

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Disiplin ilmu manajemen strategi memiliki sejarah panjang, meskipun kata-kata yang digunakan untuk menggambarkaninya mengalami beberapa perubahan dikarenakan konsepnya telah dimodifikasi dan dikembangkan (Hussey, 2007). Publikasi penelitian ilmiah mulai berkembang sekitar tahun 1960-an oleh Chandler (1962), Ansoff (1965), dan Andrew (1971) yang menggambarkan pentingnya manajemen strategi sebagai dasar untuk menjelaskan keberhasilan atau kegagalan organisasi (Guerras-Martín et al., 2014). Karya-karya awal ini mengambil perspektif kontingensi (kesesuaian antara strategi dan struktur) dan kerangka kerja berbasis sumber daya yang lebih menekankan kekuatan dan kelemahan organisasi atau *Resource-Based View* (RBV), perkembangan berikutnya lebih berfokus pada faktor eksternal perusahaan atau *Market-Based View* (MBV) meliputi peluang dan ancaman. Sejalan dengan perbedaan sudut pandang tersebut, (Prasad, 1987) mempopulerkan metafora pendulum yang dapat menggambarkan ketegangan sepanjang pengembangan bidang manajemen strategi. Kedua pendulum bergerak secara bersamaan sepanjang sejarah disiplin ilmu, dari keseluruhan gerakan pendulum dapat menggambarkan evolusi penelitian manajemen strategi, dari mulai teori *industrial organization* (1970-1980-an), *transaction costs economics* (1980-1990-an), *agency theory* (1980-1990-an), *resource-based view* (1990-sekarang), *knowledge-based view* (KBV); *resource orchestration* (1995-sekarang), *Austrian economics/entrepreneurship-based* (2000-sekarang), sampai dengan teori *behavioral strategy/micro-foundations* (2005-sekarang) (Guerras-Martín et al., 2014).

Beberapa tahun terakhir, teori RBV dan KBV diperkaya oleh konteks digital dan inovasi. Misalnya, (Liao et al., 2024) dalam studi bibliometrik mereka menemukan bahwa transformasi digital dan ekosistem inovasi menjadi fokus utama, menandai era dimana teknologi digital bukan sekadar alat, tetapi sumber daya strategis baru. Selain itu, temuan (Monson, 2024) mengungkap RBV kini

semakin terkait erat dengan aspek tata kelola organisasi dan adopsi kecerdasan buatan untuk meningkatkan *resilience* organisasi. Sebagai pelengkap, penelitian (C. Chen et al., 2023) menegaskan bahwa kapabilitas digital menjadi *enabler* untuk membangun *dynamic capabilities* dalam transformasi digital yang berkelanjutan. Disisi lain, penelitian (Diaz Schery et al., 2024) memperlihatkan evolusi teori *dynamic capabilities* dengan menambahkan dimensi rutinitas organisasi, kewirausahaan, dan improvisasi sebagai respon terhadap lingkungan yang berubah cepat.

Sebaran *field research* bidang manajemen strategi telah berkembang pesat, penelitian (Furrer et al., 2008) mengungkapkan tren 5 (lima) tahun-an, dari mulai awal tahun 1980 sampai tahun 2000-an, terdapat 10 (sepuluh) kata kunci tertinggi yang sering dibahas oleh para peneliti, antara lain: *performance*, *environment*, *capabilities*, *organization*, *methodologies*, *international*, *alliances*, *corporate*, *competition*, dan *financial*. Lebih lanjut Furrer (2008) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) organisasi merupakan bidang yang paling banyak diminati peneliti untuk ditelaah lebih dalam, bahkan masyarakat pengetahuan kontemporer menilai bahwa indikator kinerja merupakan elemen penting yang diperlukan dalam pengelolaan dan peningkatan mutu yang berkelanjutan (Leiber, 2019). Kinerja yang lemah biasanya disebabkan oleh proses internal yang tidak efisien atau kondisi lingkungan yang buruk (Bebba, 2019), untuk itu institusi dituntut mengembangkan kapasitas dan memberikan reaksi fleksibel untuk bertahan dan mengembangkan keunggulan kapabilitas di pasar yang mereka layani (Vinet & Zhedanov, 2011).

Berbagai penelitian terdahulu berkaitan dengan kinerja organisasi terjadi di berbagai bidang, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa penelitian dilakukan untuk pengukuran kinerja pada berbagai sektor, seperti industri manufaktur (Chang, Sea Jin, Choi, 1988; C. Chen et al., 2023; Dess & Robinson, 1984; Govindarajan & Gupta, 1985; Hsiao, 2024; Khumalo & Zondo, 2021; Liao et al., 2024; Monson, 2024; Nurcahyo et al., 2021; Seth & Tripathi, 2005; Zarah & Covin J G, 1993), multi bisnis (Taşkan et al., 2024; M. zhu Wang, 2023; White, 1986), perusahaan mikro bidang jasa (Brah et al., 2000; Choi & Choi, 2021; Elizabeth & Baines, 1998; Kirsh et al., 1978; Tao et al., 2024; ZargarAzad & Ashtiani, 2023), *enterpreneurship* (Angkhasakulkiat et al., 2025; S. E. Kim & Oh, 2024; Ramadan

et al., 2024; Wu & Salman, 2024; J. Zhang et al., 2023), perhotelan (Chu & Choi, 2000; Costa & Costa, 2024; Kozak & Rimmington, 1998; Penkina et al., 2024; Sin et al., 2005; Tajeddini et al., 2020), perbankan (Mohammad Yusuf & Reza Nurul Ichsan, 2021; O. C. Richard, 2000; Taherparvar et al., 2014), Usaha Kecil Menengah (UKM) (Appiah-Kubi et al., 2024; Cooper et al., 2023; Haseeb et al., 2019; Kanovska & Doubravsky, 2021; Morrison & Teixeira, 2004; Saunila et al., 2024; Shaofeng Wang & Zhang, 2025; Wiklund & Shepherd, 2003), agribisnis (Chung et al., 2021; Hui & Manqi, 2023; Khan & Mahajan, 2025; N. Thakur et al., 2024), (Al Hammadi & Hussain, 2019; Burlea-Schiopoiu & Ferhati, 2021; Tj et al., 2025), dan pendidikan (Diaz Schery et al., 2024; Liao et al., 2024; Lyn Chan & Muthuveloo, 2021; YUMHI et al., 2021).

Meskipun perhatian terhadap sektor pendidikan tinggi mulai meningkat dalam literatur kinerja organisasi, pendekatan yang digunakan umumnya masih bersifat sektoral dan kurang mengakomodasi kompleksitas kelembagaan secara menyeluruh. Banyak penelitian belum mengintegrasikan dimensi manajerial, organisasi, dan teknologi secara terpadu sebagai satu kesatuan sistem strategis. Dalam konteks perubahan yang kian cepat akibat perkembangan teknologi digital, pendekatan yang lebih komprehensif dan adaptif menjadi sangat penting, agar kinerja institusi pendidikan tinggi tidak hanya terukur secara kuantitatif, tetapi juga bermakna secara kelembagaan dan berkelanjutan.

Pengukuran kinerja institusi pendidikan tinggi merupakan masalah kompleks dan penting (Abadi et al., 2019), pemerintah melalui berbagai instrumen berupaya mendesain kebijakan dalam sistem pendidikan tinggi mereka (Capano et al., 2020), berbagai perubahan dilakukan untuk meningkatkan kinerja pendidikan tinggi (Capano & Pritoni, 2019). Pengukuran dan upaya peningkatan kinerja pendidikan tinggi mulai dilakukan oleh para peneliti (Martin-Sardesai et al., 2019; Sutapa et al., 2018), mereka menggunakan berbagai metoda (Adisel, 2019; Ali F., Zhou Y., Hussain K. & Neethiahnanthan N., 2016; Hasan, 2020; Kusnendi et al., 2018; Sutanto et al., 2018), pengembangan model bisnis agar pendidikan tinggi terus berinovasi dalam menghadapi badai revolusi digital (Rof et al., 2020), serta memanfaatkan peranan teknologi, seperti *Big data*, *Artificial Intelligence* untuk menambahkan nilai pada metoda pengajaran yang bersifat adaptif (Abad-Segura et

al., 2020), *cloud*, dan *blockchain* (Kaminskyi et al., 2018) serta sistem inferensi *fuzzy* yang dimanfaatkan untuk memprediksi kinerja pendidikan tinggi (Sutapa et al., 2019).

Permasalahan kinerja pendidikan tinggi juga terjadi di Indonesia, terutama pendidikan tinggi swasta. hal tersebut dibuktikan dengan beberapa penelitian, seperti masalah budaya organisasi (Idris, 2019; Yusuf, 2020), kinerja perguruan tinggi dalam perspektif kinerja layanan, teknologi, dan kompetensi sumber daya manusia (Indriati et al., 2023), kompetensi dosen (Purba, 2023; H. Yuliani & Sari, 2024), tingkat stres pada proses pembelajaran mahasiswa (Fahri et al., 2020), transformasi standar nasional dan akreditasi pendidikan tinggi (Limbong & Asbari, 2024; Ramadiana et al., 2024), kebijakan dan implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) (Antoni et al., 2022; Arifien et al., 2022; Arjanto et al., 2022; Aulia & Asbari, 2024; Meke et al., 2022), pemanfaatan teknologi *artificial intelligence* sebagai inovasi pendidikan tinggi di era transformasi digital (Sandy et al., 2023), peran kepemimpinan di lingkungan pendidikan tinggi (Alwi, 2022; Arquisola et al., 2020), klusterisasi, merger, dan akuisisi institusi pendidikan tinggi untuk meningkatkan kompetensi, standar pendidikan, serta kualitas lembaga pendidikan tinggi yang efektif (Arafah et al., 2021), serta penelitian (Soewarno & Tjahjadi, 2020; Tjahjadi et al., 2019) yang membahas tentang manajemen institusi pendidikan tinggi di Indonesia dalam mengakomodir tren dinamis lingkungan persaingan dan kepentingan *stakeholder* ketika mengembangkan strategi yang digunakan, serta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja produktivitas organisasi pendidikan tinggi Indonesia (Soewarno et al., 2022).

Berbagai studi terdahulu di atas dapat dilihat bahwa masih sedikit yang membahas secara komprehensif berkaitan dengan kinerja pendidikan tinggi di Indonesia (khususnya pendidikan tinggi swasta) yang menyeluruh dan memiliki karakter lintas fungsional, baik pada tingkatan strategi bisnis, fungsional, maupun operasional, yang memungkinkan terjadinya transformasi dalam model bisnis, produk, proses, dan penerima layanan.

