

Innovation-Driven University Management: Strategi Perguruan Tinggi Menghadapi Turbulensi Global

Suroso¹, Said Maskur², Muhammad Faisal³

Universitas Darul 'Ulum Lamongan, IAI Ar-Risalah INHIL Riau, STAIN Sultan Abdurrahman Kepri, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: surosorimin@gmail.com, said.maskur@gmail.com, faisal@stainkepri.ac.id

Article received: 10 April 2026, Review process: 12 Mei 2026,

Article Accepted: 22 Juni 2026, Article published: 15 Juli 2026

ABSTRACT

This article examines innovation-driven university management as a strategic approach for higher education institutions in facing increasingly complex and unpredictable global turbulence. Global turbulence characterized by technological disruption, geopolitical uncertainty, climate change, and the post-COVID-19 pandemic has placed higher education in a VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) situation that demands fundamental reorientation in higher education management. This study employs a qualitative approach using literature review and policy-managerial discourse analysis. The theoretical framework is built in three layers: post-capitalist and network society theory (Drucker, Castells, Schwab, Floridi) as grand theory, entrepreneurial university and open innovation theory (Clark, Chesbrough, Christensen & Eyring) as middle theory, and transformational leadership and adaptive governance (Henkel & Ade, Murgatroyd, Gomez et al., Ukeje et al.) as applied theory. The main findings indicate that higher education institutions require management reorientation through five innovation-driven pillars: (1) transformational leadership and strategic agility; (2) entrepreneurial university architecture integrating academic and entrepreneurial missions; (3) open innovation ecosystem and multi-actor strategic partnerships; (4) sustainable digital transformation infrastructure; and (5) adaptive governance based on stakeholder co-governance. This research concludes that the future of higher education amid global turbulence lies not in defending the status quo but in the capacity to continuously innovate systemically, placing innovation at the core of institutional management. The practical implication is that higher education leaders need to develop strategic foresight capacity, ecosystem partnerships, and a culture of distributed innovation throughout the institution.

Keywords: Innovation-Driven University Management, Global Turbulence, Entrepreneurial University, Open Innovation, Digital Transformation, Adaptive Governance.

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji innovation-driven university management sebagai strategi strategis bagi perguruan tinggi dalam menghadapi turbulensi global yang semakin kompleks dan tidak terduga. Turbulensi global yang ditandai oleh disrupsi teknologi, ketidakpastian geopolitik, perubahan iklim, dan pasca-pandemi COVID-19 telah menempatkan perguruan tinggi pada situasi VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) yang menuntut reorientasi fundamental dalam manajemen pendidikan tinggi. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka dan analisis wacana kebijakan-manajerial. Kerangka teoretis dibangun secara tiga lapis: teori masyarakat pasca-kapitalis dan jaringan (Drucker, Castells, Schwab, Floridi) sebagai *grand theory*, teori entrepreneurial university dan open innovation (Clark, Chesbrough, Christensen & Eyring) sebagai *middle theory*, serta kepemimpinan transformasional dan tata kelola adaptif (Henkel & Ade, Murgatroyd, Gomez et al., Ukeje et al.) sebagai *applied theory*. Temuan utama menunjukkan bahwa perguruan tinggi memerlukan reorientasi manajemen melalui lima pilar innovation-driven: (1) kepemimpinan transformasional dan strategic agility; (2) arsitektur entrepreneurial university yang mengintegrasikan misi akademik dan kewirausahaan; (3) ekosistem open innovation dan kemitraan strategis multi-aktor; (4) infrastruktur transformasi digital yang berkelanjutan; dan (5) adaptive governance berbasis stakeholder co-governance. Penelitian ini menyimpulkan bahwa masa depan perguruan tinggi dalam turbulensi global tidak terletak pada pertahanan status quo tetapi pada kapasitas untuk terus berinovasi secara sistemik, dengan menempatkan inovasi sebagai inti manajemen institusional. Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya pemimpin perguruan tinggi mengembangkan kapasitas strategic foresight, kemitraan ekosistem, dan budaya inovasi yang terdistribusi di seluruh lini institusi.

Kata Kunci: Innovation-Driven University Management, Turbulensi Global, Entrepreneurial University, Open Innovation, Transformasi Digital, Adaptive Governance

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi di seluruh dunia saat ini menghadapi era turbulensi global yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah modern pendidikan tinggi. Turbulensi ini ditandai oleh empat dimensi yang saling memperkuat: volatilitas (perubahan cepat dan tidak terduga), ketidakpastian (sulitnya memprediksi masa depan), kompleksitas (keterkaitan multi-faktor), dan ambiguitas (multi-interpretasi terhadap realitas). Henkel dan Ade (2025) dalam kajiannya tentang pendidikan tinggi di tengah turbulensi menegaskan bahwa kombinasi disrupsi teknologi, ketidakpastian geopolitik, perubahan iklim, dan pasca-pandemi COVID-19 telah menciptakan kondisi VUCA yang menuntut transformasi fundamental dalam kepemimpinan dan manajemen pendidikan tinggi. Gurr, Hudson, dan Jarni (2026) menambahkan bahwa pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kapasitas baru untuk membuat sense atas turbulensi dan memimpin melalui masa-masa sulit dengan pendekatan yang adaptif dan reflektif. Shore (2026) bahkan memperingatkan bahwa turbulensi ini telah membuka ruang bagi masuknya konsultan manajemen yang berpotensi menangkap pendidikan tinggi publik dalam logika kapitalisme akademik yang dapat menggerus misi pendidikan tinggi yang sebenarnya.

