

Strategi dan Tantangan Manajemen Pendidikan Tinggi: *Systematic Literature Review* Menggunakan Metode PRISMA

Nur Rizkiyah

Pendidikan Biologi, Univeristas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia

*Email Korespodensi: qyetaman@yahoo.com

Diterima: 25-06-2025 | Disetujui: 03-07-2025 | Diterbitkan: 05-07-2025

ABSTRACT

Higher education plays a strategic role in shaping qualified human resources and enhancing national competitiveness. However, the management of higher education institutions faces increasingly complex challenges in the era of globalization and digital disruption. This study aims to identify strategies and challenges in higher education management using a Systematic Literature Review (SLR) approach based on the PRISMA protocol. Out of 982 articles identified from five major databases (Scopus, DOAJ, ProQuest, Google Scholar, and SINTA), 28 articles were selected for analysis based on inclusion and exclusion criteria. The review reveals that the most prominent managerial strategies include strengthening quality assurance systems, transformational leadership, digital transformation, and internationalization. On the other hand, key challenges include limited resources, resistance to change, regulatory bureaucracy, and digital divides. The study highlights the importance of adaptive, data-driven, and multi-level collaborative management approaches in addressing the dynamic landscape of contemporary higher education. These findings are expected to inform policy formulation and support the development of more contextual and sustainable management models.

Keywords: *higher education management, institutional strategy, structural challenges, SLR, PRISMA*

ABSTRAK

Pendidikan tinggi memiliki peran strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul dan meningkatkan daya saing bangsa. Namun, pengelolaan institusi pendidikan tinggi menghadapi tantangan yang semakin kompleks di era globalisasi dan disrupsi digital. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi dan tantangan dalam manajemen pendidikan tinggi melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan protokol PRISMA. Dari 982 artikel yang diidentifikasi melalui lima basis data (Scopus, DOAJ, ProQuest, Google Scholar, dan SINTA), sebanyak 28 artikel terpilih untuk dianalisis berdasarkan kriteria inklusi-eksklusi. Hasil kajian menemukan bahwa strategi manajerial yang paling dominan meliputi penguatan sistem penjaminan mutu, kepemimpinan transformasional, transformasi digital, dan internasionalisasi. Sementara itu, tantangan utama yang dihadapi mencakup keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, birokrasi regulatif, dan kesenjangan teknologi. Studi ini menekankan pentingnya pendekatan manajemen yang adaptif, berbasis data, dan kolaboratif lintas level dalam menjawab dinamika pendidikan tinggi kontemporer. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar pengambilan kebijakan serta pengembangan model manajemen yang lebih kontekstual dan berkelanjutan.

Katakunci: manajemen pendidikan tinggi, strategi kelembagaan, tantangan struktural, SLR, PRISMA

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi memegang peran kunci dalam mencetak sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi. Sebagai institusi penghasil ilmu pengetahuan, perguruan tinggi berfungsi bukan hanya untuk pengajaran dan penelitian, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial, ekonomi, dan budaya dalam menghadapi tantangan global. Altbach (2015) menegaskan bahwa perguruan tinggi memiliki tanggung jawab strategis dalam membentuk arah kemajuan masyarakat melalui inovasi dan pengembangan nilai-nilai transformatif. Efektivitas manajemen pendidikan tinggi menjadi faktor krusial dalam menentukan kualitas dan daya saing institusi. Manajemen yang adaptif dan visioner memungkinkan perguruan tinggi merespons perubahan lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi, globalisasi pasar kerja, dan dinamika kebutuhan masyarakat. Hal ini mencakup tata kelola yang baik, penguatan kapasitas kelembagaan, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia akademik dan non-akademik. Dengan manajemen yang efektif, perguruan tinggi dapat meningkatkan mutu pendidikan, memperkuat kolaborasi riset, dan memperluas jangkauan pengabdian kepada masyarakat. Keberhasilan ini pada akhirnya berkontribusi terhadap pembangunan nasional yang berkelanjutan, serta menciptakan generasi yang mampu bersaing secara global tanpa kehilangan identitas kulturalnya.

