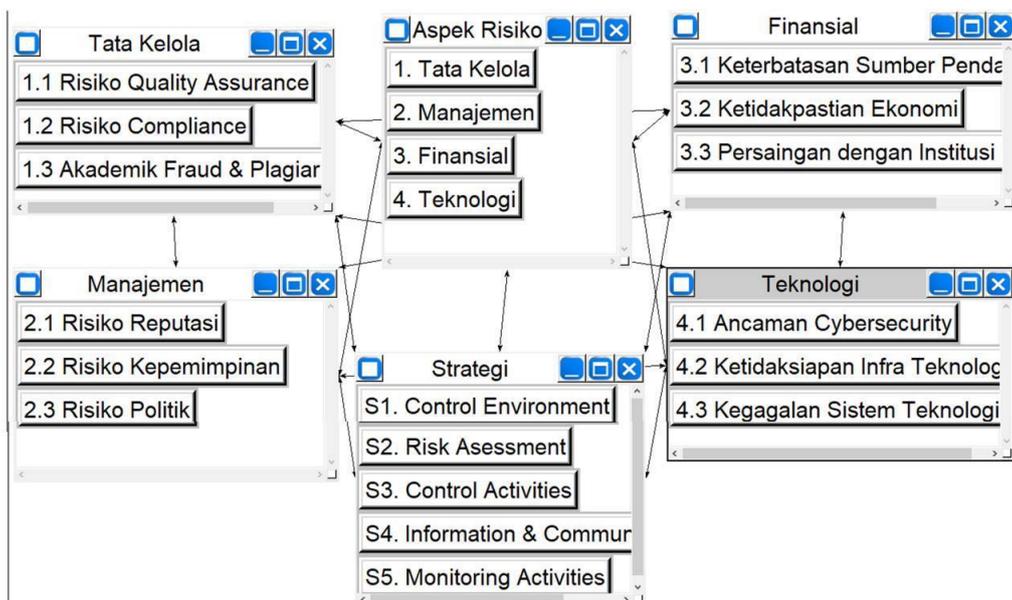
## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai landasan untuk menggali informasi dan membangun pemahaman yang mendalam tentang topik yang diteliti. Penelitian ini memperoleh data berharga melalui kuesioner yang didistribusikan dan diisi langsung oleh para responden. Penelitian ini akan mengadopsi metode *Analytic Network Process* (ANP) yang didukung oleh metode Delphi. Kombinasi kedua metode ini bertujuan untuk menguatkan kerangka konseptual yang telah dibangun melalui studi literatur

Metode Delphi, sebagai sebuah teknik pengumpulan konsensus dari para ahli, umumnya digunakan sebagai alat untuk memverifikasi hasil analisis

yang telah dilakukan oleh peneliti. Sebelum memulai proses Delphi, peneliti perlu melakukan tinjauan pustaka yang komprehensif untuk membangun kerangka konseptual yang kuat. Delphi seringkali dipadukan dengan metode lain seperti ANP untuk menghasilkan temuan yang lebih kaya dan mendalam. Kombinasi ini sangat berguna, terutama ketika penelitian di bidang tersebut masih relatif baru dan sumber data empiris sangat terbatas.

*Analytic Network Process (ANP)* adalah pendekatan baru dalam proses pengambilan keputusan yang menyediakan kerangka kerja umum untuk menangani keputusan-keputusan tanpa membuat asumsi mengenai independensi elemen pada level yang lebih tinggi terhadap elemen pada level yang lebih rendah, maupun independensi elemen-elemen dalam satu level. Metode ini digunakan untuk menyelesaikan masalah dengan mempertimbangkan kompleksitasnya melalui analisis sintesis, serta menggunakan skala prioritas untuk menentukan pengaruh prioritas terbesar (Ahmad Firdaus, 2020). Berdasarkan hasil pengumpulan data dan informasi melalui kajian pustaka, didapatkan kerangka model ANP dari tema penelitian ini adalah sebagaimana berikut:



**Gambar 2.** Pengembangan Model ANP

## Hasil dan Diskusi

Hasil penelitian ini akan dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama berfokus pada penjelasan hasil metode Delphi, yang menunjukkan tingkat kesepakatan responden terhadap semua faktor yang terkait dengan Strategi COSO Framework. Bagian kedua menyajikan hasil Analytic Network Process (ANP), yang mengungkapkan urutan prioritas dan bobot dari setiap elemen dalam kategori kriteria aspek risiko, subkriteria dan strategi.