Dalam konteks turbulensi global ini, perguruan tinggi menghadapi sejumlah tantangan strategis yang saling berkaitan. Pertama, tantangan keberlanjutan keuangan akibat menurunnya pendanaan publik, penurunan enrolmen mahasiswa, dan meningkatnya biaya operasional. Petrenko dan Karnaushenko (2021) mengkaji pengembangan universitas wirausaha sebagai keniscayaan dalam kondisi ketidakstabilan ekonomi dan turbulensi keuangan, dan menemukan bahwa model entrepreneurial university dapat menjadi strategi efektif untuk mempertahankan

keberlanjutan institusional. Kedua, tantangan relevansi kurikulum dan kompetensi lulusan di tengah disrupsi teknologi yang mengubah peta kebutuhan pasar kerja. Korpics dan Bajnok (2026) mengkaji pemikiran ulang pedagogi di pendidikan tinggi di tengah masa turbulen dan menemukan bahwa pendekatan pedagogi tradisional perlu direkonstruksi agar mampu menghasilkan lulusan yang adaptif dan siap menghadapi ketidakpastian. Ketiga, tantangan transformasi digital yang menuntut investasi besar dalam infrastruktur teknologi, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dan perubahan budaya akademik. Fernández dan rekan-rekan (2023) melakukan multivocal literature review tentang inisiatif transformasi digital di institusi pendidikan tinggi dan menemukan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kepemimpinan, kapasitas institusional, dan budaya akademik.

Tantangan-tantangan tersebut bersifat sistemik dan tidak dapat diselesaikan melalui pendekatan manajemen incremental tradisional. Clark (1998) dalam *Creating Entrepreneurial Universities* telah memperingatkan bahwa universitas yang hanya mengandalkan pendanaan publik tanpa mengembangkan kapasitas kewirausahaan institusional akan menghadapi krisis keberlanjutan yang serius. Clark (2004) dalam *Sustaining Change in Universities* menambahkan bahwa perubahan di perguruan tinggi memerlukan pendekatan yang sistemik dan berkelanjutan, bukan inisiatif-isolasi yang terputus-putus. Christensen dan Eyring (2011) dalam *The Innovative University* menawarkan kerangka disruptive innovation yang dapat membantu perguruan tinggi mengembangkan model bisnis baru yang lebih relevan dengan kebutuhan abad ke-21. Chesbrough (2003) dalam *Open Innovation* menambahkan dimensi ekosistem dengan menekankan bahwa inovasi tidak lagi dapat dikembangkan secara tertutup di dalam institusi tetapi memerlukan keterbukaan terhadap ide-ide dari luar. Drucker (1993) dalam *Post-Capitalist Society* bahkan berargumen bahwa masyarakat pasca-kapitalis menuntut pengetahuan sebagai sumber daya utama, sehingga perguruan tinggi sebagai institusi produksi pengetahuan memegang posisi strategis namun juga menghadapi tekanan transformasi yang luar biasa.

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji innovation-driven university management sebagai strategi strategis bagi perguruan tinggi dalam menghadapi turbulensi global. Pertanyaan penelitian yang dijawab adalah: (1) Bagaimana karakteristik turbulensi global dan implikasinya bagi manajemen perguruan tinggi? (2) Bagaimana formulasi lima pilar innovation-driven university management yang dapat menjadi strategi bagi perguruan tinggi menghadapi turbulensi global? (3) Bagaimana implementasi dan tantangan dalam menerapkan model innovation-driven university management di konteks perguruan tinggi kontemporer? Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya bagi pengembangan teori manajemen pendidikan tinggi dan praktik kepemimpinan perguruan tinggi di era turbulensi. Dengan kerangka analisis yang komprehensif yang mengintegrasikan tiga lapis teori, artikel ini diharapkan dapat memberikan pijakan konseptual yang lebih kokoh bagi pemimpin perguruan tinggi, pengembang kebijakan, dan

akademisi dalam menavigasi kompleksitas manajemen pendidikan tinggi di era turbulensi global.