Perubahan lanskap pendidikan tinggi di abad ke-21 menuntut adanya reformasi dalam pendekatan manajerial. Globalisasi, digitalisasi, dan tuntutan pasar kerja menuntut institusi pendidikan tinggi untuk bersaing secara kualitas dan relevansi (Marginson, 2016). Manajemen pendidikan tinggi kini tidak lagi sekadar mengelola sumber daya secara administratif, tetapi harus mampu merancang strategi yang adaptif, inovatif, dan berbasis data. Strategi manajemen yang efektif dalam pendidikan tinggi mencakup berbagai aspek seperti tata kelola yang baik (*good governance*), kepemimpinan transformasional, peningkatan kualitas akademik, serta penguatan jejaring dan kolaborasi internasional (Jowi, 2012). Selain itu, penggunaan teknologi informasi dan sistem manajemen berbasis digital telah menjadi bagian penting dalam efisiensi dan transparansi pengelolaan perguruan tinggi.

Namun, dalam implementasinya, institusi pendidikan tinggi juga menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Di antaranya adalah resistensi terhadap perubahan, keterbatasan dana, ketimpangan akses dan kualitas antar wilayah, serta regulasi birokratis yang kaku (Suryadarma et al., 2020). Permasalahan ini tidak hanya berdampak pada kualitas pendidikan, tetapi juga pada daya saing lulusan dan reputasi institusi. Kesenjangan antara teori manajemen pendidikan dengan praktik di lapangan menunjukkan perlunya pemetaan kembali terhadap strategi dan tantangan manajemen pendidikan tinggi secara sistematis. Banyak studi telah mengangkat isu ini secara terpisah, namun belum banyak yang menyusun tinjauan literatur secara komprehensif dan metodologis, terutama dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR).

Pendekatan SLR memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola tematik, mengevaluasi kualitas bukti, serta merumuskan rekomendasi berdasarkan akumulasi pengetahuan yang ada (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015). Dalam studi ini, peneliti menggunakan protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan transparansi, replikasi, dan akurasi dalam proses peninjauan literatur. PRISMA telah terbukti sebagai kerangka kerja yang efektif dalam menyusun tinjauan sistematis, baik dalam bidang kesehatan maupun pendidikan (Moher et al., 2009). Dengan mengadopsi pendekatan ini, penelitian ini bertujuan untuk merangkum strategi manajemen pendidikan tinggi yang telah terbukti efektif, sekaligus mengidentifikasi tantangan utama yang masih

menjadi hambatan institusional.

Tinjauan sistematis ini berfokus pada studi-studi empiris yang diterbitkan dalam satu dekade terakhir (2015–2025), guna menangkap dinamika terkini dalam tata kelola perguruan tinggi, terutama pasca pandemi COVID-19 yang mengubah pola pengelolaan institusi pendidikan secara drastis (Crawford et al., 2020). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pemangku kepentingan pendidikan tinggi. Dengan memetakan strategi dan tantangan yang relevan melalui metode SLR berbasis PRISMA, studi ini berupaya mengisi kekosongan literatur sekaligus menawarkan pijakan yang dapat dimanfaatkan dalam pengambilan kebijakan dan perencanaan strategis manajemen pendidikan tinggi ke depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara kritis berbagai studi empiris yang berkaitan dengan strategi dan tantangan dalam manajemen pendidikan tinggi. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran komprehensif atas perkembangan konseptual dan temuan empiris yang telah dipublikasikan selama satu dekade terakhir. *Sistematik review* dilakukan berdasarkan protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang telah terbukti meningkatkan transparansi dan keterulangan dalam studi literatur (Moher et al., 2009).

Proses penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa database ilmiah bereputasi, yaitu Scopus, Google Scholar, DOAJ, SINTA, dan ProQuest. Pemilihan database ini bertujuan untuk memastikan cakupan artikel yang luas, mencakup jurnal internasional dan nasional terakreditasi. Kata kunci pencarian disusun dengan menggunakan operator Boolean, yakni:

("higher education management" OR "university governance") AND ("strategy" OR "challenge") AND ("systematic review" OR "SLR")

Pencarian dibatasi pada artikel yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2015–2025, ditulis dalam bahasa Inggris dan Indonesia, serta diterbitkan dalam jurnal peer-reviewed.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

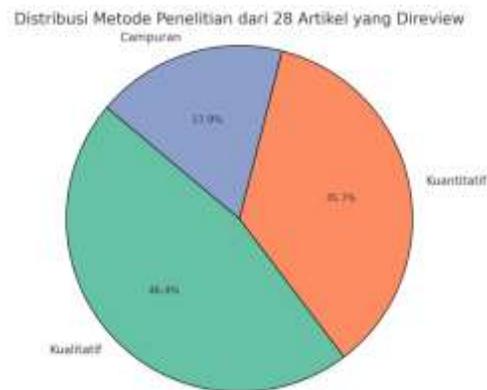
Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Artikel dengan fokus pada manajemen pendidikan tinggi	Artikel yang hanya membahas manajemen pendidikan dasar/menengah
Terbit tahun 2015–2025	Artikel non-peer reviewed (misal: opini, blog)
Studi empirik, kualitatif, kuantitatif, atau campuran	Studi yang tidak menyediakan data/metodologi eksplisit
Ditulis dalam Bahasa Inggris atau Indonesia	Duplikasi atau versi pratinjau (preprint)