Tujuan utama penggunaan metode Delphi dalam penelitian ini adalah untuk mengonfirmasi kluster dan elemen-elemennya. Aspek risiko pada kluster kriteria utama harus diidentifikasi untuk melihat risiko-risiko apa yang mungkin terjadi pada Perguruan Tinggi Swasta Islam sehingga dapat disusun strategi untuk mengurangi dampak negatifnya. Subkriteria yang memengaruhi kriteria utama ini terdiri dari tiga item yang saling berkaitan. Hasil perhitungan koefisien kesesuaian Kendall ( $w$ ) atau kesepakatan penilai dari empat akademisi, lima praktisi dan satu regulator yang menunjukkan tingkat kesepakatan para responden terhadap model, dapat dilihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 1.** Hasil Olah Data Delphi

No	Cluster	Rater Agreement (Kendall W)	
		Seluruh Responden	Nilai P
1	Aspek Risiko	0,58	0,00***
2	Risiko Tata Kelola	0,01	0,88
3	Risiko Manajemen	0,67	0,00***
4	Risiko Finansial	0,33	0,07*
5	Risiko Teknologi	0,10	0,41
6	Strategi <i>COSO Framework</i>	0,22	0.14

\*\*\* significant at the 0,01 level; \*\* significant at the 0,05 level; \* significant at the 0,10 level

Tingkat signifikansi, yang biasanya ditetapkan pada 0,01, 0,05, atau 0,10, menetapkan ambang batas di mana hasil dianggap signifikan secara statistik. Dalam penelitian, nilai p yang kurang dari 0,05 paling banyak digunakan untuk menunjukkan signifikansi statistik (Hehlmann et al., 2014).

Hasil analisis data dengan menggunakan metode Delphi menunjukkan bahwa terdapat variasi tingkat kesepakatan di antara para ahli terkait berbagai

aspek risiko yang dihadapi oleh perguruan tinggi swasta Islam. Klaster Aspek Risiko dan Risiko Manajemen menunjukkan tingkat kesepakatan yang cukup tinggi dan signifikan dengan nilai Kendall W masing-masing sebesar 0,58 dan 0,67 serta nilai  $p < 0,01$ , yang menunjukkan bahwa para ahli cenderung memiliki pandangan yang konsisten dalam menilai pentingnya aspek-aspek ini dalam pengelolaan risiko. Sebaliknya, Risiko Tata Kelola dan Risiko Teknologi menunjukkan tingkat kesepakatan yang rendah dengan nilai Kendall W masing-masing sebesar 0,01 dan 0,10 serta nilai  $p$  yang tidak signifikan, yaitu 0,88 dan 0,41. Hal ini mengindikasikan bahwa para ahli memiliki pandangan yang beragam mengenai risiko tata kelola dan teknologi di perguruan tinggi swasta Islam.

Untuk Risiko Finansial, tingkat kesepakatan berada di tingkat sedang dengan nilai Kendall W sebesar 0,33 dan nilai  $p$  sebesar 0,07, yang mendekati signifikansi, menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pendapat di antara para ahli, namun masih ada kecenderungan untuk mencapai kesepakatan. Sementara itu, pada cluster Strategi COSO Framework, tingkat kesepakatan juga tergolong rendah dengan nilai Kendall W sebesar 0,22 dan nilai  $p$  sebesar 0,14, mengindikasikan bahwa strategi pengembangan risiko berdasarkan kerangka COSO belum sepenuhnya disepakati oleh para ahli.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa beberapa aspek manajemen risiko pada perguruan tinggi swasta Islam memiliki tingkat kesepakatan yang tinggi di antara para ahli, terutama dalam hal manajemen dan aspek risiko secara umum, sementara aspek lain seperti tata kelola, teknologi, dan strategi COSO Framework masih memerlukan diskusi dan konsensus lebih lanjut.