Turbulensi Global dan Pendidikan Tinggi. Turbulensi global yang dihadapi perguruan tinggi saat ini memiliki karakteristik yang berbeda dari krisis-krisis sebelumnya dalam sejarah pendidikan tinggi. Henkel dan Ade (2025) mengkaji pendidikan tinggi di tengah turbulensi dan menemukan bahwa diperlukan kepemimpinan transformasional yang mampu mengarahkan institusi melalui perubahan radikal. Kepemimpinan transformasional berbeda dari kepemimpinan transaksional tradisional karena menekankan inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individualized, sehingga mampu memobilisasi seluruh sivitas akademika untuk bergerak dalam arah yang sama di tengah ketidakpastian. Gurr, Hudson, dan Jarni (2026) menambahkan bahwa pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kapasitas sensemaking untuk dapat memahami turbulensi secara akurat dan merancang respons strategis yang tepat. Sensemaking melibatkan proses interpretasi terhadap sinyal-sinyal yang ambigu dan kontradiktif dari lingkungan eksternal, sehingga pemimpin dapat membangun narasi yang koheren untuk memandu tindakan institusional. Tanpa kapasitas sensemaking ini, perguruan tinggi berisiko memberikan respons yang reaktif dan tidak strategis terhadap turbulensi global.

Bergsteedt dan du Plessis (2025) mengkaji reimagining transformasi melalui strategic thinking dan accountable governance di sistem universitas publik Afrika Selatan dan menemukan bahwa transformasi yang efektif memerlukan perpaduan antara pemikiran strategis yang visioner dan tata kelola yang akuntabel. Pemikiran strategis memungkinkan institusi untuk mengantisipasi perubahan dan merancang skenario masa depan, sementara tata kelola yang akuntabel memastikan bahwa transformasi dilakukan secara transparan dan bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan. Shore (2026) mengkaji konsultan manajemen dan masa depan universitas serta kapitalisme akademik dan penangkapan pendidikan tinggi publik di Inggris, dan menemukan bahwa ketergantungan pada konsultan manajemen swasta dapat menggerus otonomi akademik dan mengubah perguruan tinggi menjadi institusi yang dikendalikan oleh logika bisnis alih-alih logika akademik. Peringatan Shore ini sangat relevan bagi perguruan tinggi di seluruh dunia yang menghadapi tekanan untuk mengadopsi praktik manajemen korporat tanpa pertimbangan yang cukup terhadap dampaknya terhadap misi akademik.

Korpics dan Bajnok (2026) mengkaji pemikiran ulang pedagogi di pendidikan tinggi di tengah masa turbulen dan menemukan bahwa pedagogi tradisional yang berpusat pada dosen dan terpisah dari konteks sosial perlu direkonstruksi menjadi pedagogi yang berpusat pada mahasiswa, kontekstual, dan adaptif. Pendekatan pedagogi yang adaptif memungkinkan perguruan tinggi untuk terus menyesuaikan pengalaman belajar dengan kebutuhan mahasiswa dan tuntutan lingkungan eksternal. Murgatroyd (2025) mengkaji pilihan strategis dan perubahan kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi dan menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif di era turbulensi memerlukan kapasitas untuk membuat pilihan strategis yang berani, bahkan ketika pilihan tersebut tidak populer. Pilihan

strategis yang berani sering kali melibatkan penghentian program-program yang tidak lagi relevan, konsolidasi sumber daya pada area keunggulan, dan investasi baru pada area yang memiliki potensi pertumbuhan. Ranczakowska (2025) menambahkan bahwa masa depan adalah sekarang, dengan pendekatan transformasional yang pelopor di pendidikan tinggi yang menempatkan inovasi sebagai inti dari strategi institusional.

Dimensi turbulensi global juga mencakup aspek geopolitik dan ekonomi yang mempengaruhi lanskap pendidikan tinggi internasional. Castells (2010) dalam *The Rise of the Network Society* menjelaskan bahwa masyarakat jaringan telah mengubah fundamental struktur institusi-institusi modern, termasuk perguruan tinggi. Dalam masyarakat jaringan, otoritas pengetahuan tidak lagi terpusat pada institusi tertentu tetapi didistribusikan melalui jaringan global, sehingga perguruan tinggi perlu mengembangkan strategi baru untuk tetap relevan. Schwab (2017) dalam *The Fourth Industrial Revolution* menambahkan bahwa revolusi industri keempat yang ditandai oleh fusi teknologi telah menghapus batas antara dunia fisik, digital, dan biologis, menciptakan tantangan baru bagi pendidikan tinggi. Floridi (2014) dalam *The Fourth Revolution* menggarisbawahi bahwa revolusi ini telah menghasilkan kondisi eksistensial baru yang disebut *infosphere*, di mana manusia hidup dalam perpaduan antara kehidupan online dan offline yang sulit dipisahkan. Dengan demikian, turbulensi global di pendidikan tinggi bersifat multi-dimensional dan menuntut respons manajerial yang holistik dan terintegrasi.

Entrepreneurial University dan Open Innovation. Konsep entrepreneurial university yang dikembangkan oleh Clark (1998) dalam *Creating Entrepreneurial Universities* telah menjadi rujukan utama bagi perguruan tinggi yang ingin mengembangkan kapasitas adaptif di tengah turbulensi. Clark mengidentifikasi lima karakteristik inti entrepreneurial university: penguatan inti akademik, diversifikasi sumber pendanaan, perluasan basis stakeholder, stimulasi jantung kewirausahaan institusional, dan pengembangan budaya kewirausahaan yang terintegrasi. Model ini telah diadopsi oleh banyak perguruan tinggi di seluruh dunia, dengan adaptasi sesuai konteks lokal. Clark (2004) dalam *Sustaining Change in Universities* menambahkan bahwa perubahan di perguruan tinggi memerlukan pendekatan yang sistemik dan berkelanjutan, karena inisiatif-isolasi yang terputus-putus cenderung gagal menghasilkan transformasi yang berkelanjutan. *Sustaining change* memerlukan *institutionalization* dari inovasi-inovasi awal sehingga menjadi bagian dari struktur dan budaya institusional.