Teknik Analisis Data

Data dari artikel terpilih dianalisis menggunakan pendekatan sintesis tematik (thematic synthesis). Setiap artikel diekstraksi informasinya meliputi: nama penulis, tahun terbit, lokasi studi, fokus/topik utama, metodologi, temuan kunci, dan rekomendasi. Proses coding dilakukan secara manual untuk mengidentifikasi tema-tema strategis dalam manajemen pendidikan tinggi serta tantangan yang berulang di berbagai konteks. Validitas sintesis diperkuat dengan triangulasi tema, yaitu mengonfirmasi kesamaan dan perbedaan antar studi lintas negara atau sistem. Hasil akhir dari sintesis ini disajikan dalam bentuk tabel tematik, narasi deskriptif, dan diagram ringkasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL



Gambar 1. Distribusi Metode Penelitian

Berdasarkan hasil seleksi sistematis terhadap 982 artikel awal, diperoleh sebanyak 28 artikel ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi. Artikel-artikel tersebut dipublikasikan dalam rentang waktu tahun 2015 hingga 2024, menunjukkan relevansi kajian terhadap dinamika manajemen pendidikan tinggi dalam dekade terakhir. Dari segi pendekatan metodologis, artikel terbanyak menggunakan metode kualitatif sebanyak 13 studi (46,4%), disusul oleh metode kuantitatif sebanyak 10 studi (35,7%), dan metode campuran sebanyak 5 studi (17,9%). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan eksploratif dan naratif masih menjadi dominan dalam menganalisis persoalan manajerial di institusi pendidikan tinggi.

Tema-tema Strategi Manajemen Pendidikan Tinggi

a. Kepemimpinan Transformasional dan Adaptif

Dari hasil analisis tematik terhadap 28 artikel yang direview, ditemukan empat tema utama strategi manajerial yang paling banyak dikaji dan terbukti relevan dalam konteks manajemen pendidikan tinggi: Gaya kepemimpinan transformasional dan adaptif menjadi kunci dalam mendorong inovasi serta keberhasilan implementasi perubahan kelembagaan di lingkungan pendidikan tinggi. Sebanyak 16

artikel dalam studi ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi pendekatan transformasional yakni dengan mengedepankan visi strategis, keterbukaan terhadap masukan, serta kemampuan untuk menginspirasi sivitas akademika—mampu meningkatkan kinerja institusi secara signifikan. Kepemimpinan jenis ini tidak hanya memotivasi anggota organisasi untuk melampaui target individual mereka, tetapi juga membangun budaya kolaboratif dan responsif terhadap dinamika eksternal (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks perubahan kelembagaan, pemimpin yang adaptif menunjukkan fleksibilitas dan kepekaan terhadap tantangan baru, sehingga mendorong terciptanya solusi inovatif dan berkelanjutan (Heifetz et al., 2009). Studi ini menegaskan bahwa keberhasilan reformasi institusional sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang tidak hanya *visioner*, tetapi juga mampu menavigasi kompleksitas sistem pendidikan secara holistik.

b. Penguatan Sistem Penjaminan Mutu Internal dalam Manajemen Pendidikan Tinggi

Penguatan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) menjadi fondasi penting dalam memastikan akuntabilitas dan keberlanjutan manajemen pendidikan tinggi. Literatur menegaskan bahwa peningkatan akuntabilitas melalui mekanisme penjaminan mutu merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan institusi pendidikan tinggi (Harvey & Williams, 2010). Di Indonesia, implementasi SPMI yang terintegrasi dengan sistem akreditasi nasional seperti BAN-PT telah menjadi instrumen utama dalam mengukur dan meningkatkan kinerja lembaga. Meskipun demikian, studi dari Malaysia dan Filipina menunjukkan bahwa sekadar memenuhi standar akreditasi belum cukup; perlu adanya integrasi antara sistem *Quality Assurance* (QA) dan perencanaan strategis agar mutu dapat dipelihara secara berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan lingkungan (Khozaei, F., Khozaei, Z., & Nasiri, 2019). Oleh karena itu, penguatan kapasitas institusi dalam membangun siklus evaluasi-monev yang adaptif dan berbasis data menjadi hal yang esensial dalam menghadapi tantangan globalisasi dan otonomi perguruan tinggi.