Hasil analisis menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP) akan disajikan untuk mengevaluasi kriteria dan subkriteria yang digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan manajemen risiko pada perguruan tinggi swasta Islam. Analisis ANP dalam penelitian ini dibagi berdasarkan latar belakang responden, termasuk keseluruhan responden, akademisi, praktisi, regulator, dan pelanggan. Pendekatan ini dilakukan untuk

memahami perspektif yang berbeda dari setiap kelompok responden, sehingga analisis yang dihasilkan diharapkan lebih objektif.

## Aspek Risiko

**Tabel 2.** Hasil Olah data ANP Aspek Risiko

	Akade misi 1	Akademi si 2	Akademi si 3	Akademi si 4	Praktis i 1	Praktis i 2	Praktis i 3	Praktis i 4	Praktis i 5	Regula tor	Prioritas	Ranking
<b>1. Tata Kelola</b>	0,231	0,278	0,262	0,325	0,254	0,210	0,254	0,306	0,244	0,210	0,255	2
<b>2. Manajemen</b>	0,257	0,233	0,246	0,222	0,306	0,308	0,228	0,228	0,297	0,316	0,262	1
<b>3. Finansial</b>	0,309	0,212	0,246	0,245	0,212	0,256	0,307	0,254	0,244	0,269	0,253	3
<b>4. Teknologi</b>	0,204	0,278	0,246	0,207	0,228	0,226	0,211	0,211	0,215	0,204	0,222	4
<b>Consistency</b>												
<b>W</b>	0,249											
<b>X2</b>	7,470											
<b>P-value</b>	0,058											

Hasil ANP untuk klaster kriteria utama dapat dilihat pada tabel di atas. Kriteria paling penting menurut jawaban gabungan seluruh responden adalah Manajemen (0,262) diikuti dengan tata kelola (0,255) kemudian finansial (0,262) dan terakhir yaitu teknologi (0,222). Hasil dari uji Kendall W pada tingkat cukup yakni 0,249 dan nilai p-value yang tidak signifikan atau sebesar 0,058.

Manajemen risiko pada pendidikan tinggi Islam merupakan aspek krusial yang memerlukan perhatian dan pengembangan. Lembaga pendidikan Islam, menghadapi tantangan yang memerlukan pembentukan konsep manajemen risiko yang baik (Ekaningsih et al., 2022).

Kompleksitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam, khususnya di era digital, menyoroti perlunya praktik manajemen yang efektif untuk menjamin keberhasilan penyelenggaraan pendidikan (Muttaqin, 2023). Teknologi informasi merupakan hal strategis yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas manajemen pendidikan tinggi Islam di era saat ini (Wahid et al., 2019). Selain itu, kepemimpinan memainkan peran penting

dalam manajemen personalia di lembaga pendidikan Islam, menekankan pentingnya praktik kepemimpinan yang efektif (Mansir, 2020).

### Aspek Tata Kelola

**Tabel 3.** Hasil Olah data Aspek Tata Kelola

	Akademisi 1	Akademisi 2	Akademisi 3	Akademisi 4	Praktisi 1	Praktisi 2	Praktisi 3	Praktisi 4	Praktisi 5	Regulator	Prioritas	Ranking
<b>1.1 Risiko Quality Assurance</b>	0,273	0,367	0,239	0,234	0,305	0,315	0,515	0,380	0,500	0,497	0,348	1
<b>1.2 Risiko Compliance</b>	0,297	0,327	0,239	0,621	0,426	0,177	0,300	0,214	0,250	0,343	0,300	2
<b>1.3 Akademik Fraud &amp; Plagiarism</b>	0,430	0,306	0,523	0,144	0,269	0,507	0,185	0,405	0,250	0,160	0,2889	3
<b>Consistency</b>	<b>0,000</b>											
<b>W</b>	<b>0,048</b>											
<b>X2</b>	<b>0,950</b>											
<b>p-value</b>	<b>0,622</b>											

Pada klaster Aspek Tata Kelola, hasil ANP ditunjukkan seperti pada tabel diatas. Kriteria terpenting atau priorotas utama dalam klaster ini menurut jawaban seluruh responden gabungan akademisi, praktisi dan regulator adalah Risiko Quality Assurance dengan nilai 0,348. Prioritas berikutnya adalah risiko compliance dengan nilai 0,300 , lalu diurutan ketiga adalah akademik fraud dan plagiarism dengan nilai 0,289.