Secara nasional jumlah perguruan tinggi di Indonesia sebanyak 4.451 (terdiri dari 2.850 (64.03%) Perguruan Tinggi Swasta (PTS), 125 (2.81%) Perguruan Tinggi Negeri (PTN), 1.305 (29.32%) Perguruan Tinggi Agama (PTA),

dan 171 (3.84%) Perguruan Tinggi Kementerian/Lembaga Lain (PTK/L)). Data lengkap perguruan tinggi di Indonesia disajikan pada Tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1.1 Data Perguruan Tinggi di Indonesia**

| Jenis Perguruan Tinggi              | Jumlah       | Persentase (%) |
|-------------------------------------|--------------|----------------|
| Perguruan Tinggi Negeri (PTN)       | 125          | 2,81%          |
| Perguruan Tinggi Swasta (PTS)       | 2.850        | 64,03%         |
| Perguruan Tinggi Agama (PTA)        | 1.305        | 29,32%         |
| PT Kementerian/Lembaga Lain (PTK/L) | 171          | 3,84%          |
| <b>Total</b>                        | <b>4.451</b> | <b>100%</b>    |

sumber: *website: pddikti.kemdikbud.go.id*, diakses tanggal 01 Mei 2024

Berdasarkan jumlah tersebut di atas, yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia saat ini sebesar 2.975 perguruan tinggi terdiri dari 125 PTN dan 2.850 PTS (sumber: *pddikti.kemdikbud.go.id*, diakses tanggal 01 Mei 2024). sedangkan jumlah program studi sebanyak 40.602, 9.534.695 mahasiswa, dan 306.150 dosen yang tersebar di seluruh Indonesia (*pddikti.kemdikbud.go.id*, diakses tanggal 30 Desember 2022). Data lengkap perguruan tinggi di bawah Ditjen Dikti dan LLDIKTI Wilayah IV disajikan pada Tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.2 Data Perguruan Tinggi Dikelola Ditjen Dikti dan LLDIKTI Wilayah IV**

| Pengelola          | Kategori     | Jumlah       | Persentase (%) |
|--------------------|--------------|--------------|----------------|
| Ditjen Dikti       | PTN          | 125          | 4,20%          |
|                    | PTS          | 2.850        | 95,80%         |
|                    | <b>Total</b> | <b>2.975</b> | <b>100%</b>    |
| LLDIKTI Wilayah IV | Jawa Barat   | 347          | 79.04%         |
|                    | Banten       | 92           | 20.96%         |
|                    | <b>Total</b> | <b>439</b>   | <b>100%</b>    |

sumber: *pddikti.kemdikbud.go.id*, diakses tanggal 01 Mei 2024, dan *direktori.lldikti4.or.id*, diakses tanggal 07 Juli 2024

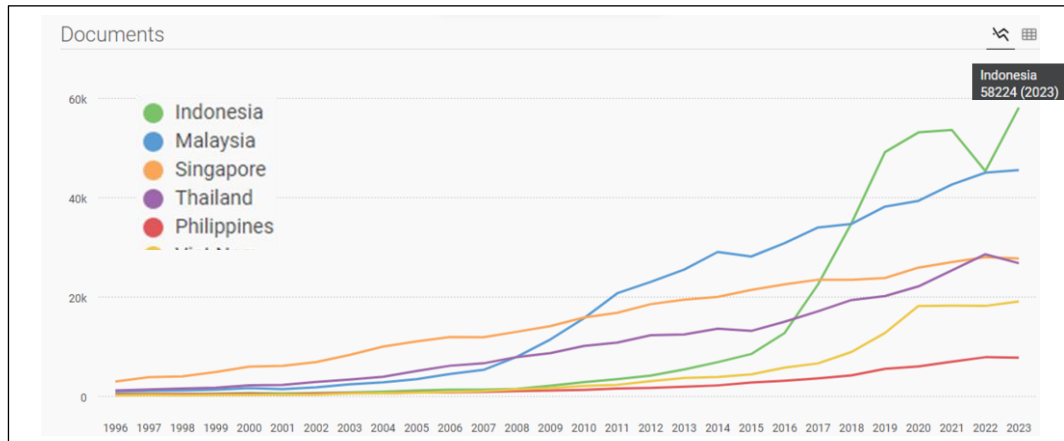
Data yang disajikan pada Tabel 1.2 tersebut di atas, menunjukkan bahwa status perguruan tinggi di bawah pengelolaan Kemdikbud 95.80% berstatus sebagai PTS, dan hanya 4.20% saja berstatus PTN. Seluruh PTS dikelola oleh Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) yang dibagi berdasarkan wilayah (provinsi). Berdasarkan data direktori pendidikan tinggi tahun 2024, jumlah PTS terbanyak dikelola oleh LLDIKTI Wilayah IV Jawa Barat dan Banten sebanyak 439 perguruan tinggi, terdiri dari 347 PTS di provinsi Jawa Barat dan 92 PTS tersebar

di provinsi Banten, dengan 2.856 program studi. (direktori.lldikti4.or.id, diakses tanggal 07 Juli 2024).

Berbagai upaya dilakukan oleh Ditjen Dikti untuk meningkatkan kinerja pendidikan tinggi Indonesia, antara lain dengan melakukan klusterisasi berdasarkan kinerja penelitian dan pengabdian pada masyarakat (Arafah et al., 2021; Dikti, 2020; Ditjen Dikti, 2023, 2024), akreditasi tingkat institusi dan program studi (Sunarya, 2022), menaikkan Angka Partisipasi Kasar (APK) dengan berbagai upaya seperti program “Indonesia Pintar” untuk meningkatkan akses dan mengurangi kesenjangan pendidikan (Amadi et al., 2023), peningkatan kualifikasi akademik dosen (Siahaan et al., 2023), dan jabatan fungsional akademik (Asmadi et al., 2024).

Seluruh kebijakan tersebut di atas, memiliki indikator penilaian seperti klusterisasi perguruan tinggi dinilai berdasarkan kinerja tridharma, publikasi terindeks, kerja sama, dan kualitas SDM berbasis *Science and Technology Index* (SINTA). Akreditasi mengacu pada sembilan kriteria BAN-PT atau LAM, mencakup 1) Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi, 2) Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerjasama, 3) Mahasiswa, 4) Sumber Daya Manusia, 5) Keuangan, Sarana, dan Prasarana, 6) Pendidikan, 7) Penelitian, 8) Pengabdian kepada Masyarakat, dan 9) Luaran dan Capaian Tridharma. Angka Partisipasi Kasar (APK) diukur dari persentase penduduk usia kuliah yang sedang mengakses pendidikan tinggi, berdasarkan data BPS. Sementara itu, penilaian kualifikasi dosen dan jabatan fungsional mengacu pada jumlah dosen bergelar S2/S3, posisi akademik mereka, serta proses evaluasi melalui *platform* Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi (SISTER) dan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDikti).

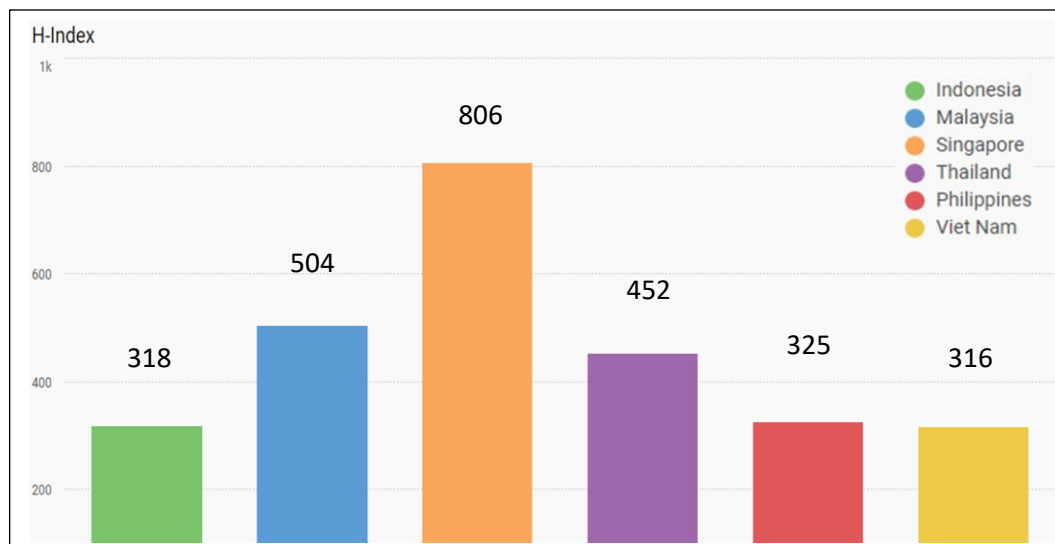
Berdasarkan upaya-upaya tersebut di atas, dapat dilihat bahwa kinerja pendidikan tinggi Indonesia dapat terlihat dari hasil penelitian perguruan tinggi. Jumlah publikasi ilmiah peneliti Indonesia meningkat secara eksponensial dan berhasil menjadi yang tertinggi di ASEAN mulai tahun 2018 sampai saat ini, meskipun menurut Menteri Riset dan Teknologi/Kepala Badan Riset Inovasi Nasional (BRIN), hal tersebut baru dari sisi kuantitas, belum diikuti dengan kualitas dan inovasi (www.jpnn.com., 29 Mei 2020). Jumlah publikasi ilmiah peneliti Indonesia disajikan pada Gambar 1.1 berikut ini:



sumber: <https://www.scimagojr.com/>, diakses tanggal 04 Mei 2024

**Gambar 1.1 Jumlah Dokumen Publikasi Ilmiah Indonesia**

Gambar 1.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah penelitian sebanyak 58.224 publikasi ilmiah yang dicapai pada tahun 2023, belum diimbangi dengan nilai *h-index* tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa produktivitas dan dampak (*impact*) dari karya yang diterbitkan belum sepenuhnya optimal. *h-index* Indonesia masih kalah produktif dibandingkan dengan Singapura, Thailand, Malaysia, dan Filipina. Data *h-index* publikasi ilmiah Indonesia dibandingkan dengan negara ASEAN dapat dilihat pada Gambar 1.2 berikut ini:

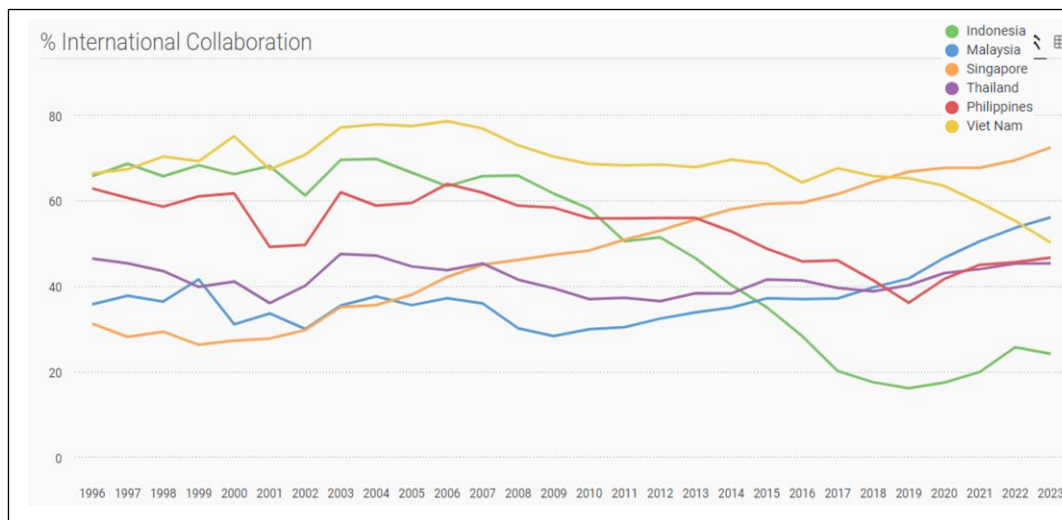


sumber: <https://www.scimagojr.com/>, diakses tanggal 04 Mei 2024

**Gambar 1.2 *h-Index* Publikasi Ilmiah Indonesia**

Kelemahan peneliti Indonesia lainnya adalah semakin menurunnya kerjasama internasional antara peneliti Indonesia dengan para peneliti negara lain,

Gambar 1.3 di bawah ini menunjukkan bahwa sejak tahun 2012 sampai dengan tahun 2023 terus mengalami penurunan secara signifikan dan berada di urutan terbawah dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya.



sumber: <https://www.scimagojr.com/>, diakses tanggal 04 Mei 2024

### Gambar 1.3 Kolaborasi Internasional Penelitian Indonesia

Berbagai upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut di atas telah dilakukan, Ditjen Dikti melakukan klasterisasi perguruan tinggi berdasarkan kinerja penelitian dan pengabdian kepada masyarakat berbasis SINTA (*Science and Technology Index*) meliputi data kinerja penulis, afiliasi, jurnal, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kekayaan intelektual, dan buku. klasterisasi merupakan metode untuk mengidentifikasi, mengukur kinerja, dan mengelompokkan perguruan tinggi diharapkan dapat mengakselerasikan kinerja perguruan tinggi melalui skema-skema kolaborasi yang menyatukan dan mensinergikan potensi-potensi perguruan tinggi melalui kolaborasi antar perguruan tinggi lintas klaster dalam peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Ditjen Dikti, 2023, 2024).