c. Transformasi Digital dalam Tata Kelola dan Pembelajaran di Pendidikan Tinggi

Transformasi digital telah menjadi katalis utama dalam reformasi tata kelola dan proses pembelajaran di perguruan tinggi, terutama sejak pandemi COVID-19 yang memaksa institusi pendidikan di seluruh dunia untuk beradaptasi secara cepat terhadap kondisi krisis. Pandemi mempercepat proses digitalisasi sistem manajemen pendidikan tinggi, mulai dari administrasi akademik hingga proses pembelajaran daring. Temuan dari berbagai studi yang dilakukan di Australia, Indonesia, dan India menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital menjadi strategi sentral dalam mempertahankan keberlangsungan layanan pendidikan selama masa disrupsi (Crawford et al., 2020).

Salah satu aspek penting dari transformasi ini adalah implementasi Learning Management System (LMS) sebagai platform utama dalam pengelolaan pembelajaran. LMS memungkinkan integrasi berbagai aktivitas pendidikan, termasuk distribusi materi ajar, asesmen daring, diskusi interaktif, serta pemantauan kemajuan mahasiswa. Di Indonesia, sistem seperti SPADA dan Moodle banyak digunakan untuk mendukung pembelajaran jarak jauh. Namun, transformasi digital tidak hanya terbatas pada adopsi teknologi, tetapi juga menuntut penguatan kapasitas literasi digital baik bagi dosen maupun mahasiswa. Tanpa keterampilan digital yang memadai, pemanfaatan teknologi justru dapat memperlebar kesenjangan kualitas antar institusi dan antar kelompok pengguna (Aung & Khaing, 2016)

Lebih jauh, transformasi digital juga berdampak pada dimensi tata kelola institusi, terutama dalam hal transparansi data, efisiensi pengambilan keputusan, serta fleksibilitas pengelolaan sumber daya. Sistem informasi akademik berbasis digital memungkinkan proses administrasi menjadi lebih responsif, akurat, dan terintegrasi. Dalam jangka panjang, digitalisasi tidak hanya memperkuat daya tahan institusi terhadap krisis, tetapi juga membuka peluang inovasi dalam pembelajaran berbasis kecerdasan buatan, analitik pembelajaran (*learning analytics*), serta platform pembelajaran adaptif yang dipersonalisasi. Dengan demikian, transformasi digital bukan sekadar respons terhadap pandemi, melainkan sebuah keniscayaan strategis yang harus diinternalisasi dalam visi dan arah kebijakan pendidikan tinggi ke depan.

d. Internasionalisasi dan Kolaborasi Strategis dalam Pendidikan Tinggi

Internasionalisasi telah menjadi salah satu pilar utama dalam pengembangan pendidikan tinggi global. Studi-studi terkini menekankan bahwa strategi internasionalisasi tidak semata-mata menjadi instrumen pemasaran atau branding institusi, melainkan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kapasitas akademik, penguatan reputasi ilmiah, serta penjaminan mutu kelembagaan. Knight (2018) secara tegas menyatakan bahwa internasionalisasi harus dipahami sebagai proses yang bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan tinggi dan memperluas kontribusinya dalam konteks global, bukan hanya mengejar visibilitas internasional.

Bentuk nyata dari strategi ini mencakup pengembangan kolaborasi riset lintas negara, penyelenggaraan program gelar ganda (*dual/joint degree*), serta peningkatan mobilitas internasional mahasiswa dan dosen. Perguruan tinggi di berbagai negara, termasuk Indonesia, mulai membangun kemitraan strategis dengan universitas asing melalui proyek-proyek riset bersama, publikasi kolaboratif, serta pertukaran staf akademik sebagai bagian dari upaya membangun jejaring keilmuan global. Kolaborasi ini dinilai mampu mendorong transfer pengetahuan, peningkatan kapasitas penelitian, dan adopsi praktik-praktik manajerial terbaik dalam pengelolaan institusi pendidikan tinggi.

Selain itu, mobilitas akademik internasional memainkan peran penting dalam memperluas perspektif global sivitas akademika. Melalui program seperti Erasmus+, AIMS, dan berbagai skema beasiswa bilateral, mahasiswa dan dosen memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengalaman belajar dan mengajar lintas budaya. Hal ini tidak hanya meningkatkan kompetensi global, tetapi juga menciptakan lingkungan akademik yang lebih inklusif dan inovatif.