Dalam pendidikan tinggi Islam, memastikan jaminan kualitas sangat penting untuk mempertahankan standar dan meningkatkan hasil pendidikan. Beberapa penelitian menyoroti pentingnya sistem penjaminan mutu internal di lembaga pendidikan Islam. Wulan et al. (2021) menekankan pentingnya menyelaraskan proses mutu internal dengan kebutuhan spesifik pendidikan tinggi Islam dan menyarankan pendekatan terpadu terhadap penjaminan mutu. Pendekatan terpadu ini melibatkan pengendalian atas proses kualitas internal untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Selanjutnya Seftiani et al. (2019) membahas penerapan sistem penjaminan mutu internal di sekolah Islam, merinci proses seperti evaluasi program dan kinerja yang dilakukan secara berkala untuk memantau dan meningkatkan kualitas pendidikan. Komsiyah (2021) juga menekankan bagaimana penjaminan mutu berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan Islam, dengan menekankan dampak positif dari sistem tersebut. Selain itu, penelitian oleh Habibi et al. (2022) dan Lathifah et al. (2022) menyelidiki pengembangan dan pengelolaan sistem penjaminan mutu internal di lingkungan pendidikan Islam, dengan fokus pada model dan strategi untuk memenuhi standar pendidikan nasional dan mencapai perbaikan berkelanjutan.

## Aspek Manajemen

**Tabel 4.** Hasil Olah data ANP Aspek Manajemen

	Akademi si 1	Akademi si 2	Akademi si 3	Akademi si 4	Praktis i 1	Praktis i 2	Praktis i 3	Praktis i 4	Praktis i 5	Regulator	Prioritas	Ranking
2.1 Risiko Reputasi	0,538	0,295	0,380	0,267	0,295	0,179	0,510	0,215	0,500	0,243	0,320	2
2.2 Risiko Kepemimpinan	0,295	0,538	0,380	0,613	0,534	0,529	0,294	0,298	0,250	0,657	0,415	1
2.3 Risiko Politik	0,167	0,167	0,240	0,119	0,171	0,292	0,196	0,487	0,250	0,100	0,199	3
Consistency	0,073											
W	0,348											
X2	6,950											
p-value	0,031											

Selanjutnya pada kluster Aspek Manajemen, menurut jawaban seluruh responden gabungan akademisi, praktisi dan regulator sebagaimana tabel di atas menunjukkan risiko kepemimpinan (0,415) menjadi prioritas pertama. Kemudian dilanjutkan dengan risiko reputasi (0,320) pada prioritas kedua, dan pada prioritas ketiga ada risiko politik (0,199).

Kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi Islam merupakan elemen penting yang berdampak pada kualitas pendidikan, budaya organisasi, dan keberhasilan institusi secara keseluruhan. Pemimpin pendidikan Islam diharapkan memiliki keterampilan visioner, mengambil risiko pribadi,

menunjukkan wawasan luas, dan menunjukkan praktik manajemen yang efektif (Siddique, 2023). Kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, dengan menekankan pada dimensi seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Alawiyah, 2023). Model kepemimpinan yang sukses di sekolah Islam mencakup gaya kepemimpinan transaksional, transformatif, dan visioner, yang berkontribusi terhadap kemajuan dan kualitas pendidikan (Taufik, 2021).