Data kinerja perguruan tinggi berbasis SINTA dalam periode 2019-2021 (Klasterisasi Perguruan Tinggi Tahun 2023), periode tahun 2020-2022 (Klasterisasi Perguruan Tinggi Tahun 2024), dan periode tahun 2021-2023 (Klasterisasi Perguruan Tinggi Tahun 2025), dapat dilihat bahwa jumlah perguruan tinggi non klasterisasi/binaan/prakualifikasi masih sangat tinggi yakni 68.34% (2023), 71% (2024) (Ditjen Dikti, 2023, 2024), dan pada tahun 2025 dari 4.422 perguruan tinggi



terdaftar (<https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/>, diakses tanggal 12 Januari 2025), yang terklaster sebanyak 1.115 perguruan tinggi (Ditjendiktiristek, 2024), jadi masih terdapat 70% yang belum terklusterisasi. Sedangkan PTS di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV pada tahun 2025 terdapat 65.26% masih berstatus non klusterisasi/binaan/prakualifikasi. Jumlah PTS penyelenggara akademik di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV yang termasuk pada klaster Mandiri, Utama, Madya, dan Pratama, disajikan pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

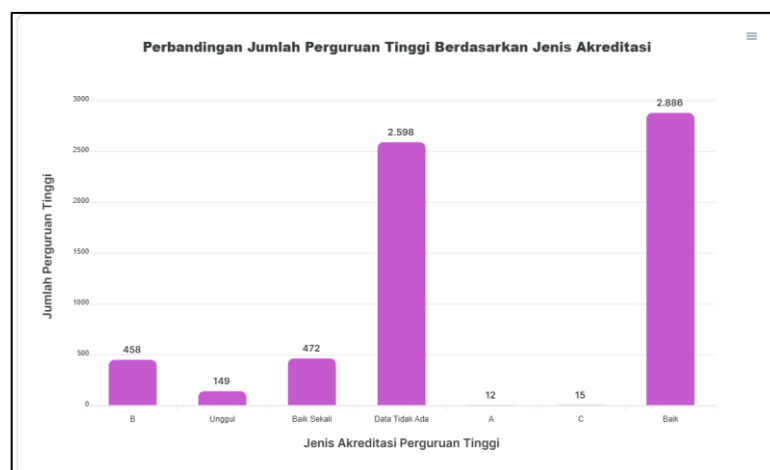
**Tabel 1.3 Klusterisasi PTS di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV**

| Tahun | Mandiri | Utama | Madya | Pratama | Binaan/<br>Prakualifikasi | Jumlah |
|-------|---------|-------|-------|---------|---------------------------|--------|
| 2023  | 2       | 23    | 36    | 78      | 300                       | 439    |
| 2024  | 1       | 29    | 30    | 67      | 311                       | 438    |
| 2025  | 1       | 31    | 34    | 90      | 293                       | 449    |

Sumber: data diolah berdasarkan pengumuman Ditjen Dikti No 0183/E5.5/AL.04/2023 tanggal 08 Maret 2023, No 1639/E5/AL.04/2023 tanggal 30 Desember 2023, No 1548/E5/AL.04/2024 tanggal 19 Desember 2024, tentang Pengumuman Klusterisasi Perguruan Tinggi.

Akuntabilitas dan kualitas kinerja pendidikan tinggi juga dapat diukur dari hasil akreditasi (Adisel, 2019) baik yang dilakukan oleh pihak Badan Akreditasi Nasional (BAN-PT) untuk Akreditasi Perguruan Tinggi (APT), maupun oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) untuk Akreditasi Program Studi (APS). Hal tersebut sesuai dengan Kepmenbudristek Nomor 186/M/2021 tanggal 15 Juli 2021 tentang Program Studi yang diakreditasi oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) (Kemdikbudristek, 2021), yang kemudian diperbaharui dengan terbitnya Kepmendikbudristek Nomor 128/P/2022 tanggal 11 Maret 2022 tentang Penugasan kepada BAN-PT untuk menetapkan cakupan akreditasi program studi pada LAM (Kemdikbudristek, 2022), maka mulai 01 Juli 2022 Akreditasi Program Studi (APS) dilakukan melalui LAM (Wahyudi, 2022).

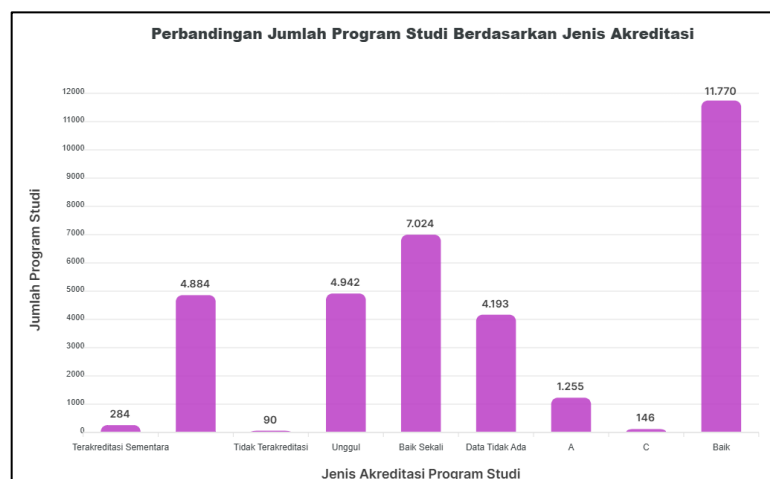
Secara nasional, data APT sampai dengan tahun 2025 dapat dilihat pada Gambar 1.4 berikut:



sumber: <https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/statistik>, diakses 04 Februari 2025

**Gambar 1.4 Akreditasi Perguruan Tinggi Tingkat Nasional**

Berdasarkan Gambar 1.4 tersebut di atas, sampai dengan tahun 2025 masih terdapat 2.598 perguruan tinggi belum terdata APT nya, hal tersebut menjadi pekerjaan rumah bagi kemdiktisaintek untuk melakukan pendataan dan pendampingan untuk dilakukan akreditasi, sehingga kualitas perguruan tinggi dapat diukur dan diketahui oleh masyarakat luas. Sedangkan data APS dapat dilihat pada Gambar 1.5 berikut ini:



sumber: <https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/statistik>, diakses 04 Februari 2025

**Gambar 1.5 Akreditasi Program Studi Tingkat Nasional**

Berdasarkan data yang disajikan pada Gambar 1.5 di atas, terlihat bahwa sampai dengan tahun 2025 masih terdapat 90 program studi tidak terakreditasi, dan 4.193 program studi belum terdata, hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah untuk melakukan pendataan dan pembinaan untuk mengecek kembali

posisi akreditasi program studi, sehingga kualitas program studi dapat terpantau dengan baik.

Data APT selama 5 (lima) tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan kualitas PTS di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV yang harus diapresiasi, meskipun terjadi perlambatan peningkatan kualitas di tahun 2020 ([direktori.lldikti4.or.id](http://direktori.lldikti4.or.id)) dikarenakan terjadi pandemi Covid-19. Berdasarkan indikator kinerja yang ditetapkan dalam Rencana Strategis LLDIKTI Wilayah IV tahun 2020-2024 (LLDIKTI Wilayah IV, 2020), berkaitan dengan persentase PTS dengan peringkat akreditasi A/Unggul, maka pada tahun 2020 terdapat 5 PTS terakreditasi A, dan pada tahun 2021 terdapat 4 PTS terakreditasi A dan 1 PTS terakreditasi Unggul. Peningkatan terjadi pada tahun 2022 dimana 2 PTS terakreditasi A dan 5 PTS terakreditasi Unggul. Tahun 2023 terdapat 1 PTS terakreditasi A dan 7 PTS terakreditasi Unggul, dan pada tahun 2024 terdapat 1 PTS terakreditasi A dan 8 PTS terakreditasi Unggul. Walaupun secara persentase masih sangat kecil, tetapi progres peningkatan kualitas dapat terlihat, hal tersebut tidak terlepas dari berbagai upaya yang dilakukan LLDIKTI Wilayah IV diantaranya dengan pendampingan pengisian instrumen akreditasi, *workshop* Laporan akademik, evaluasi akuntabilitas laporan PDDIKTI, monitoring dan evaluasi, sosialisasi peningkatan akreditasi, serta pembinaan PTS yang terakreditasi B/C/belum terakreditasi. Pada bagian lain, persentase PTS belum melakukan Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) masih cukup tinggi, yakni 153 (33.55%) tahun 2020, 152 (33.48%) tahun 2021, 156 (34.44%) tahun 2022, 124 (28.25%) tahun 2023, dan 153 (30.82%) tahun 2024, hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pendidikan tinggi di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV masih membutuhkan penanganan dan strategi khusus untuk meningkatkan kinerja perguruan tingginya. Data lengkap APT disajikan pada Lampiran 14.

Terdapat peningkatan akreditasi program studi selama 5 (lima) tahun terakhir. Pada tahun 2020 Akreditasi Unggul/A 166 program studi, tahun 2021 (168 program studi), tahun 2022 (173 program studi), tahun 2023 (194 program studi), dan tahun 2024 (195 program studi). Begitu pula dengan akreditasi Baik Sekali/B, tahun 2020 (1.147 program studi), tahun 2021 (1.151 program studi), tahun 2022 (1.174 program studi), tahun 2023 (1.188 program studi), dan tahun 2024 (1.057 program studi). Capaian tersebut tentu menunjukkan peningkatan kualitas kinerja

perguruan tinggi, tetapi secara umum data APT dan APS di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV masih menunjukkan adanya masalah kualitas kinerja perguruan tinggi, dimana tahun 2024 terdapat 30,82% perguruan tinggi dan 23.46% program studi yang belum terakreditasi dan kadaluarsa. Hal tersebut harus menjadi perhatian khusus untuk diambil langkah strategis bagi pencapaian kualitas kinerja perguruan tinggi yang memiliki mutu dan daya saing di era revolusi industri 4.0. Data APS di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV secara lengkap disajikan dalam Lampiran 15.