Chesbrough (2003) dalam *Open Innovation* menawarkan kerangka konseptual yang melengkapi model entrepreneurial university. Chesbrough berargumen bahwa inovasi tidak lagi dapat dikembangkan secara tertutup di dalam institusi tetapi memerlukan keterbukaan terhadap ide-ide dari luar. Dalam konteks perguruan tinggi, open innovation berarti membuka proses riset dan pengembangan kepada mitra eksternal seperti industri, pemerintah, masyarakat sipil, dan institusi pendidikan tinggi lainnya. Christensen dan Eyring (2011) dalam *The Innovative University* menerapkan kerangka disruptive innovation pada pendidikan tinggi dan menemukan bahwa perguruan tinggi tradisional menghadapi ancaman disruption

dari model-model pendidikan baru yang lebih terjangkau, fleksibel, dan relevan dengan kebutuhan pembelajar kontemporer. Untuk bertahan dan berkembang, perguruan tinggi perlu mengembangkan inovasi disruptif internal sebelum di-disrupt oleh pemain baru dari luar. Petrenko dan Karnaushenko (2021) mengkaji pengembangan universitas wirausaha sebagai keniscayaan dalam kondisi ketidakstabilan ekonomi dan turbulensi keuangan, dan menemukan bahwa model entrepreneurial university dapat menjadi strategi efektif untuk mempertahankan keberlanjutan institusional.

Drucker (1993) dalam Post-Capitalist Society berargumen bahwa masyarakat pasca-kapitalis menuntut pengetahuan sebagai sumber daya utama, sehingga perguruan tinggi sebagai institusi produksi pengetahuan memegang posisi strategis. Namun, posisi strategis ini tidak otomatis memberikan keunggulan kompetitif jika perguruan tinggi tidak mampu berinovasi dalam cara mereka memproduksi, mendistribusikan, dan mengaplikasikan pengetahuan. Senge (2006) dalam The Fifth Discipline menekankan pentingnya organizational learning dan systems thinking dalam organisasi modern, yang sangat relevan untuk institusi pendidikan tinggi yang ingin berkembang secara adaptif. Learning organization adalah organisasi yang terus belajar dari pengalaman, beradaptasi dengan perubahan, dan mengembangkan kapasitas baru untuk menghadapi tantangan masa depan. Shatila dan rekan-rekan (2025) mengkaji peran transformasi digital dalam membentuk kewirausahaan akademik dan menemukan bahwa transformasi digital dapat menjadi katalisator untuk pengembangan entrepreneurial university dengan membuka peluang baru untuk komersialisasi pengetahuan dan kemitraan dengan industri.

Gumbo dan van der Westhuizen (2026) mengkaji kepemimpinan ekosistem kewirausahaan di pendidikan tinggi dan menemukan bahwa pengembangan ekosistem kewirausahaan memerlukan kepemimpinan yang mampu mengkoordinasikan berbagai aktor dengan kepentingan yang berbeda. Ekosistem kewirausahaan mencakup perguruan tinggi, industri, pemerintah, investor, dan masyarakat sipil yang bekerja sama untuk menciptakan nilai melalui inovasi. Ivaniuk, Korol, dan Tsiutsiupa (2025) mengkaji manajemen personel inovatif di institusi pendidikan kewirausahaan dan menemukan bahwa pengembangan kapasitas staf memerlukan pendekatan manajemen SDM yang inovatif, dengan fokus pada pengembangan kompetensi kewirausahaan, kepemimpinan, dan inovasi. Gomez, Que, dan Javinier (2026) mengkaji pemimpin sekolah agile dan governance adaptif di institusi pendidikan tinggi dan menemukan bahwa pendekatan agile yang berasal dari pengembangan perangkat lunak dapat diadaptasi untuk manajemen pendidikan tinggi, dengan menekankan iterasi cepat, respons terhadap perubahan, dan kolaborasi lintas-fungsi. Dengan demikian, model entrepreneurial university perlu dilengkapi dengan pendekatan manajemen yang adaptif dan ekosistem kemitraan yang luas.

Transformasi Digital dan Tata Kelola Perguruan Tinggi. Transformasi digital telah menjadi agenda sentral perguruan tinggi di seluruh dunia dalam dua dekade terakhir, dengan akselerasi yang signifikan akibat pandemi COVID-19. Fernández

dan rekan-rekan (2023) melakukan multivocal literature review tentang inisiatif transformasi digital di institusi pendidikan tinggi dan menemukan bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi tetapi perubahan fundamental dalam cara institusi beroperasi, menghasilkan nilai, dan melayani pemangku kepentingan. Leal Filho dan rekan-rekan (2024) mengkaji transformasi digital dan pembangunan berkelanjutan di pendidikan tinggi dalam dunia pasca-pandemi dan menemukan bahwa pandemi COVID-19 telah mempercepat proses transformasi digital yang sebelumnya berjalan lambat, sekaligus membuka kesadaran tentang pentingnya keberlanjutan dalam transformasi digital. Nazyrova dan rekan-rekan (2025) mengkaji transformasi digital pendidikan tinggi dalam konteks masa depan yang didorong kecerdasan buatan dan menemukan bahwa kecerdasan buatan generatif telah membuka babak baru dalam transformasi digital pendidikan tinggi, dengan implikasi mendalam pada pedagogi, penelitian, dan administrasi.