## Aspek Finansial

**Tabel 5.** Hasil Olah Data ANP Aspek Finansial

	Akademisi 1	Akademi si 2	Akademi si 3	Akademi si 4	Praktis i 1	Praktis i 2	Praktis i 3	Praktis i 4	Praktis i 5	Regulator	Prioritas	Ranking
<b>3.1 Keterbatasan Sumber Pendapatan</b>	0,473	0,444	0,271	0,121	0,374	0,432	0,590	0,499	0,580	0,339	0,381	1
<b>3.2 Ketidakpastian Ekonomi</b>	0,297	0,364	0,271	0,257	0,292	0,356	0,250	0,295	0,210	0,187	0,273	3
<b>3.3 Persaingan dengan Institusi Lain</b>	0,230	0,191	0,458	0,621	0,334	0,212	0,160	0,206	0,210	0,475	0,280	2
Consistency	0,017											
<b>W</b>	<b>0,158</b>											
X2	3,150											
<b>p-value</b>	<b>0,207</b>											

Pada klaster aspek finansial, hasil ANP ditunjukkan seperti pada tabel di atas. Kriteria yang menjadi prioritas utama dalam klaster ini menurut jawaban seluruh responden gabungan pakar dan praktisi adalah Keterbatasan Sumber Pendapatan dengan nilai 0,381. Prioritas berikutnya Persaingan dengan Institusi Lain dengan nilai 0,280, lalu diurutan ketiga adalah Ketidakpastian Ekonomi dengan nilai 0,273.

Terbatasnya sumber pendapatan di perguruan tinggi Islam menimbulkan tantangan signifikan yang memerlukan solusi inovatif untuk menjamin keberlanjutan finansial dan kelangsungan operasional. Sekolah Islam seringkali menghadapi kendala seperti pendanaan yang tidak memadai,

kurangnya guru yang berkualitas profesional baik dalam mata pelajaran Islam maupun sekuler, dan terbatasnya akses terhadap materi pendidikan yang mengintegrasikan ajaran Islam dengan disiplin akademik modern (Moslimany, 2024). Keberlanjutan finansial sangat penting bagi institusi pendidikan tinggi swasta untuk memenuhi misinya, menyediakan pendidikan berkualitas, dan memaksimalkan keuntungan bagi pemilik (Kharusi & Murthy, 2017).

### Aspek Teknologi

**Tabel 6.** Hasil Olah Data ANP Aspek Teknologi

	Akademi si 1	Akademi si 2	Akademi si 3	Akademi si 4	Praktis i 1	Praktis i 2	Praktis i 3	Praktis i 4	Praktis i 5	Regulato r	Priorit as	Ranki ng
4.1 Ancaman Cybersecurity	0,533	0,381	0,226	0,125	0,414	0,280	0,246	0,178	0,482	0,288	0,289	2
4.2 Ketidaksiapan Infrastruktur Teknologi	0,177	0,335	0,401	0,610	0,166	0,588	0,481	0,533	0,200	0,519	0,361	1
4.3 Kegagalan Sistem Teknologi	0,290	0,284	0,373	0,265	0,420	0,132	0,273	0,289	0,318	0,193	0,272	3
Consistency	0,017											
W	0,070											
X2	1,400											
p-value	0,497											

Jika klaster aspek teknologi digabung seluruhnya, hasil prioritas dan pembobotan ANP dapat dilihat seperti pada tabel di atas. Pada prioritas pertama yaitu Ketidaksiapan Infrastruktur Teknologi (0,361) lalu Ancaman Cybersecurity (0,289) di urutan kedua, Kegagalan Sistem Teknologi (0,272) diurutan ketiga. Tingkat kesepakatan dicapai dengan nilai Kendall W sangat lemah yaitu 0,070 namun nilai p-value sebesar 0,497 atau tidak signifikan.

Tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan selama pandemi COVID-19 adalah terkait kesiapan infrastruktur teknologi. Tantangan tersebut antara lain permasalahan seperti konektivitas internet yang tidak stabil, kurangnya keahlian teknologi, ketidaksiapan institusi, dan kesulitan integrasi teknologi dalam proses pembelajaran (Dawidziuk et al., 2021; Gemiharto & Priyadarshani, 2022; Irwan, 2023; Ngcapu et al., 2022). Misalnya, hambatan infrastruktur seperti bandwidth yang tidak stabil, output audio dan video

berkualitas rendah, kecepatan unduh yang lambat, dan listrik padam telah menghambat akses ke pembelajaran melalui secara real-time (Dawidziuk et al., 2021). Selain itu, ketidaksiapan infrastruktur teknologi komunikasi di Indonesia juga menjadi kendala dalam kegiatan pembelajaran online, bahkan di perkotaan yang sudah memiliki jaringan 5G (Gemiharto & Priyadarshani, 2022).