Faktor lain yang memicu rendahnya kinerja pendidikan tinggi Indonesia adalah pendanaan yang masih rendah dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Malaysia, dan Thailand. Permasalahan akses pendidikan tinggi mengalami disparitas antar kuintil ekonomi masyarakat, pada kuintil terendah hanya 10% masyarakat dapat mengakses pendidikan tinggi, sedangkan pada kuintil tertinggi, akses pendidikan mencapai 60% (Kemendikbud, 2020). Kendala akses pendidikan tinggi tersebut juga tercermin pada Angka Partisipasi Kasar (APK) atau *Gross Enrollment Ratio* (GER) yang merupakan indikator paling sederhana untuk mengukur daya serap penduduk usia sekolah di masing-masing jenjang pendidikan, termasuk pendidikan tinggi. APK pendidikan tinggi yang diraih oleh suatu negara memiliki arti penting sebagai salah satu indikator capaian Indeks Pendidikan Tinggi dalam suatu negara. Angka Partisipasi Kasar (APK) Perguruan Tinggi (PT) adalah perbandingan antara jumlah penduduk yang masih bersekolah di jenjang pendidikan Perguruan Tinggi (PT) (tanpa memandang usia penduduk tersebut) dengan jumlah penduduk yang memenuhi syarat resmi penduduk usia sekolah di jenjang pendidikan Perguruan Tinggi (PT) (umur 19-23 tahun). Metode penghitungannya yaitu Jumlah mahasiswa pada Perguruan Tinggi (PT) dibagi dengan jumlah penduduk umur 19-23 tahun dan dinyatakan dalam satuan persen (%). APK merupakan indikator yang paling sederhana untuk mengukur daya serap penduduk usia sekolah di masing-masing jenjang pendidikan (Sumber:BPS.<https://kepri.bps.go.id/id/statistics-table/2/MzAxIzI=/angka-partisipasi-kasar-apk-perguruan-tinggi-pt%20.html>, diakses 24 Februari 2025).

Besarnya angka APK pendidikan tinggi menunjukkan kualitas layanan pemerintah terhadap kemudahan hak akses pendidikan. Dengan demikian, Persentase APK dapat digunakan sebagai penentu tingkat kualitas layanan

pembelajaran dan kemajuan pendidikan tinggi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), APK pendidikan tinggi Indonesia pada 5 (lima) tahun terakhir belum mengalami kenaikan signifikan (32.00% pada tahun 2024), dan masih di bawah Malaysia (50%) dan Singapura (78%), hal ini dapat terlihat dari Gambar 1.6 berikut ini:



Sumber: BPS, <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTQ0NiMy/angka-partisipasi-kasar--apk--perguruan-tinggi--pt--menurut-jenis-kelamin.html>, diakses 05 Januari 2025

**Gambar 1.6 Angka Partisipasi Kasar Pendidikan Indonesia**

Kenaikan APK perguruan tinggi di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV Jawa Barat dan Banten dalam 5 (lima) tahun terakhir cukup lambat, bahkan pada tahun 2022 ke 2023 APK perguruan tinggi di Jawa Barat mengalami penurunan sebesar 0.44% dan pada tahun 2023 berada pada angka 25.57%. Begitu juga dengan provinsi Banten pada periode 2020-2021 mengalami penurunan sebesar 0.56%, dan periode 2022-2023 mengalami penurunan sebesar 0.36. Di sisi lain APK perguruan tinggi provinsi Banten memiliki angka capaian yang lebih tinggi dibandingkan dengan provinsi Jawa Barat. Hal tersebut dapat dipahami karena wilayah Jawa Barat meliputi Kota dan Kabupaten yang jauh lebih luas dan jumlah penduduk yang lebih besar, yakni 49.56 juta jiwa sementara jumlah penduduk Banten pada tahun 2023 adalah 12.93 juta jiwa (sumber: BPS, <https://banten.bps.go.id/indicator/12/46/1/penduduk-menurut-jenis-kelamin-dan-kabupaten-kota-di-provinsi-banten.html>, diakses 05 Januari 2025). Begitupun jika dibandingkan dengan APK nasional, pada tahun 2024 APK perguruan tinggi Jawa

Barat masih di bawah nasional 27.21% (32.00%), sedangkan Banten berada di atas capaian APK nasional 32.40% (32.00%). Total keseluruhan jumlah mahasiswa yang kuliah di perguruan tinggi swasta di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV pada tahun 2024 sebanyak 821.164 mahasiswa. Secara lengkap data APK perguruan tinggi di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV Jawa Barat dan Banten dibandingkan dengan APK secara nasional pada kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir tersaji pada Tabel 1.4 sebagai berikut:

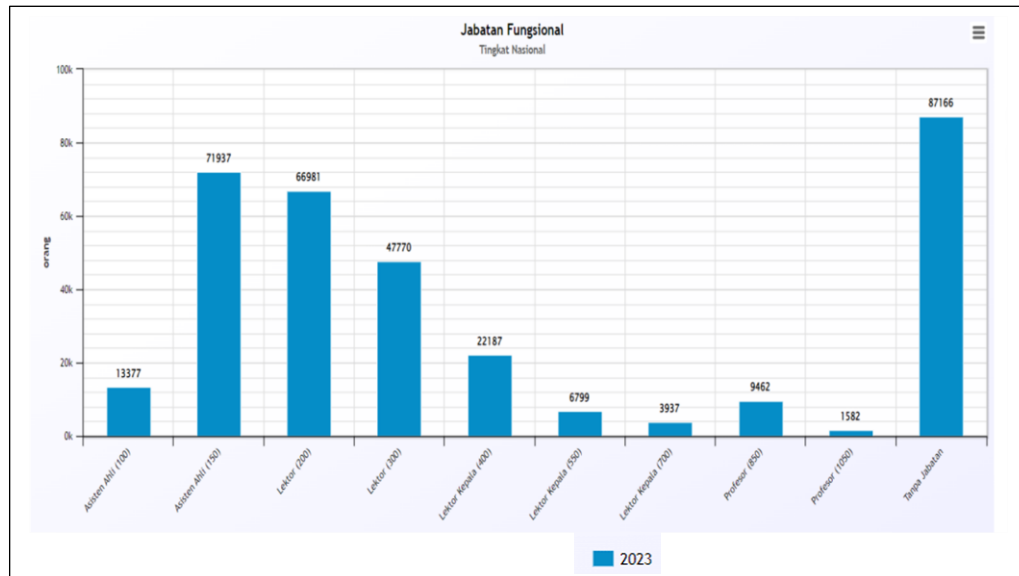
**Tabel 1.4 Angka Partisipasi Kasar Perguruan Tinggi (APK)  
Perguruan Tinggi**

| Provinsi   | Angka Partisipasi Kasar<br>Perguruan Tinggi Menurut Provinsi |       |       |       |       |
|------------|--------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|            | 2020                                                         | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Jawa Barat | 25.75                                                        | 25.83 | 26.01 | 25.57 | 27.21 |
| Banten     | 33.07                                                        | 32.51 | 32.67 | 32.31 | 32.40 |
| Indonesia  | 30.85                                                        | 31.19 | 31.16 | 31.45 | 32.00 |

Sumber: BPS, <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTQ0MyMy/angka-partisipasi-kasar--apk--perguruan-tinggi--pt--menurut-provinsi.html>, diakses 05 Januari 2025

Pengukuran kinerja pendidikan tinggi Indonesia juga tidak terlepas dari kualitas Sumber daya Manusia (SDM) khususnya tenaga pendidik. Beberapa masalah yang berkaitan dengan SDM tenaga pendidik antara lain masih banyak dosen yang belum memiliki jabatan fungsional akademik, kualifikasi pendidikan masih minim S3, dan kemampuan penguasaan teknologi informasi masih kurang, terutama dosen berusia lanjut (LLDIKTI Wilayah IV, 2020). Berdasarkan data yang diunggah laman ([sister.kemdikbud.go.id](https://sister.kemdikbud.go.id), diakses tanggal 04 Mei 2024), secara nasional sampai akhir tahun 2023, dari 331.198 dosen tetap yang masih belum memiliki jabatan fungsional menduduki urutan tertinggi yakni 87.166 (26,32%) dosen, asisten ahli 100 sebanyak 13.377 (4%), asisten ahli 150 sebanyak 71.938 (21,72%), sedangkan jabatan fungsional tertinggi profesor masih sangat rendah, yakni profesor 1050 sebanyak 1.582 (0,48%) dosen dan profesor 850 sebanyak 9.462 (2,86%) dosen. Hal tersebut menjadi catatan penting dalam peningkatan kinerja pendidikan tinggi, dimana jabatan fungsional merupakan posisi dalam masyarakat akademik yang menunjukkan pengakuan atas kemampuan akademik seorang dosen ([sdm.widyatama.ac.id](https://sdm.widyatama.ac.id), diakses tanggal 07 Mei 2021). Secara

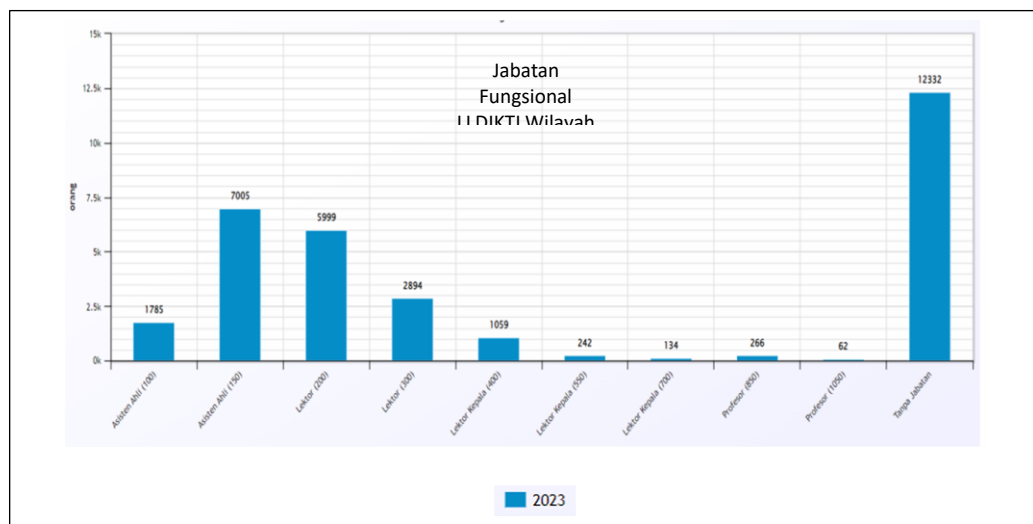
lengkap data jabatan fungsional akademik disajikan dalam Gambar 1.7 sebagai berikut:



Sumber: SISTER, <https://sister.kemdikbud.go.id/dashboard/dosen>, diakses tanggal 04 Mei 2024

**Gambar 1.7 Jabatan Fungsional Dosen Tingkat Nasional**

Data jabatan fungsional akademik dosen di lingkungan LLDIKTI wilayah IV juga memiliki sebaran data yang hampir sama dengan tingkat nasional. Data jabatan fungsional akademik dosen disajikan pada Gambar 1.8 berikut ini:

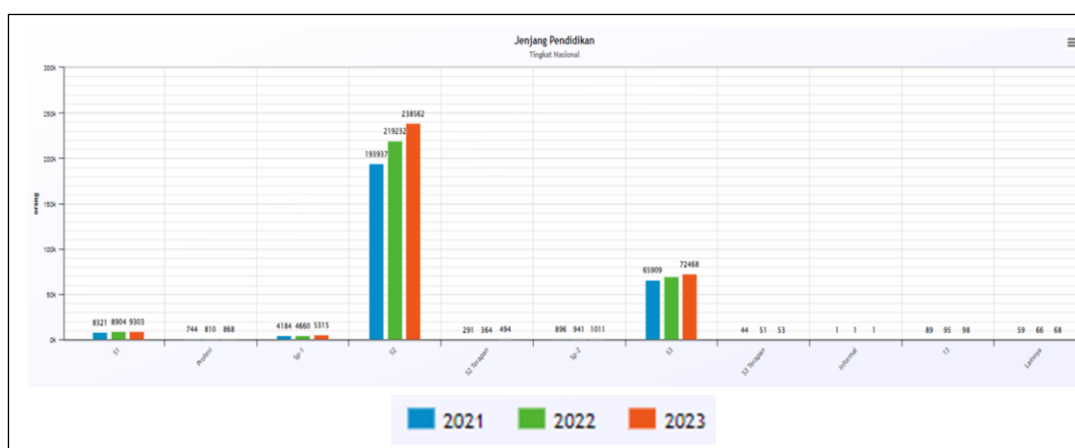


Sumber: SISTER, <https://sister.kemdikbud.go.id/dashboard/dosen>, diakses tanggal 06 Mei 2024

**Gambar 1.8 Jabatan Fungsional Dosen di Lingkungan LLDIKTI Wilayah IV**

Gambar 1.8 menunjukkan bahwa dari 31.778 dosen tetap, dosen dengan tanpa jabatan fungsional masih memiliki *ranking* tertinggi, dimana sampai dengan akhir tahun 2023 mencapai angka 38,81% (1.332), kemudian 5,62% (1.785) dosen masih asisten ahli 100 dan 22,04% (7.005) dosen masih asisten ahli 150, serta masih minimnya jabatan fungsional profesor, yakni 0,2% (62) dosen profesor 1050 dan 0,84% (266) dosen profesor 850.