Kang dan Xu (2025) menganalisis kemajuan dan prospek transformasi digital pendidikan tinggi di Tiongkok dan menemukan bahwa pendekatan Tiongkok yang sistematis dan terkoordinasi telah menghasilkan kemajuan yang signifikan. Pengalaman Tiongkok menunjukkan bahwa transformasi digital yang efektif memerlukan perencanaan jangka panjang, investasi besar dalam infrastruktur, dan pengembangan kapasitas SDM yang sistematis. Ukeje dan rekan-rekan (2026) mengkaji transformasi digital pendidikan tinggi melalui model ko-governance yang berbasis pemangku kepentingan dan menemukan bahwa tata kelola yang inklusif dan partisipatif merupakan kunci keberhasilan transformasi digital. Model ko-governance melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga transformasi digital tidak hanya didorong oleh teknokrat tetapi juga oleh kebutuhan dan aspirasi sivitas akademika. Zheng, Aqdas, Khudoykulov, dan Hou (2026) mengkaji navigasi terhadap turbulensi pasar dan bagaimana kapabilitas digital meningkatkan resiliensi kewirausahaan dan keberlanjutan, dan menemukan bahwa kapabilitas digital dapat menjadi sumber resiliensi yang penting di tengah turbulensi.

Lenkauskaite (2025) mengkaji reframing keberlanjutan organisasi di aliansi universitas Eropa dan menemukan bahwa aliansi universitas dapat menjadi strategi efektif untuk mengembangkan kapabilitas digital dan resiliensi institusional. Aliansi universitas memungkinkan institusi-institusi untuk berbagi sumber daya, expertise, dan infrastruktur, sehingga transformasi digital dan inovasi dapat dilakukan secara lebih efisien dan efektif. Dooranov, Kang, Rasulova, dan Botobekov (2026) mengkaji adaptasi manajemen inovasi strategis terhadap pembangunan berkelanjutan regional dan menemukan bahwa manajemen inovasi strategis perlu diadaptasi dengan konteks regional. Ranczakowska (2025) menambahkan bahwa pendekatan transformasional yang pelopor di pendidikan tinggi perlu mengintegrasikan dimensi digital, kewirausahaan, dan keberlanjutan. Dengan demikian, transformasi digital di pendidikan tinggi bersifat multi-dimensional dan menuntut respons manajerial yang holistik dan terintegrasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka (library research) dan analisis wacana kebijakan-manajerial. Pendekatan kualitatif dipilih karena masalah penelitian yang bersifat rekonseptualisasi strategi manajerial memerlukan kedalaman analisis yang tidak dapat dicapai melalui pendekatan kuantitatif. Kajian pustaka digunakan untuk menghimpun, mengklasifikasi, dan menganalisis literatur yang relevan dengan tema innovation-driven university management, turbulensi global, dan manajemen pendidikan tinggi. Analisis wacana kebijakan-manajerial digunakan untuk menguraikan konsep-konsep kunci, mengidentifikasi asumsi-asumsi dasar, dan membangun kerangka rekonstruktif yang koheren. Kombinasi kedua metode ini memungkinkan peneliti untuk menghasilkan analisis yang komprehensif, didukung oleh basis empirik-literer yang kuat dari berbagai sumber akademik kontemporer. Sumber data penelitian terdiri dari tiga kategori utama. Pertama, literatur primer berupa karya-karya klasik dan kontemporer tentang manajemen pendidikan tinggi, inovasi, kewirausahaan, dan transformasi digital, termasuk karya Clark (1998, 2004), Drucker (1993), Chesbrough (2003), Christensen dan Eyring (2011), Senge (2006), Castells (2010), Schwab (2017), dan Floridi (2014). Kedua, literatur sekunder berupa 20 artikel jurnal akademik kontemporer yang membahas berbagai aspek turbulensi global dan inovasi pendidikan tinggi, termasuk Henkel dan Ade (2025), Korpics dan Bajnok (2026), Bergsteedt dan du Plessis (2025), Shore (2026), Gurr et al. (2026), dan lainnya. Ketiga, dokumen kebijakan dan praktik baik dari berbagai institusi pendidikan tinggi yang dapat menjadi rujukan untuk operasionalisasi model yang dikembangkan. Pemilihan sumber data dilakukan secara purposif dengan kriteria relevansi tematik, kualitas akademik, dan representativitas terhadap berbagai posisi dalam diskursus. Prosedur analisis data dilakukan melalui empat tahapan yang saling berkaitan. Tahap pertama adalah seleksi dan klasifikasi literatur berdasarkan tiga dimensi analisis: karakteristik turbulensi global dan implikasinya bagi pendidikan tinggi, model entrepreneurial university dan open innovation sebagai kerangka konseptual, dan formulasi model innovation-driven university management. Tahap kedua adalah analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi tema-tema kunci, argumen-argumen utama, dan posisi-posisi teoretis dalam literatur yang dikaji. Tahap ketiga adalah analisis komparatif untuk membandingkan berbagai pendekatan manajemen pendidikan tinggi dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan masing-masing dalam konteks turbulensi global. Tahap keempat adalah sintesis rekonstruktif untuk membangun model innovation-driven university management yang komprehensif dan operasional. Seluruh proses analisis dilakukan secara iteratif, di mana temuan pada setiap tahapan dapat mempengaruhi dan memperdalam analisis pada tahapan berikutnya. Keabsahan data dijamin melalui beberapa strategi, yaitu: (1) triangulasi sumber dengan menggunakan berbagai jenis literatur dari berbagai tradisi intelektual dan konteks geografis; (2) triangulasi teori dengan menggunakan tiga lapis teori yang saling melengkapi (grand theory, middle theory, applied theory); (3) peer debriefing melalui diskusi dengan kolega yang memiliki keahlian di bidang manajemen pendidikan tinggi, kebijakan pendidikan, dan inovasi pendidikan; dan (4) member