## Aspek Strategi

**Tabel 7.** Hasil Olah Data ANP Aspek Strategi

	Akademi si 1	Akademi si 2	Akademi si 3	Akademi si 4	Prakti si 1	Prakti si 2	Prakt isi 3	Praktis i 4	Praktis i 5	Regulato r	Priorit as	Ranki ng
<b>S1. Control Environment</b>	0,264	0,129	0,201	0,403	0,207	0,255	0,408	0,176	0,349	0,116	0,231	<b>1</b>
<b>S2. Risk Assessment</b>	0,420	0,253	0,287	0,166	0,139	0,071	0,250	0,120	0,184	0,065	0,168	<b>3</b>
<b>S3. Control Activities</b>	0,143	0,206	0,110	0,111	0,231	0,255	0,163	0,265	0,098	0,392	0,180	<b>2</b>
<b>S4. Information &amp; Communication</b>	0,068	0,206	0,201	0,075	0,066	0,255	0,111	0,362	0,184	0,254	0,152	<b>5</b>
<b>S5. Monitoring Activities</b>	0,105	0,206	0,201	0,245	0,357	0,162	0,068	0,078	0,184	0,173	0,159	<b>4</b>
Consistency	0,007											
W	0,036											
X2	1,440											

Selanjutnya pada aspek strategi, hasil ANP ditunjukkan pada tabel di atas. Elemen Control Environment (0,231) menjadi yang paling penting, diikuti oleh Control Activities (0,180) di urutan kedua, lalu Risk Assessment (0,168) pada urutan ketiga, pada urutan ke empat dan kelima terdapat Monitoring Activities (0,159) dan Information & Communication (0,152) Hasil olah jawaban ini konsisten (robust), namun tingkat kesepakatan atau nilai Kendall W pada klaster ini berada pada tingkat sangat lemah yakni 0,036 dan untuk nilai p-valuenya sebesar 0,837 yang berarti tidak signifikan.

Berdasarkan referensi, Control Environment muncul sebagai strategi penting dalam konteks manajemen risiko di institusi pendidikan tinggi Islam. Yudianti (2015) mengevaluasi penerapan pengendalian internal dan manajemen risiko dalam memastikan tata kelola Universitas yang baik, menekankan pentingnya lingkungan pengendalian dalam mendorong praktik tata kelola yang efektif di universitas. Lingkungan pengendalian menentukan

arah suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran dan pentingnya sistem pengendalian internal untuk mengelola risiko dan memastikan efisiensi operasional.

Di posisi kedua, Control Activities menjadi strategi penting lainnya untuk manajemen risiko di institusi pendidikan tinggi Islam. Soin dan Collier (2013) membahas pemanfaatan regulasi berbasis risiko sebagai mode pengendalian tata kelola universitas dan pengendalian internal, menekankan pentingnya aktivitas pengendalian dalam mengelola risiko secara efektif. Aktivitas pengendalian melibatkan kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk mengatasi risiko dan mencapai tujuan organisasi, memainkan peran penting dalam memitigasi potensi ancaman dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan.

Pada posisi ketiga, Risk Assessment diidentifikasi sebagai strategi mendasar untuk mengelola risiko di institusi pendidikan tinggi. Tangvonguthai (2024) menekankan pentingnya penilaian risiko sistematis dalam sistem manajemen mutu pendidikan tinggi, ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengidentifikasi dan memantau risiko pada interval tertentu untuk meningkatkan proses manajemen risiko. Penilaian risiko melibatkan evaluasi potensi risiko, kemungkinan terjadinya, dan dampaknya terhadap tujuan organisasi, sehingga memungkinkan lembaga untuk secara proaktif mengatasi kerentanan dan menerapkan langkah-langkah mitigasi risiko yang tepat.