Kualifikasi pendidikan dosen menjadi komponen penting dalam peningkatan kinerja institusi pendidikan tinggi Indonesia, berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk mendorong peningkatan SDM salah satunya dengan memberikan berbagai kemudahan akses menempuh pendidikan ke jenjang S3 bagi seluruh dosen di Indonesia. Data menunjukkan bahwa dari 280.467 dosen tetap yang tersebar di seluruh Indonesia, masih banyak dosen memiliki jenjang pendidikan tidak sesuai dengan yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 46 ayat 1 dan 2, dimana kualifikasi akademik dosen minimal magister untuk mengajar pada jenjang diploma dan sarjana, serta lulusan doktor (S3) untuk mengajar pada jenjang program pascasarjana (Menristekdikti, 2017). Kualifikasi akademik dosen secara nasional tersaji pada Gambar 1.9 berikut ini:



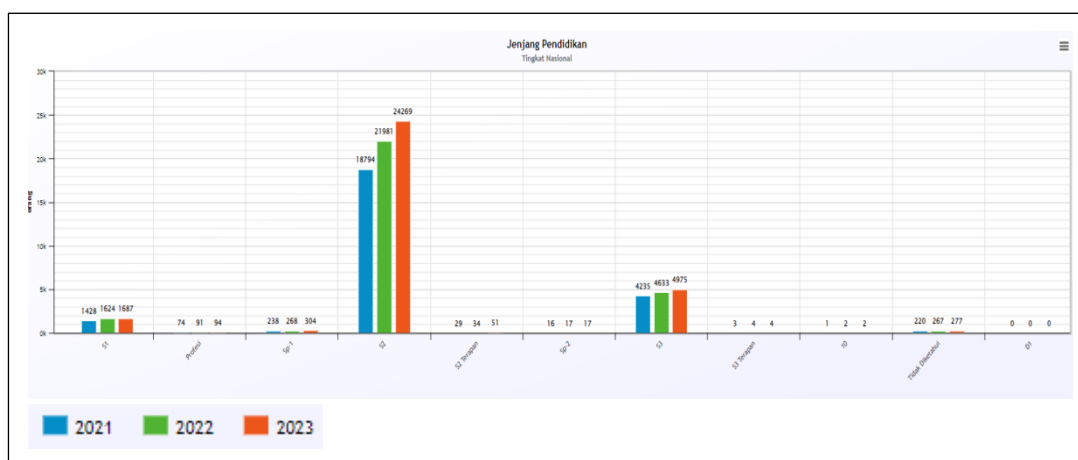
Sumber: SISTER, [sister.kemdikbud.go.id/rekap\\_dosen/jenjang\\_pendidikan](http://sister.kemdikbud.go.id/rekap_dosen/jenjang_pendidikan), diakses tanggal 06 Mei 2024

### Gambar 1.9 Kualifikasi Akademik Dosen Secara Nasional

Gambar 1.9 menunjukkan bahwa dalam 3 (tiga) tahun terakhir, dosen dengan kualifikasi S3 masih sangat kecil, yakni sebanyak 65.909 dosen (2021), 69.295 dosen (2022), dan 72.468 dosen (2023). bahkan masih terdapat dosen



dengan kualifikasi akademik S1, D4, dan D3. Sedangkan data kualifikasi akademik dosen di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV tersaji pada Gambar 1.10 berikut ini:



Sumber: SISTER, [sister.kemdikbud.go.id/rekap\\_dosen/jenjang\\_pendidikan](http://sister.kemdikbud.go.id/rekap_dosen/jenjang_pendidikan), diakses tanggal 06 Mei 2024

**Gambar 1.10 Kualifikasi Akademik Dosen di Lingkungan LLDIKTI Wilayah IV**

Informasi yang didapatkan dari Sistem Informasi Sumber daya Terintegrasi (SISTER), dan tersaji pada Gambar 1.10 memberikan penjelasan bahwa dari 31.813 dosen tetap yang tersebar di lingkungan LLDIKTI wilayah IV, dosen yang memiliki kualifikasi S3 sebanyak 4.235 dosen pada tahun 2021, 4.633 dosen pada tahun 2022, dan 4.975 dosen pada tahun 2023. Sama seperti data kualifikasi akademik dosen secara nasional, LLDIKTI wilayah IV juga masih memiliki dosen dengan kualifikasi S1, D4, dan D3. Data tersebut dapat memberikan gambaran bahwa kualifikasi akademik dosen sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen masih menjadi kendala yang harus diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja institusi pendidikan tinggi.

Berdasarkan fenomena dan data empirik tersebut di atas, maka dapat dilihat bahwa berbagai upaya yang dilakukan oleh Ditjen Dikti maupun LLDIKTI Wilayah IV untuk meningkatkan kinerja pendidikan tinggi Indonesia, baik melalui mekanisme akreditasi tingkat institusi dan program studi, menaikkan Angka Partisipasi Kasar (APK), mendorong kinerja penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dan peningkatan kualifikasi akademik dosen, sampai dengan saat ini patut diapresiasi, tetapi masih belum mencapai hasil yang memuaskan, sehingga

rendahnya kualitas kinerja pendidikan tinggi Indonesia ini menjadi fenomena menarik untuk dilakukan penelitian lebih mendalam.

Selain penelitian ini menggunakan manajemen strategi sebagai *grand theory*, juga menggunakan pendekatan dari beberapa *middle range theory* lainnya, antara lain: 1) teori *Dynamic Capability* yang diinisiasi oleh David J. Teece pada tahun 1997 (Situmorang, 2018; Teece et al., 1997), teori ini menitikberatkan bahwa untuk meraih keunggulan bersaing tidak hanya mengandalkan sumber daya internal perusahaan seperti pada teori *Resources Based View* (RBV), tetapi diarahkan untuk menghasilkan, memperoleh, mengintegrasikan, dan menyebarkan pengetahuan untuk mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Murschetz et al., 2020) untuk mencapai keunggulan bersaing yang baru, inovatif, dan memiliki ketangkasan (*agility*). Alasan digunakannya teori *Dynamic Capability* dalam penelitian ini adalah bahwa dunia pendidikan saat ini harus mengakomodasi lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat (Haarhaus & Liening, 2020). Selain itu dampak pasca pandemi *Covid-19* mengharuskan dunia pendidikan beradaptasi dengan lingkungan dan mengubah mode pendidikan mereka (Fenech et al., 2021a; Tomé & Gromova, 2021), perubahan lingkungan dan peningkatan permintaan sosial mengharuskan universitas mengatur dan menerapkan proses perubahan, mempraktikkan peningkatan berkelanjutan dan unggul. Selanjutnya, studi kualitatif di *United Arab Emirates* (UAE) mengungkap bahwa rektor dan kepala departemen HEI menggunakan *strategic flexibility* dan dimensi *dynamic capability* (*strategic planning*, inovasi, adaptabilitas, dan teknologi) untuk merespons gangguan akibat pandemi (Al Jabri et al., 2024; Muneeb et al., 2023). Oleh karena itu, teori *Dynamic Capability* sangat relevan sebagai dasar untuk menjelaskan bagaimana PTS dapat tetap tangguh dan *agile* melalui strategi digital yang tepat.

Pendekatan berikutnya yang digunakan adalah 2) *disruptive innovation theory* yang diperkenalkan oleh Clayton M. Christensen (Bower & Christensen, 1995; Christensen, 2006; Druehl, 2008) menjelaskan bagaimana inovasi sederhana dan lebih murah dapat mengganggu pasar yang lebih mapan, bahkan menggantikan pemain dominan (Christensen & Bower, 1996). Dalam konteks transformasi digital, teori ini digunakan untuk memahami bagaimana teknologi digital mendisrupsi

model bisnis tradisional, atau industri secara keseluruhan. Data empiris terbaru menunjukkan bahwa Perkembangan teknologi disruptif 5.0 telah menciptakan kebutuhan mendesak untuk meningkatkan literasi digital di kalangan siswa guna mempersiapkan mereka menghadapi tantangan pendidikan di masa depan (Nasar et al., 2025). Selain itu, penelitian (Koon et al., 2025) menguraikan bagaimana revolusi inovasi disruptif mengubah pedagogi dan teknopedagogi di pendidikan tinggi. Di Thailand, penelitian (Siphai, 2024) membuktikan bahwa *blended learning*—gabungan antara metode daring dan tatap muka—mampu meningkatkan keterlibatan mahasiswa dan menggeser model tradisional secara signifikan. Oleh karena itu, teori ini membantu menjelaskan bagaimana strategi transformasi digital sebaiknya dirancang untuk mengakomodasi dan memanfaatkan kekuatan perubahan teknologi, sehingga operasional PTS dapat berevolusi secara adaptif dan berkelanjutan.

Formulasi strategi DTS pada kinerja institusi pendidikan tinggi diperlukan sebuah implementasi strategi yang disebut dengan 3) *enterprise architecture*. *Enterprise architecture* (EA) pertama kali diperkenalkan oleh John Zachman pada tahun 1987 sebagai sebuah kerangka kerja arsitektur teknologi informasi (J. Zachman, 2008; J. A. Zachman, 1987) yang disebut dengan *Zachman Framework*, tujuannya adalah untuk mendefinisikan, mengontrol, dan mengintegrasikan sistem informasi yang semakin besar dan kompleks. Tetapi saat ini sudah berkembang, tidak hanya memasukkan unsur sistem informasi tetapi sudah merambah ke masalah bisnis (Ross et al., 2006b), termasuk didalamnya proses bisnis, staf, informasi, dan infrastruktur teknologi (Kaisler et al., 2005).

Penelitian oleh (Sraruch et al., 2023) menjelaskan peran *Agile EA* dalam memperkuat transformasi digital pada empat universitas dengan meningkatkan fleksibilitas dan kolaborasi melalui implementasi masif iterasi arsitektur yang adaptif. Selanjutnya, studi oleh (Febriyani et al., 2024) pada universitas di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan EA berbasis TOGAF memperkuat efisiensi operasional dan keamanan siber, khususnya pada subsistem seperti akademik, data, dan aplikasi. Di Vietnam, riset (Dang & Bui, 2023) menunjukkan bahwa proses “*theorization*” dan “*contextualization*” EA memungkinkan penerapan inisiatif digitalisasi pemerintah yang lebih efektif, sehingga dapat dijadikan referensi bagi

perguruan tinggi dalam menyelaraskan strategi dengan kebutuhan lokal dan global. Dengan demikian, EA dan integrasinya dengan teknologi digital berperan sangat strategis dalam mengimplementasikan transformasi digital secara holistik di institusi pendidikan tinggi.