checking dengan membandingkan interpretasi peneliti dengan interpretasi yang dikemukakan oleh penulis sumber literatur. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menghasilkan analisis yang mendalam, komprehensif, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Selain itu, reflektivitas peneliti juga dijaga dengan secara eksplisit menyadari posisi epistemologis yang dianut dan pengaruhnya terhadap proses interpretasi, sehingga bias yang mungkin timbul dapat diminimalisir. Penelitian ini juga memperhatikan dimensi etis dengan menghormati hak intelektual para penulis sumber literatur melalui sitasi yang konsisten sesuai format APA 7th Edition.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi Turbulensi Global dan Implikasinya bagi Perguruan Tinggi

Analisis literatur menunjukkan bahwa turbulensi global yang dihadapi perguruan tinggi saat ini memiliki empat dimensi utama yang saling berkaitan. Pertama, dimensi teknologi-disrupsi yang ditandai oleh revolusi industri keempat dan kelima, dengan kecerdasan buatan, robotika, Internet of Things, dan teknologi cyber-physical yang secara fundamental mengubah cara manusia hidup, bekerja, dan belajar. Schwab (2017) dalam *The Fourth Industrial Revolution* menjelaskan bahwa revolusi ini menghadirkan teknologi-teknologi yang menghapus batas antara dunia fisik, digital, dan biologis. Floridi (2014) dalam *The Fourth Revolution* menambahkan bahwa revolusi ini telah menghasilkan kondisi eksistensial baru yang disebut *infosphere*, di mana manusia hidup dalam perpaduan antara kehidupan online dan offline yang sulit dipisahkan. Implikasinya bagi perguruan tinggi adalah bahwa model pendidikan tradisional yang berbasis ruang kelas fisik dan jadwal tetap perlu direkonstruksi menjadi model pendidikan yang fleksibel, hybrid, dan adaptif terhadap kebutuhan pembelajar kontemporer.

Kedua, dimensi geopolitik-ekonomi yang ditandai oleh ketidakpastian politik global, perang dagang, dan perubahan peta ekonomi dunia. Henkel dan Ade (2025) mengkaji pendidikan tinggi di tengah turbulensi dan menemukan bahwa kombinasi ketidakpastian geopolitik dengan tekanan ekonomi telah menciptakan kondisi VUCA yang menuntut transformasi fundamental dalam kepemimpinan dan manajemen pendidikan tinggi. Petrenko dan Karnaushenko (2021) menambahkan bahwa ketidakstabilan ekonomi dan turbulensi keuangan telah menempatkan perguruan tinggi pada situasi yang memerlukan pengembangan model universitas wirausaha untuk mempertahankan keberlanjutan institusional. Ketiga, dimensi sosial-demografis yang ditandai oleh perubahan profil mahasiswa, penurunan enrolmen di banyak negara, dan pergeseran ekspektasi masyarakat terhadap pendidikan tinggi. Korpics dan Bajnok (2026) mengkaji pemikiran ulang pedagogi di pendidikan tinggi di tengah masa turbulen dan menemukan bahwa pendekatan pedagogi tradisional perlu direkonstruksi agar mampu menghasilkan lulusan yang adaptif dan siap menghadapi ketidakpastian.