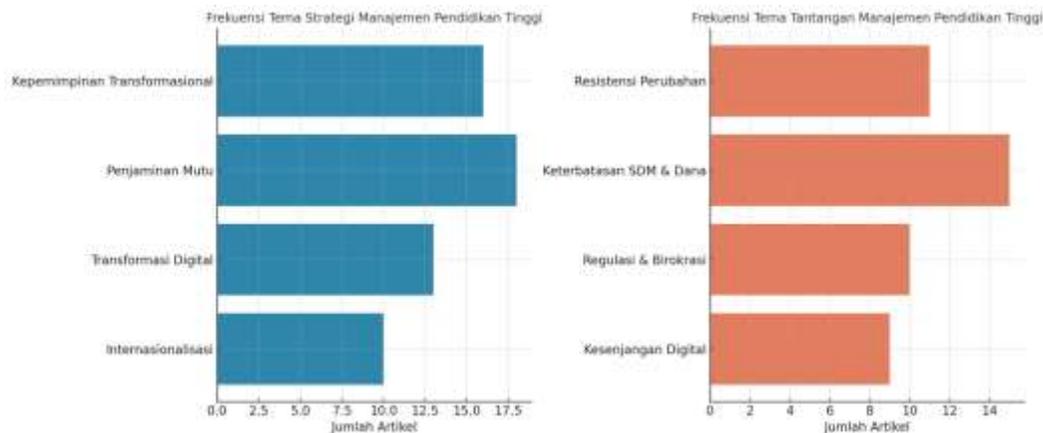
Namun demikian, keberhasilan internasionalisasi sangat bergantung pada kesiapan institusi dalam merancang kebijakan yang strategis, mendukung infrastruktur digital dan administrasi yang kompatibel dengan mitra luar negeri, serta menyediakan dukungan akademik dan sosial yang memadai bagi peserta mobilitas. Oleh karena itu, internasionalisasi yang efektif harus dijalankan secara terencana, berbasis kebutuhan, dan terintegrasi dengan visi institusi jangka panjang.

2. Tema Tantangan Manajemen Pendidikan Tinggi

a. Resistensi terhadap Perubahan Organisasi

Tantangan paling banyak diidentifikasi adalah resistensi terhadap perubahan, baik dari tenaga pengajar, tenaga kependidikan, maupun manajemen menengah. Budaya organisasi yang hierarkis,

- serta kurangnya pelatihan kepemimpinan strategis, menjadi penghambat dalam implementasi inovasi (Fullan, 2016).
- b. Keterbatasan Sumber Daya Manusia dan Pendanaan
Banyak institusi mengalami keterbatasan dalam hal kuantitas dan kualitas SDM, serta ketergantungan pada sumber pendanaan pemerintah yang fluktuatif. Hal ini berdampak pada stagnasi pengembangan program unggulan dan rendahnya insentif bagi dosen untuk riset (Welch, 2012).
 - c. Regulasi dan Birokrasi yang Kompleks
Literatur dari berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia, menunjukkan bahwa sistem birokrasi dan regulasi yang kaku menjadi hambatan serius bagi fleksibilitas manajerial. Perubahan kebijakan yang tidak konsisten dari pemerintah juga turut mempengaruhi stabilitas kelembagaan (Suryadarma, D., Pomeroy, J., & Rosser, 2020).
 - d. Kesenjangan Digital dan Ketimpangan Kualitas
Kesenjangan dalam infrastruktur teknologi dan SDM yang mampu mengoperasikannya menciptakan digital divide antara perguruan tinggi kota dan daerah. Akibatnya, transformasi digital tidak dapat dilaksanakan secara merata, dan berdampak pada kualitas pelayanan akademik yang timpang (Aung & Khaing, 2016).



Gambar 2. Statistik Hasil Review Sistematis

Berdasarkan grafik temuan, strategi manajemen pendidikan tinggi yang paling dominan adalah penguatan sistem penjaminan mutu (18 artikel), diikuti oleh kepemimpinan transformasional (17 artikel), transformasi digital (13 artikel), dan internasionalisasi (10 artikel). Ini menunjukkan bahwa fokus utama perguruan tinggi adalah membangun tata kelola yang berkualitas, inovatif, dan adaptif terhadap perkembangan global. Di sisi lain, tantangan utama yang dihadapi mencakup keterbatasan sumber daya manusia dan pendanaan (15 artikel), resistensi terhadap perubahan (11 artikel), regulasi birokratis (10 artikel), serta kesenjangan digital (9 artikel). Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan strategi sangat ditentukan oleh kesiapan institusi dalam mengatasi hambatan struktural dan kultural secara simultan.