Pendekatan terakhir yang digunakan adalah 4) *institutional theory*, dimana dalam konteks organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi swasta dipengaruhi norma, aturan, praktik yang dapat mempengaruhi keberhasilan transformasi digital (Scott, 1995, 2014), dengan demikian *institutional theory* memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana institusi pendidikan tinggi swasta berinteraksi dengan lingkungannya dan bagaimana tekanan institusional dapat mempengaruhi kinerja pengembangan institusi. Hal tersebut selaras dengan temuan (Singun, 2025) yang mengungkap hambatan struktural berupa kurangnya visi strategis, kebijakan institusional, dan kepemimpinan yang kohesif, yang secara signifikan mempengaruhi efektivitas transformasi digital di institusi pendidikan tinggi. Begitu juga dengan penelitian (Adiwijaya et al., 2025) mengungkapkan adanya ketidaksiapan perguruan tinggi menghadapi perubahan besar yang diperlukan oleh transformasi digital, dimana tantangan kritisnya adalah tidak adanya model yang andal dan spesifik untuk menilai kesiapan transformasi digital. Dengan demikian Kerangka teori ini menyoroti perlunya keseimbangan antara adaptasi eksternal dan inovasi internal untuk keberhasilan transformasi digital.

Berdasarkan pendekatan teori *Dynamic Capability*, *disruptive innovation theory*, *enterprise architecture*, dan *institutional theory* terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja institusi pendidikan tinggi baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Lingkungan internal antara lain pemanfaatan teknologi baru (*Emerging Technology*), dan kemampuan tata kelola universitas (*University Governance Capability*), sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari pengakuan/persyaratan berskala internasional (*university ranking requirement*), dan regulasi pemerintah (*Government Regulation*), formulasi strategi (*Digital Transformation strategy*), dan implementasi strategi (*enterprise architecture program*) yang dapat menjalankan transformasi digital pada institusi pendidikan tinggi.

*Emerging Technology* merupakan hasil dari proses *environmental scanning* terhadap lingkungan internal organisasi yang mencerminkan kesiapan institusi dalam merespons tuntutan transformasi digital. Dalam konteks manajemen strategis, teknologi ini merepresentasikan aspek kapabilitas internal yang bersifat fungsional dan operasional. Teknologi-teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Blockchain*, *Internet of Things* (IoT), *Virtual* dan *Augmented Reality* (VR/AR), *Robotic Process Automation* (RPA), serta *Cloud Computing*, menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana institusi pendidikan tinggi memiliki fondasi digital yang kokoh untuk mendukung transformasi (M. Li et al., 2018; Visvizi et al., 2019; Saib et al., 2023). Sejalan dengan pandangan *dynamic capability theory*, pemanfaatan teknologi baru ini menunjukkan kemampuan institusi untuk mendeteksi peluang dan mengalokasikan sumber daya secara adaptif dalam menghadapi disrupsi (Mızrak & Akkartal, 2023; Lyu & Liu, 2021). Lebih jauh, karakteristik *emerging technology* yang meliputi *radical novelty*, pertumbuhan pesat, koherensi, dampak signifikan, serta ketidakpastian (M. Li et al., 2018), menjadikan teknologi ini sebagai elemen strategis yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memiliki nilai transformasional dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan institusi. Dalam implementasinya, teknologi ini mendukung berbagai aspek strategis seperti efisiensi operasional, prediksi tren pasar, peningkatan kualitas layanan akademik, hingga penguatan sistem tata kelola (Fisher & Baird, 2020; Ribeiro et al., 2021; Patrickson, 2021). Oleh karena itu, *Emerging technology* dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai perangkat teknologi baru, melainkan sebagai representasi dari kesiapan internal institusi dalam membangun sistem digital yang adaptif, berbasis data, dan berorientasi masa depan.

Kemunculan *emerging technology* menuntut institusi pendidikan tinggi bergerak dinamis mengikuti perubahan (Visvizi et al., 2019). Untuk menjawab tantangan tersebut, perguruan tinggi membutuhkan mekanisme untuk mengelola organisasi dengan baik (Martini et al., 2020), dan mulai mengarahkan sistem tata kelola yang ideal untuk mencapai visi misi organisasi, konsep tersebut dikenal dengan istilah *good university governance* (Amira et al., 2021), dalam konteks penelitian ini istilah *university governance capability* digunakan untuk menjelaskan perguruan tinggi harus memiliki kemampuan praktik dan kebijakan yang efektif,

efisien, dan transparan untuk mengelola institusi mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

*University Governance Capability* (UGC) merupakan hasil dari *environmental scanning* terhadap lingkungan internal, yang merefleksikan kesiapan institusi dalam aspek tata kelola strategis. Konsep ini diadaptasi dari *good corporate governance* di sektor korporasi (Wahyudin et al., 2017) yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan kepatuhan organisasi (Edwards, 2000). Dalam konteks perguruan tinggi, perhatian terhadap *governance* semakin meningkat seiring tuntutan transformasi digital dan kompleksitas pengelolaan institusi (Kähkipuro, 2016; A. Omar & Almaghthawi, 2020). Dengan demikian, UGC merepresentasikan kapabilitas institusi dalam mengelola struktur, proses, dan pengambilan keputusan untuk mendukung efektivitas transformasi digital.

Kemandirian pendidikan tinggi Indonesia harus menjadi fokus utama untuk mengakomodir perubahan pesat (Fuadi et al., 2021). Pengakuan berskala internasional atau *world class university* tetap menjadi penyemangat perguruan tinggi untuk dapat bersaing dengan kampus-kampus kelas dunia dan sekaligus menghasilkan lulusan yang dapat bersaing di tingkat internasional (Deem et al., 2008; Mastuki, 2015). Perguruan tinggi harus memiliki reputasi unggul dalam inovasi kurikulum, pengajaran, penelitian, serta lulusan berdaya saing global, dan diakui sebagai pemimpin dalam bidangnya yang memberikan dampak baik secara nasional maupun internasional atau yang disebut dengan *university ranking requirement*.

*University Ranking Requirement* (URR) dalam penelitian ini diposisikan sebagai hasil dari *environmental scanning* terhadap lingkungan eksternal yang merepresentasikan tekanan global terhadap mutu, daya saing, dan orientasi strategis institusi pendidikan tinggi. Tuntutan untuk menjadi bagian dari *world class university* telah mendorong banyak negara dan institusi melakukan reformasi kebijakan guna meningkatkan kualitas akademik, riset, tata kelola, serta kontribusi ekonomi (Deem et al., 2008; Mohammad Alsawaha et al., 2021; Bulut-Sahin et al., 2023). URR mencakup ekspektasi terhadap adopsi standar internasional dalam inovasi, kemitraan global, digitalisasi pembelajaran, serta penguatan sistem pendanaan dan riset (Adam, 2023a; Eradze et al., 2020; Qiu et al., 2021). Dalam

konteks manajemen strategis, tekanan ini menjadi faktor eksternal kunci yang mendorong institusi untuk membentuk strategi transformasi digital yang adaptif dan progresif demi menjaga relevansi dan daya saing di tingkat global (Runtuk, 2016; Stock & Lambert, 1992).

Berdasarkan peringkat *World University Ranking Quacquarelli Symonds* (WUR QS) yang diunggah di laman [topuniversities.com](https://www.topuniversities.com/) (<https://www.topuniversities.com/>, diakses tanggal 09 Februari 2025) terdapat 10 (sepuluh) universitas di Indonesia terbaik untuk tahun 2025, yaitu: 1) Universitas Indonesia, 2) Universitas Gadjah Mada, 3) Institut Teknologi Bandung, 4) Universitas Airlangga, 5) Institut Pertanian Bogor, 6) Institut Teknologi Sepuluh Nopember, 7) Universitas Padjadjaran, 8) Universitas Diponegoro, 9) Universitas Brawijaya, dan 10) Universitas Bina Nusantara. Sementara itu, berdasarkan pemeringkatan yang dilakukan oleh *SCImago Institutions Rankings* (SIR) (<https://www.scimagoir.com/> diakses tanggal 09 Februari 2025) dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu kinerja penelitian (50%), inovasi (30%), dan dampak sosial (20%) yang diukur dari visibilitas web, pada tahun 2024 terdapat 60 perguruan tinggi Indonesia masuk dalam rangking SIR. 10 diantaranya adalah: 1) Universitas Indonesia, 2) Universitas Gadjah Mada, 3) Universitas Diponegoro, 4) Universitas Airlangga, 5) Institut Pertanian Bogor, 6) Universitas Brawijaya, 7) Institut Teknologi Bandung, 8) Universitas Negeri Sebelas Maret, 9) Universitas Sumatera Utara, dan 10) Universitas Padjadjaran.

Data 2 (dua) lembaga pemeringkatan kelas global di atas, menunjukkan bahwa kinerja institusi pendidikan tinggi Indonesia untuk dapat meraih pengakuan *world class university* masih rendah, sampai tahun 2024 PTN masih mendominasi pemeringkatan, sementara itu hanya sedikit PTS yang masuk dalam nominasi, meskipun demikian patut diapresiasi bahwa 3 (tiga) PTS diantaranya berasal dari lingkungan LLDIKTI wilayah IV, yakni Universitas Telkom (25), Universitas Kristen Maranatha Bandung (50), dan Universitas Katolik Parahyangan (59).

Sebagai institusi yang beroperasi dalam sistem pendidikan nasional, perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari pengaruh regulasi dan kebijakan pemerintah. Regulasi ini menjadi salah satu bentuk tekanan eksternal yang harus

direspons secara adaptif oleh institusi agar tetap relevan, kompetitif, dan akuntabel dalam menjalankan fungsinya.

*Government Regulation* (GR) dalam penelitian ini diposisikan sebagai faktor lingkungan eksternal yang diidentifikasi melalui *environmental scanning*, dan merefleksikan pengaruh langsung intervensi kebijakan pemerintah terhadap arah dan kinerja institusi pendidikan tinggi. Pemerintah berperan sebagai regulator yang menetapkan kebijakan dan standar yang harus diikuti oleh institusi, termasuk dalam hal tata kelola, transformasi digital, hingga keamanan data (Rhodes, 1996; Steurer, 2013; Srinivas et al., 2019). Dalam konteks pendidikan tinggi, regulasi pemerintah sangat menentukan akuntabilitas, jaminan mutu, serta arah strategis institusi, khususnya pada perguruan tinggi swasta (Pelesh, 2023; Prasajo et al., 2020). Sebagaimana dalam hubungan bisnis dan negara, institusi pendidikan tinggi juga memiliki dinamika saling ketergantungan terhadap pemerintah ketika regulasi diberlakukan, institusi merespons melalui adaptasi strategis (Shaffer, 1995; Vishnivetskaya & Ablyazov, 2020). Oleh karena itu, GR dalam penelitian ini merupakan unsur eksternal yang mendorong terbentuknya strategi kelembagaan dalam menghadapi tekanan regulatif dan menjamin keberlanjutan transformasi digital.

Seiring dengan perlunya penyusunan strategi yang adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal dan internal, transformasi digital muncul sebagai hasil dari proses *formulation strategy* yang menekankan pentingnya penyesuaian arah strategis institusi melalui pemanfaatan teknologi digital secara terencana dan menyeluruh. Dalam kerangka ini, transformasi digital tidak hanya dipahami sebagai respons teknologis semata, melainkan sebagai strategi holistik yang terdiri dari misi, tujuan, strategi, dan kebijakan yang bertujuan membentuk struktur, budaya, dan proses baru guna memperkuat daya saing institusi pendidikan tinggi di tengah era disrupsi digital.