## **Simpulan**

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) menawarkan kerangka kerja yang komprehensif untuk manajemen risiko perusahaan. Kerangka kerja ini dapat diadaptasi dan diterapkan di berbagai jenis organisasi, termasuk perguruan tinggi swasta Islam. Analisis Delphi dan ANP yang dilakukan melalui penelitian ini melibatkan 10 responden ahli, telah memberikan gambaran tentang

keragaman persepsi para ahli mengenai risiko yang dihadapi perguruan tinggi swasta Islam di Indonesia.

Berdasarkan hasil analisis Delphi dan ANP, dapat disimpulkan bahwa terdapat tingkat kesepakatan yang beragam di kalangan para ahli mengenai risiko yang dihadapi perguruan tinggi swasta Islam. Para ahli umumnya sepakat mengenai pentingnya manajemen risiko dalam berbagai aspek, khususnya dalam hal manajemen. Manajemen merupakan prioritas utama dalam pengelolaan risiko, diikuti oleh tata kelola, finansial, dan teknologi. Prioritas ini dapat bervariasi pada setiap klaster risiko. Manajemen menunjukkan tingkat kesepakatan yang cukup tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa para ahli memahami pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam pengelolaan risiko. Hasil ANP yang menunjukkan manajemen sebagai prioritas utama sejalan dengan prinsip COSO yang menekankan pentingnya peran manajemen dalam mengelola risiko. Penerapan COSO dapat membantu perguruan tinggi dalam mengembangkan strategi yang lebih terstruktur dan sistematis untuk mengelola risiko.

Berdasarkan urutan prioritas, strategi yang tepat dalam pengembangan manajemen risiko diperguruan tinggi swasta Islam melalui COSO framework, elemen Control Environment menjadi yang paling penting, diikuti oleh Control Activities diurutan kedua, Risk Assessment pada urutan ketiga, pada urutan ke empat dan kelima terdapat Monitoring Activities, dan urutan terakhir ada pada elemen Information & Communication. Control Environment atau lingkungan pengendalian dalam COSO Framework, merupakan seperangkat standar, proses, dan struktur yang menjadi dasar pelaksanaan pengendalian internal yang efektif di seluruh organisasi. Lingkungan Pengendalian merupakan fondasi yang kuat dalam sistem pengendalian internal suatu organisasi, termasuk perguruan tinggi swasta Islam. Peranan lingkungan pengendalian Manajemen Risiko Perguruan Tinggi Swasta Islam diantaranya menjaga integritas dan reputasi institusi. Dengan adanya kontrol lingkungan yang baik, seluruh komponen perguruan tinggi

dapat fokus pada tujuan utama yaitu meningkatkan kualitas pendidikan, kinerja yang lebih efisien, peningkatan produktivitas, mendorong budaya organisasi yang positif, dan kepercayaan publik.

### Daftar Pustaka

- Alawiyah, T. (2023). Manajemen Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Mutu Belajar Santri Di Pondok Pesantren (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Al Ihya Kota Cirebon Dan Pondok Pesantren Darul Ma'arif Majalengka). *Tarbawi Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(01), 27-36.
- Buganová, et al.(2020). Forms and Content of Education in Risk Managemet at Universitas, Slovakia. (1-7) (SLOVAKIA)
- 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.
- Dawidziuk, A., Kawka, M., Szyszka, B., Wadunde, I., & Ghimire, A. (2021). Global Access to Technology-Enhanced Medical Education During the COVID-19 Pandemic: The Role of Students in Narrowing the Gap. *Global Health Science and Practice*, 9(1), 10-14. <https://doi.org/10.9745/ghsp-d-20-00455>
- Ekaningsih, L. A. F., Salim, U., Djumahir, D., Indrawati, N. K., & Djakfar, M. (2022). Risk Management Concept Development of Pondok Pesantren Educational Institutions. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*, 3(2), 139-144.
- Garry D. Carnegi, et al.(2021). Public Universities and Impacts of COVID-19 in Australia: Risk Disclosures and Organisational Change, 1-13.
- Ghofar, A., Firdaus, A., & Rulindo, R. (2020). Pemilihan Alternatif Investasi Dana Haji dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi: Pendekatan Analytic Network Process (ANP). *Journal of Finance and Islamic Banking*, 2(2).
- Hehlmann, R., Hasford, J., Pfirrmann, M., Lauseker, M., Saußebe, S., & Hochhaus, A. (2014). Reply to H. Kantarjian Et Al. *Journal of Clinical Oncology*, 32(27), 3078-3078.
- Herdiansyah, H., Firdaus, A., & Tarmizi, E. (2019). A Model of Maslahah Performance for Higher Education Institution: Case of Institut Agama