3. Diskusi Kritis

Temuan dalam tinjauan ini menunjukkan bahwa strategi manajerial yang sukses cenderung bersifat adaptif dan kolaboratif, sementara tantangan yang dihadapi sebagian besar terkait dengan faktor struktural dan kultural. Dalam konteks negara berkembang, seperti Indonesia, efektivitas strategi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan institusional, fleksibilitas regulasi, dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi. Selain itu, terdapat kesenjangan yang signifikan antara pendekatan manajemen tradisional dan tuntutan lingkungan eksternal yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penerapan manajemen berbasis data (evidence-based management) dan continuous improvement menjadi kebutuhan mendesak agar perguruan tinggi tetap relevan dan berdaya saing. Meskipun literatur memberikan berbagai contoh praktik terbaik, sebagian besar studi masih bersifat kontekstual dan tidak mudah digeneralisasikan. Oleh sebab itu, kajian mendalam berbasis SLR seperti ini memberikan kontribusi penting dalam memetakan kesamaan tema lintas konteks, sekaligus mengidentifikasi celah penelitian untuk eksplorasi lebih lanjut.

KESIMPULAN

Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mensintesis berbagai strategi serta tantangan dalam manajemen pendidikan tinggi melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) berbasis protokol PRISMA. Dari 28 artikel ilmiah yang direview, ditemukan bahwa manajemen pendidikan tinggi di berbagai negara baik berkembang maupun maju menghadapi dinamika kompleks yang menuntut inovasi dan adaptabilitas kelembagaan. Temuan utama menunjukkan bahwa strategi yang paling dominan meliputi: (1) penguatan sistem penjaminan mutu internal dan eksternal, (2) penerapan kepemimpinan transformasional, (3) digitalisasi proses akademik dan manajerial, serta (4) internasionalisasi melalui kolaborasi global. Strategi-strategi ini dinilai efektif dalam meningkatkan mutu tata kelola, daya saing institusi, dan ketahanan kelembagaan menghadapi perubahan. Namun, implementasi strategi tersebut tidak lepas dari berbagai tantangan. Tantangan utama yang diidentifikasi mencakup keterbatasan sumber daya manusia dan pendanaan, resistensi internal terhadap perubahan, kompleksitas regulasi pemerintah, serta kesenjangan dalam infrastruktur dan literasi digital. Hambatan ini berpotensi menghambat proses transformasi manajerial jika tidak diatasi secara sistematis dan kontekstual. Secara keseluruhan, keberhasilan manajemen pendidikan tinggi sangat ditentukan oleh kemampuan institusi untuk menerapkan strategi yang adaptif, berbasis data, dan kontekstual, serta mengelola tantangan secara kolaboratif lintas level—baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kapasitas kelembagaan, penguatan otonomi, dan kepemimpinan yang visioner guna membangun sistem pendidikan tinggi yang tangguh dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aung, T. N., & Khaing, S. S. (2016). Challenges of implementing e-learning in developing countries: A review. *Genetic and Evolutionary Computing: Proceedings of the Ninth International Conference on Genetic and Evolutionary Computing, August 26-28, 2015, Yangon, Myanmar-Volume II* 9, 405–411.



- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Crawford, J., Butler-Henderson, K., Rudolph, J., Malkawi, B., Glowatz, M., Burton, R., Magni, P. A., & Lam, S. (2020). COVID-19: 20 countries' higher education intra-period digital pedagogy responses. *Journal of Applied Learning & Teaching*, 3(1), 1–20.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers college press.
- Harvey, L., & Williams, J. (2010). *Fifteen years of quality in higher education*. Taylor & Francis.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Khozai, F., Khozai, Z., & Nasiri, R. (2019). Quality Assurance and Strategic Planning in Higher Education: A Comparative Study of Malaysia and the Philippines. *International Journal of Educational Management*, 33(3), 500–515.
- Knight, J. (2018). The changing landscape of higher education internationalisation—for better or worse? In *Perspectives on the internationalisation of higher education* (pp. 13–19). Routledge.
- Suryadarma, D., Pomeroy, J., & Rosser, A. (2020). *Enhancing education quality in Indonesia: Three areas for reform*.
- Welch, A. (2012). The limits of regionalism in Indonesian higher education. *Asian Education and Development Studies*, 1(1), 24–42.