Era disrupsi digital dibutuhkan percepatan transformasi digital (Agostino et al., 2020; R. Y. Kim, 2020) yakni penyesuaian kembali atau investasi baru pada teknologi dan model bisnis untuk menjadi lebih efektif dalam merespons terjadinya disrupsi teknologi, dengan kata lain dibutuhkan inovasi digital dengan memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai transformasi digital (Tuğba



KARABULUT, 2020). Adaptasi terhadap perubahan teknologi tidak dapat dihindari kecuali jika siap dianggap tidak relevan (Wildan Zulfikar et al., 2018). Istilah transformasi digital muncul digunakan untuk menggambarkan pendekatan intensif pengembangan proses dan organisasi baru yang efektif, berdasarkan teknologi digital, alat baru, dan praktik bisnis terbaik (Gomes et al., 2020a). Transformasi digital mempengaruhi semua sektor masyarakat, khususnya kinerja ekonomi dan bisnis (Ziyadin et al., 2020). Hal tersebut terlihat dengan bagaimana peranan transformasi digital dalam mendorong organisasi membentuk nilai dengan mengadopsi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk memicu perubahan positif kinerja organisasi (Sambamurthy & Zmud, 2017) dalam lingkungan sosial, bisnis, dan ekonomi (Zoppelletto et al., 2020).

Perkembangan selanjutnya transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan teknologi digital, tetapi bagaimana mendorong organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih tepat pada saat menghadapi tantangan, menentukan tujuan dan strategi organisasi kedepan (Zoppelletto et al., 2020). Dengan demikian transformasi digital semakin menjadi tema yang terus dibicarakan secara konstan baik oleh para akademisi maupun praktisi (Hanelt et al., 2021), terlebih pandemi *Covid-19* semakin mendorong organisasi meningkatkan kesadaran perlunya mempercepat transformasi digital untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif, memuaskan pemangku kepentingan, meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya, meningkatkan pangsa pasar, memacu keuntungan dan penjualan, serta kemampuan ekspansi ke pasar global (Acker et al., 2020; Fitzpatrick et al., 2020a; Tuğba KARABULUT, 2020).

Beberapa penelitian mengidentifikasi peranan transformasi digital terhadap kinerja organisasi, seperti peranannya dalam meningkatkan kinerja UMKM (Al-Okaily, 2024; Y. Y. K. Chen et al., 2016; Garzoni et al., 2020; González-Varona et al., 2021; Khanchel, 2019; Melo, 2023; S Wang, 2023), industri (Khoury, 2024; Rana, 2024; Song, 2024; Verhoef et al., 2021; Weritz, 2024), perhotelan (Mitroulis & Kitsios, 2019), perusahaan energi (Y. B. Liu, 2024; Osmundsen, 2020) industri tekstil (Ku et al., 2020), kesehatan (Kraus et al., 2021), kinerja jasa logistik (Cichosz et al., 2020), perbankan (Alrawashedh, 2024; Dehnert, 2020; Salih, 2024; Wei,

2024), dan manufaktur (J. W. Kim, 2024; S. Liang, 2022; Nguyen, 2022; H. Wang, 2022; J. Xu, 2023; Y Zhang, 2023).

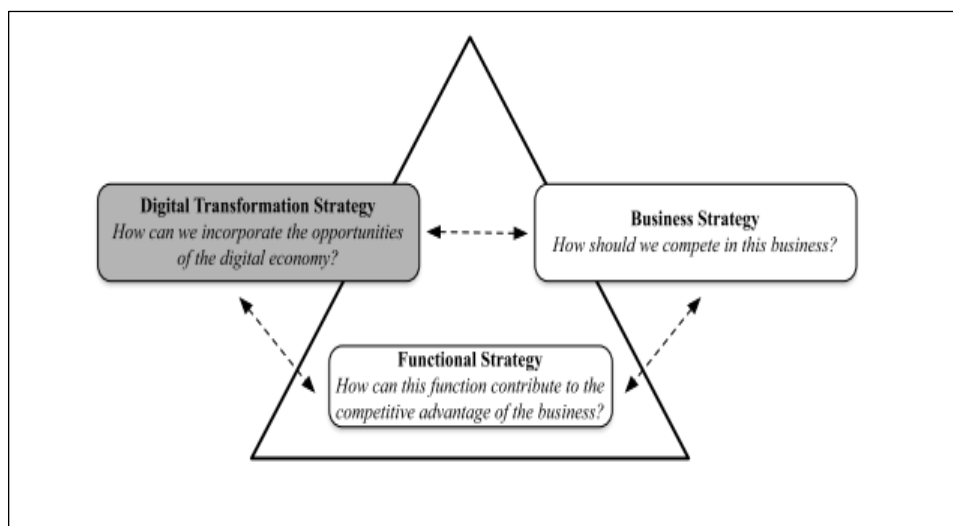
Penelitian bidang transformasi digital yang berkaitan dengan kinerja institusi pendidikan tinggi (*higher education institution performance*) merupakan bidang baru pada dekade kedua abad 21 yang dapat membangkitkan daya saing dan minat untuk menggambarkan hubungan kompleks antara aktor dalam domain pendidikan tinggi berbasis teknologi yang dapat diidentifikasi dalam 3 (tiga) perspektif yakni teknologi, organisasi, dan sosial (Castro Benavides et al., 2020). Ketiga perspektif tersebut terlihat pada beberapa penelitian, seperti (Capano et al., 2020; De Freitas & Oliver, 2005; Walker et al., 2016; Wildan Zulfikar et al., 2018) mengungkap peran kebijakan pemerintah memiliki pengaruh dalam penerapan transformasi digital di institusi perguruan tinggi, hal ini sejalan dengan penelitian (Bond et al., 2018) tentang keikutsertaan pemerintah dalam penggunaan teknologi pendidikan tatap muka, dan menghadirkan perspektif baru dalam transformasi digital di universitas (Gama, 2018). Penelitian 3 (tiga) tahun terakhir mengungkap peran transformasi digital dalam memanfaatkan teknologi dan metode pembelajaran terutama pada saat dan pasca terjadinya pandemi Covid-19 (Alenezi, 2023a; Alvarado-Acosta et al., 2024; Garcez et al., 2022b, 2022a, 2023; Jakoet-Salie & Ramalobe, 2023; Kuan et al., 2024; Lakshmi et al., 2023; Langseth et al., 2023; Okoye et al., 2023), pembangunan keberlanjutan perguruan tinggi (Alotaibi, 2022; Leal Filho et al., 2024; Wadim Strielkowski et al., 2022; Trevisan et al., 2024), dan pendorong inovasi kampus (Kaputa et al., 2022). Selain hal tersebut di atas, beberapa penelitian membahas kesiapan pimpinan dan strategi perguruan tinggi menerapkan transformasi digital (Msila, 2022; Niță & Guțu, 2023; W. Strielkowski et al., 2022; Kunqi Wang et al., 2023a), perspektif mahasiswa tentang transformasi digital di perguruan tinggi (Bećirović & Dervić, 2023; Thi et al., 2023), serta berbagai tantangan dan hambatan penerapan transformasi digital di perguruan tinggi (Aditya et al., 2022; Coral & Bernuy, 2022; Bogdan Fleaca et al., 2022; Gkrimpizi et al., 2023; Gkrimpizi & Peristeras, 2022).

Beberapa penelitian secara khusus membahas transformasi digital pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia, seperti (Ardiansyah, 2023) membahas penggunaan prinsip *SMART Education* (*Self Directed/Mandiri*,

*Motivated*/Termotivasi, *Adaptive*/Adaptasi, *Research*/Penelitian, dan *Technology*/Teknologi) dimana inovasi teknologi dan internet digunakan untuk meningkatkan kualitas proses Pendidikan, riset, inovasi, kegiatan sosial, dan lainnya. Sedangkan penelitian (Marina & Yendra, 2022; B. H. Nugroho & Hasibuan, 2023; Putri et al., 2021; Suni Astini, 2020; Walilu et al., 2021) membahas transformasi digital di masa pandemi *COVID-19* dengan menelaah pentingnya penggunaan teknologi dalam meningkatkan minat dan prestasi belajar mahasiswa. Selain itu, terdapat tantangan dan peluang perguruan tinggi menghadapi revolusi digital / era disrupsi teknologi dalam memberikan layanan dan kinerja terbaiknya (Hamdani, 2023; Muchsin, 2021), melakukan inovasi pembelajaran (F. H. Firmansyah et al., 2020; Setiawan et al., 2024; Siti Fitriana, 2019; Susanty, 2020), pengaruh budaya perusahaan dalam mengimplementasikan transformasi digital di universitas (Hamdani et al., 2021), mempersiapkan lulusan mampu bersaing (Rosana et al., 2021), serta berbagai hambatan dan tantangan menerapkan transformasi digital di perguruan tinggi (Aditya et al., 2022; Budiyanto et al., 2024).

Berdasarkan gambaran tersebut di atas, maka dapat terlihat bahwa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan transformasi digital pada institusi pendidikan tinggi masih bersifat parsial, masih jarang secara komprehensif membahas dari 3 (tiga) perspektif yakni teknologi, organisasi, dan sosial. Dimana dari perspektif organisasi tujuan utama transformasi digital lebih fokus pada peningkatan infrastruktur, proses bisnis, administrasi, pengajaran, kurikulum, akses, keterbukaan pasar, penelitian, dan pemasaran digital. Perspektif teknologi lebih terkait dengan penyediaan teknologi untuk mendukung sumber daya manusia, pengajaran, inovasi, administrasi, akses, keterbukaan pasar, proses pembangunan, masyarakat, dan penelitian. Sedangkan pada perspektif sosial tujuan transformasi digital lebih menonjol pada upaya memberikan dampak positif bagi pengembangan keterampilan kerja, berkontribusi pada pertumbuhan dan kesejahteraan para pelaku, meningkatkan kredibilitas pendidikan tinggi, menghilangkan hambatan ruang dan waktu, dan mempromosikan akses ke pendidikan, yang memposisikan sumber daya manusia institusi pendidikan tinggi sebagai elemen penting untuk mencapai transformasi digital.

Diperlukan pengaturan proses transformasi digital dalam organisasi, maka muncullah istilah *Digital Transformation Strategy* (DTS) sebagai strategi menyeluruh dan memiliki karakter lintas fungsional sehingga diperlukan penyesuaian baik dengan strategi bisnis maupun dengan strategi fungsional dan strategi operasional lainnya untuk bertindak sebagai penghubung antara tingkat strategi berbeda dalam perusahaan (Hess et al., 2016; Ismail et al., 2017; Kaufman & Horton, 2015; Matt et al., 2015). DTS merupakan cetak biru yang mendukung organisasi dalam mengatur transformasi yang muncul akibat integrasi teknologi digital (Igbayev et al., 2024), serta dalam operasionalnya setelah terjadi transformasi (Matt et al., 2015), sedangkan (Ismail et al., 2017) memandang DTS sebagai sebuah strategi yang memungkinkan organisasi memasukkan peluang ekonomi digital dengan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas digital. (Soto Setzke et al., 2023) menyatakan bahwa DTS dijalankan untuk mengelola transisi dari model bisnis yang berpusat pada produk ke layanan berdasar teknologi digital. Dari berbagai pendapat para peneliti tersebut menempatkan DTS pada level strategi bisnis dalam hirarki strategi perusahaan. Posisi DTS pada hirarki strategi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 1.11 berikut ini:



Sumber: *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?* (Ismail et al., 2017)

**Gambar 1.11 Positioning of Digital Transformation Strategy**

*Digital transformation strategy* pada institusi pendidikan tinggi melibatkan integrasi teknologi digital untuk meningkatkan proses, manajemen, dan layanan

pendidikan, didorong oleh budaya organisasi dan keterlibatan staf secara aktif mendukung inovasi (Aisyah et al., 2023; Fernández et al., 2023a; Igbayev et al., 2024; Nugraha et al., 2025). Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan penelitian, memodernisasi pengajaran, dan meningkatkan pengalaman belajar di era digital (Genga & Babalola, 2025).