- Islam Tazkia. *Al-Iktisab: Journal of Islamic Economic Law*, 3(2).
- Kharusi, S. A., & Murthy, Y. S. R. (2017). Financial Sustainability of Private Higher Education Institutions: The Case of Publicly Traded Educational Institutions. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(3), 25–38. [https://doi.org/10.21511/imfi.14\(3\).2017.03](https://doi.org/10.21511/imfi.14(3).2017.03)
- Kim, S. and Yoo, J. (2017). How does lg group embed enterprise risk management (erm) system in its conglomerate governance to control its affiliated firms' risk events?. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(3), 637-652.
- Komsiyah, I. (2021). Implementation of Internal Quality Assurance to Improve the Quality of Islamic Education. *Al-Ishlah Jurnal Pendidikan*, 13(3),
- Lalonde, C. dan Boiral, O. (2012). Mengelola risiko melalui iso 31000: sebuah analisis kritis. *Risk Management*, 14(4), 272-300.
- Mansir, F. (2020). The Leadership of Personnel Management in Islamic Education: Emerging Insights From an Indonesian University. *Edukasia Islamika*, 1.
- Moslimany, R. (2024). Designing a Holistic Curriculum: Challenges and Opportunities in Islamic Education. *Jois*, 1(1), 52–73.
- Muttaqin, I. (2023). Challenges of Islamic Education Management in the Digital Era. *Ta Allum Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 343–364.
- Nelli V. Syreyschikovaa, et al.(2020). Development of a Risk Management Technique in Strategic Planning of Universities. 256–262
- Odlin, D., Benson-Rea, M., & Sullivan-Taylor, B. (2022). Student internships and work placements: approaches to risk management in higher education. *Higher Education*, 83(6), 1409–1429.
- Pantep Chaiyuth, et al. (2013). *Management System in Private School General Thailand*
- Rabihah Md.Sum, et al. (2017). *Risk Management in Universities*, 128.
- Riyadi, A., Yennisa, Y., & Sagita, L. (2021, August 2). *COSO's Conceptual Framework to Internal Control Management Risk in Higher Education Management*.
- Seftiani, R. D., Hakim, S., Rikjan, R., & Syarifah, M. P. Dra. (2019). *The Implementation of Internal Quality Assurance System at Islamic School*.
- Siddique, M. U. (2023). Comparative Analysis of Islamic and Modern Leadership: Challenges and Similarities. *Al-Qamar*, 43–54.
- Tangvonguthai, K. (2024). Risk Factors and Challenges in the Facilities Departments of Public Higher Education Institutions. *The Euraseans Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 2(45), 306–317.

- Taufik, T. (2021). Quality Culture-Oriented Leadership Model Head of Islamic State Senior High School in Palu. *International Journal of Scientific Research and Management*, 9(09), 1881–1887.
- Wahid, A., Rahman, K., Najiburrahman, N., Fauzi, A., Baharun, H., & Muali, C. (2019). Management of Islamic Higher Education Based on Benchmarking and Information Technology in the Revolutionary Era 4.0.
- Wessels, J. J. and Sadler, E. (2019). Risk management in higher education: an open distance learning perspective. *Southern African Business Review*, 19, 74-98.
- Wulan, E. R., Syamsudin, Jamaluddin, D., & Suhendi, S. (2021). Equilibrating Internal and External Quality Assurance in Islamic Higher Education.
- Yahya, N., Said, J., Zakaria, N. B., & Muhammad Fuad, M. F. (2022). Analysing the Internal Control System in Malaysian Statutory Bodies: How Well Do They Adhere to the Global Standard? *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 12(3).
- Yudianti, Fr. N. (2015). Internal Control and Risk Management in Ensuring Good University Governance. *Journal of Social and Development Sciences*, 6(2), 6–12.