Keempat, dimensi lingkungan-keberlanjutan yang ditandai oleh krisis iklim global dan tuntutan terhadap institusi-institusi pendidikan tinggi untuk berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan. Leal Filho dan rekan-rekan (2024)

mengkaji transformasi digital dan pembangunan berkelanjutan di pendidikan tinggi dalam dunia pasca-pandemi dan menemukan bahwa transformasi digital perlu diintegrasikan dengan agenda keberlanjutan agar tidak menciptakan dampak negatif terhadap lingkungan. Dooranov, Kang, Rasulova, dan Botobekov (2026) menambahkan bahwa manajemen inovasi strategis perlu diadaptasi dengan konteks pembangunan berkelanjutan regional. Gurr, Hudson, dan Jarni (2026) mengkaji pemimpin pendidikan yang membuat sense atas dan memimpin melalui masa turbulen dan menemukan bahwa pemimpin perlu mengembangkan kapasitas sensemaking untuk dapat memahami turbulensi secara akurat dan merancang respons strategis yang tepat. Sensemaking melibatkan proses interpretasi terhadap sinyal-sinyal yang ambigu dan kontradiktif dari lingkungan eksternal, sehingga pemimpin dapat membangun narasi yang koheren untuk memandu tindakan institusional.

Implikasi dari empat dimensi turbulensi ini adalah bahwa perguruan tinggi tidak dapat lagi mengandalkan pendekatan manajemen incremental tradisional yang berfokus pada efisiensi dan stabilitas. Shore (2026) memperingatkan bahwa turbulensi ini telah membuka ruang bagi masuknya konsultan manajemen yang berpotensi menangkap pendidikan tinggi publik dalam logika kapitalisme akademik. Bergsteedt dan du Plessis (2025) menawarkan alternatif dengan menekankan pentingnya perpaduan antara strategic thinking yang visioner dan accountable governance yang transparan. Ranczakowska (2025) menambahkan bahwa pendekatan transformasional yang pelopor di pendidikan tinggi perlu menempatkan inovasi sebagai inti dari strategi institusional. Dengan demikian, turbulensi global menuntut reorientasi fundamental dalam manajemen perguruan tinggi, dari pendekatan stability-oriented menuju pendekatan innovation-driven yang mampu menghasilkan perubahan sistemik dan berkelanjutan.

Lima Pilar Innovation-Driven University Management

Berdasarkan analisis literatur yang komprehensif, penelitian ini mengusulkan lima pilar innovation-driven university management sebagai strategi bagi perguruan tinggi menghadapi turbulensi global. Pilar pertama adalah kepemimpinan transformasional dan strategic agility. Henkel dan Ade (2025) mengkaji pendidikan tinggi di tengah turbulensi dan menemukan bahwa diperlukan kepemimpinan transformasional yang mampu mengarahkan institusi melalui perubahan radikal. Kepemimpinan transformasional berbeda dari kepemimpinan transaksional tradisional karena menekankan inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individualized, sehingga mampu memobilisasi seluruh sivitas akademika untuk bergerak dalam arah yang sama di tengah ketidakpastian. Murgatroyd (2025) mengkaji pilihan strategis dan perubahan kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi dan menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif di era turbulensi memerlukan kapasitas untuk membuat pilihan strategis yang berani. Pilihan strategis yang berani sering kali melibatkan penghentian program-program yang tidak lagi relevan, konsolidasi sumber daya

pada area keunggulan, dan investasi baru pada area yang memiliki potensi pertumbuhan.

Strategic agility merupakan kapasitas tambahan yang melengkapi kepemimpinan transformasional. Gomez, Que, dan Javinier (2026) mengkaji pemimpin sekolah agile dan governance adaptif di institusi pendidikan tinggi dan menemukan bahwa pendekatan agile yang berasal dari pengembangan perangkat lunak dapat diadaptasi untuk manajemen pendidikan tinggi. Pendekatan agile menekankan iterasi cepat, respons terhadap perubahan, dan kolaborasi lintas-fungsi, sehingga memungkinkan institusi untuk merespons turbulensi dengan lebih cepat dan fleksibel dibandingkan pendekatan manajemen tradisional yang berbasis perencanaan jangka panjang yang kaku. Gurr, Hudson, dan Jarni (2026) menambahkan bahwa pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kapasitas sensemaking untuk dapat memahami turbulensi secara akurat. Senge (2006) dalam *The Fifth Discipline* menekankan pentingnya organizational learning dan systems thinking dalam organisasi modern, yang sangat relevan untuk institusi pendidikan tinggi yang ingin berkembang secara adaptif. Learning organization adalah organisasi yang terus belajar dari pengalaman, beradaptasi dengan perubahan, dan mengembangkan kapasitas baru untuk menghadapi tantangan masa depan.

Pilar kedua adalah arsitektur entrepreneurial university yang mengintegrasikan misi akademik dan kewirausahaan. Clark (1998) dalam *Creating Entrepreneurial Universities* mengidentifikasi lima karakteristik inti entrepreneurial university: penguatan inti akademik, diversifikasi sumber pendanaan, perluasan basis stakeholder, stimulasi jantung kewirausahaan institusional, dan pengembangan budaya kewirausahaan yang terintegrasi. Model ini telah diadopsi oleh banyak perguruan tinggi di seluruh dunia dengan adaptasi sesuai konteks lokal. Petrenko dan Karnaushenko (2021) mengkaji pengembangan universitas wirausaha sebagai keniscayaan dalam kondisi ketidakstabilan ekonomi dan turbulensi keuangan, dan menemukan bahwa model entrepreneurial university dapat menjadi strategi efektif untuk mempertahankan keberlanjutan institusional. Shatila dan rekan-rekan (2025) mengkaji peran transformasi digital dalam membentuk kewirausahaan akademik dan menemukan bahwa transformasi digital dapat menjadi katalisator untuk pengembangan entrepreneurial university dengan membuka peluang baru untuk komersialisasi pengetahuan dan kemitraan dengan industri.