Melalui pertimbangan kompleksitas perubahan yang terjadi di era digital, strategi transformasi digital tidak hanya menjadi kebutuhan tak terelakkan, melainkan juga merupakan bagian integral dari proses perumusan strategi organisasi yang bersifat lintas fungsi dan multidimensi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, DTS diposisikan sebagai bentuk *formulation strategy* yang dirancang secara sistematis untuk mengarahkan institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi disrupsi teknologi, memperkuat kapabilitas internal, serta memastikan keselarasan antara visi kelembagaan dan dinamika lingkungan eksternal. DTS menjadi fondasi konseptual dalam menetapkan arah perubahan dan inovasi yang akan diimplementasikan melalui program-program strategis seperti *enterprise architecture*, guna meningkatkan kinerja dan daya saing institusi pendidikan tinggi secara berkelanjutan.

Penerapan formulasi strategi DTS pada kinerja institusi pendidikan tinggi diperlukan sebuah implementasi strategi yang disebut dengan *enterprise architecture program* yang dapat mengakomodasi lanskap bisnis dan tren yang selalu berubah (Correani et al., 2020; Ismail et al., 2017; Rouvari, 2025; Salem Edhah & Zafar, 2016), mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, memangkas birokrasi dengan otomatisasi tata kelola (A. Kaur et al., 2024; Palvinder Singh, 2019), serta mengelola perubahan organisasi secara komprehensif dan mampu menggambarkan komponen kunci dan hubungan suatu organisasi mulai dari strategi, proses bisnis, sistem informasi, hingga teknologi (Yani et al., 2024; E. Yu et al., 2006). Hal tersebut sejalan dengan institusi pendidikan tinggi sebagai organisasi yang menawarkan layanan dengan memanfaatkan ekosistem teknologi digital, alat baru, dan praktik bisnis terbaik sebagai pendekatan bisnisnya (Mathew et al., 2021).

Transformasi bisnis seperti dijelaskan di atas, merupakan tantangan yang dihadapi oleh institusi perguruan tinggi, *enterprise architecture* merupakan

ekspresi dari strategi utama dalam hal bisnis, aplikasi dan teknologi serta dampaknya terhadap proses dan fungsinya. Dalam konteks manajemen strategi institusi pendidikan tinggi dapat memanfaatkan *enterprise architecture program* (EAP) sebagai alat diterapkannya transformasi digital yang lebih luas, tidak terbatas pada digitalisasi konten perkuliahan dan pembukaan akses modul pendidikan berbasis *online*, tetapi lebih jauh dari itu bahwa *enterprise architecture program* dapat memberikan kontribusi penting dalam upaya menerapkan DTS (Sandkuhl & Lehmann, 2017).

Berdasarkan perspektif strategis, EAP berperan sebagai variabel kunci dalam kemampuannya mengimplementasikan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan transformasi digital ke dalam kerangka operasional, baik melalui program, *budget*, maupun prosedur. Melalui pendekatan EAP, institusi pendidikan tinggi dapat menyelaraskan tujuan strategis dengan implementasi teknis, mulai dari penyederhanaan birokrasi hingga adaptasi terhadap dinamika ekosistem digital. Dengan demikian, EAP tidak sekadar menjadi infrastruktur pendukung, melainkan penggerak utama dalam memastikan konsistensi antara formulasi strategi DTS dan eksekusi di tingkat operasional.

Bidang *enterprise architecture* dalam penelitian manajemen strategi masih belum berkembang pesat, hal tersebut terlihat dengan pemanfaatan *enterprise architecture* dalam transformasi digital masih kurang dieksplorasi, terutama dalam peningkatan kinerja institusi pendidikan tinggi (Alamri et al., 2018; Gomes et al., 2020a), serta masih dominannya ranah sistem informasi dan teknologi dalam penelitian *enterprise architecture*, hal tersebut dapat terlihat dari beberapa penelitian, seperti (Buchory et al., 2019; Martuti et al., 2020; Primadewi & Hanafi, 2020; Umaroh et al., 2020). Dengan demikian bidang *digital transformation strategy* dan *enterprise architecture program* dalam meningkatkan kinerja pendidikan tinggi merupakan *novelty* penelitian yang sangat menarik untuk dilakukan kajian lebih dalam.

*Novelty* yang ditawarkan dalam penelitian ini, juga didukung kondisi nyata bahwa pendekatan integratif antara DTS dan EAP masih relatif minim dikaji dalam konteks perguruan tinggi swasta di negara berkembang seperti Indonesia, terutama karena tantangan struktural, regulatif, dan keterbatasan sumber daya digital.

Temuan (Rouvrais & Petersen, 2024) mencatat bahwa sebagian besar institusi pendidikan tinggi belum mengoptimalkan arsitektur institusional digital secara sistemik, khususnya pada aspek interoperabilitas, ketangkasan tata kelola (*governance agility*), dan kolaborasi pemangku kepentingan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model keterpaduan DTS–EAP yang tidak hanya berfokus pada *output* digitalisasi, tetapi juga pada peningkatan akuntabilitas, reputasi, serta daya saing global institusi (Alghamdi, 2025).

Berdasarkan hasil analisis *Overlay visualization* menggunakan *software* VOSviewer versi 1.6.15 (Lampiran 1) terhadap judul dan kata kunci pada artikel ilmiah terdahulu yang diambil dari *database* bereputasi internasional dalam rentang waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir (2010-2020) seperti *sciencedirect*, *sage journals*, dan *springer* sebanyak 93 artikel, menunjukkan bahwa penelitian yang berkaitan dengan transformasi digital pada institusi pendidikan tinggi swasta masih sangat jarang dilakukan oleh para peneliti internasional. Atas pertimbangan tersebut, maka perlu dilakukan penelitian mengenai “Strategi Transformasi Digital pada Institusi Pendidikan Tinggi Swasta”.

Penelitian ini sangat penting dan memiliki relevansi praktis bagi pembuat kebijakan, pengelola PTS, dan pemangku kepentingan pendidikan tinggi lainnya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur strategi melalui konteks lembaga *non-profit*, serta kontribusi praktis dalam perumusan strategi digital institusi pendidikan tinggi swasta Indonesia agar lebih siap menghadapi dinamika perubahan global dan transformasi sistem pendidikan di era digital.

Lokus objek penelitian yang dipilih adalah PTS di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV Jawa Barat dan Banten, dengan pertimbangan bahwa selain sebagai barometer pendidikan tinggi Indonesia dengan wilayah yang memiliki jumlah PTS terbesar (439 PTS), juga berdasarkan data empirik menunjukkan masih membutuhkan penanganan dan strategi terbaik untuk meningkatkan kualitas kinerja institusinya.

## 1.2 Rumusan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi mengenai kinerja institusi pendidikan tinggi, *enterprise architecture program*, *digital transformation strategy*, *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, dan *university governance capability* pada institusi pendidikan tinggi swasta di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV?
2. Bagaimana *digital transformation strategy* memediasi secara paralel pada pengaruh *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, dan *university governance capability* terhadap kinerja institusi pendidikan tinggi swasta?
3. Bagaimana *enterprise architecture program* memediasi secara paralel pada pengaruh *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, dan *university governance capability* terhadap kinerja institusi pendidikan tinggi swasta?
4. Bagaimana *digital transformation strategy* dan *enterprise architecture program* memediasi secara serial pada pengaruh *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, dan *university governance capability* terhadap kinerja institusi pendidikan tinggi swasta?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh temuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui analisis *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, *university governance capability*, *digital transformation strategy*, *enterprise architecture program*, dan kinerja institusi pendidikan tinggi swasta di lingkungan LLDIKTI Wilayah IV.
2. Untuk memprediksi pengaruh *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, dan *university governance capability* terhadap kinerja institusi pendidikan tinggi swasta dengan mediasi *digital transformation strategy* secara paralel.
3. Untuk memprediksi pengaruh *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, dan *university governance capability* terhadap kinerja institusi pendidikan tinggi swasta dengan mediasi *enterprise architecture program* secara paralel.



4. Untuk memprediksi pengaruh *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, dan *university governance capability* terhadap kinerja institusi pendidikan tinggi swasta dengan mediasi *digital transformation strategy* dan *enterprise architecture program* secara serial.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini, diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan aspek teoritis kajian ilmu manajemen strategik khususnya yang berkaitan dengan *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, *university governance capability*, *digital transformation strategy*, *enterprise architecture program*, dan kinerja institusi pendidikan tinggi swasta. Penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian ilmu untuk meningkatkan kinerja institusi pendidikan tinggi swasta, baik melalui aspek internal (*emerging technology* dan *university governance capability*) maupun aspek eksternal (*university ranking requirement* dan *government regulation*), serta melalui penerapan *Digital Transformation strategy* dan *enterprise architecture program*.
2. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan aspek praktis yaitu untuk institusi pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya pendidikan tinggi swasta di lingkungan LLDIKTI wilayah IV Jawa Barat dan Banten agar memperhatikan strategi *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, *university governance capability*, *digital transformation strategy*, *enterprise architecture program* dalam meningkatkan kinerja institusi pendidikan tinggi swasta.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan landasan bagi penelitian selanjutnya mengenai *university ranking requirement*, *government regulation*, *emerging technology*, *university governance capability*, *digital transformation strategy*, *enterprise architecture program*, dan kinerja institusi pendidikan tinggi swasta di Indonesia.

## 1.5 Struktur Organisasi Disertasi

Disertasi ini terdiri dari beberapa bagian yang distrukturkan ke dalam lima bab dengan rincian sebagai berikut:

### BAB 1: PENDAHULUAN

Bagian ini memaparkan latar belakang penelitian, rumusan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi.

### BAB 2: KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Bab ini memaparkan teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Secara umum bab ini berisi penjelasan tentang konsep teoritis yakni definisi, dimensi, variabel serta kerangka pemikiran dan hipotesis dalam penelitian ini.

### BAB 3: METODE PENELITIAN

Memberikan penjelasan rinci tentang metodologi penelitian yang digunakan sebagai alat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan dalam penelitian ini.

### BAB 4: HASIL PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan gambaran subjek dan objek penelitian, gambaran umum responden, analisis deskriptif dari setiap variabel yang diteliti.

### BAB 5: PEMBAHASAN

Bagian ini menjelaskan analisis verifikatif hubungan kausal antar variabel serta pembahasan yang akan digunakan dalam menarik kesimpulan dari setiap hipotesis yang diajukan.

### BAB 6: SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Bab ini berisi tentang kesimpulan mengenai hubungan kausal antar variabel dari hipotesis yang diajukan, serta berisikan saran bagi pengembangan ilmu pengetahuan tentang keterbatasan-keterbatasan yang terkandung dalam penelitian ini, sehingga diharapkan mampu menjadi pedoman bagi peneliti selanjutnya untuk perbaikan.

### DAFTAR PUSTAKA

Pustaka terdiri dari sumber-sumber ilmiah baik dari buku, artikel ilmiah yang berasal dari jurnal bereputasi nasional maupun internasional serta

sumber lainnya baik berasal dari media *offline* maupun *online* yang memiliki relevansi tinggi dengan tema penelitian.

#### LAMPIRAN

Bagian ini menyajikan lampiran kuesioner, hasil uji validitas dan reliabilitas, koding hasil penelitian, uji analisis deskriptif dan verifikatif, dan daftar riwayat hidup.