Arsitektur entrepreneurial university yang efektif memerlukan integrasi yang harmonis antara misi akademik (pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat) dan misi kewirausahaan (komersialisasi pengetahuan, kemitraan industri, pengembangan spin-off). Clark (2004) dalam *Sustaining Change in Universities* menambahkan bahwa perubahan di perguruan tinggi memerlukan pendekatan yang sistemik dan berkelanjutan, karena inisiatif-isolasi yang terputus-putus cenderung gagal menghasilkan transformasi yang berkelanjutan. Sustaining change memerlukan institutionalization dari inovasi-inovasi awal sehingga menjadi bagian dari struktur dan budaya institusional. Gumbo dan van der Westhuizen (2026) mengkaji kepemimpinan ekosistem kewirausahaan di pendidikan tinggi dan

menemukan bahwa pengembangan ekosistem kewirausahaan memerlukan kepemimpinan yang mampu mengkoordinasikan berbagai aktor dengan kepentingan yang berbeda. Ivaniuk, Korol, dan Tsiutsiupa (2025) menambahkan bahwa manajemen personel inovatif di institusi pendidikan kewirausahaan memerlukan pendekatan manajemen SDM yang inovatif, dengan fokus pada pengembangan kompetensi kewirausahaan, kepemimpinan, dan inovasi.

Pilar ketiga adalah ekosistem open innovation dan kemitraan strategis multi-aktor. Chesbrough (2003) dalam Open Innovation berargumen bahwa inovasi tidak lagi dapat dikembangkan secara tertutup di dalam institusi tetapi memerlukan keterbukaan terhadap ide-ide dari luar. Dalam konteks perguruan tinggi, open innovation berarti membuka proses riset dan pengembangan kepada mitra eksternal seperti industri, pemerintah, masyarakat sipil, dan institusi pendidikan tinggi lainnya. Christensen dan Eyring (2011) dalam The Innovative University menerapkan kerangka disruptive innovation pada pendidikan tinggi dan menemukan bahwa perguruan tinggi tradisional menghadapi ancaman disruption dari model-model pendidikan baru yang lebih terjangkau, fleksibel, dan relevan dengan kebutuhan pembelajar kontemporer. Dooranov, Kang, Rasulova, dan Botobekov (2026) mengkaji adaptasi manajemen inovasi strategis terhadap pembangunan berkelanjutan regional dan menemukan bahwa manajemen inovasi strategis perlu diadaptasi dengan konteks regional untuk dapat memberikan dampak yang signifikan. Lenkauskaite (2025) menemukan bahwa aliansi universitas Eropa dapat menjadi strategi efektif untuk mengembangkan kapabilitas digital dan resiliensi institusional. Drucker (1993) dalam Post-Capitalist Society berargumen bahwa masyarakat pasca-kapitalis menuntut pengetahuan sebagai sumber daya utama, sehingga ekosistem open innovation menjadi mekanisme kunci bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan kemitraan strategis multi-aktor di tingkat lokal, nasional, dan global.

Pilar keempat adalah infrastruktur transformasi digital yang berkelanjutan. Fernández dan rekan-rekan (2023) menemukan bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi tetapi perubahan fundamental dalam cara institusi beroperasi, menghasilkan nilai, dan melayani pemangku kepentingan. Leal Filho dan rekan-rekan (2024) menemukan bahwa pandemi COVID-19 telah mempercepat proses transformasi digital yang sebelumnya berjalan lambat. Nazyrova dan rekan-rekan (2025) menemukan bahwa kecerdasan buatan generatif telah membuka babak baru dalam transformasi digital pendidikan tinggi. Kang dan Xu (2025) menganalisis kemajuan transformasi digital pendidikan tinggi di Tiongkok dan menemukan bahwa pendekatan yang sistematis dan terkoordinasi telah menghasilkan kemajuan yang signifikan. Zheng, Aqdas, Khudoykulov, dan Hou (2026) menemukan bahwa kapabilitas digital dapat menjadi sumber resiliensi yang penting di tengah turbulensi. Infrastruktur transformasi digital yang berkelanjutan mencakup tidak hanya perangkat keras dan perangkat lunak tetapi juga pengembangan kapasitas SDM, tata kelola data, keamanan siber, dan budaya digital, sejalan dengan prediksi Castells (2010) tentang masyarakat jaringan dan kondisi infosphere yang dijelaskan Floridi (2014).

Pilar kelima adalah adaptive governance berbasis stakeholder co-governance. Ukeje dan rekan-rekan (2026) menemukan bahwa tata kelola yang inklusif dan partisipatif merupakan kunci keberhasilan transformasi digital, dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis. Bergsteedt dan du Plessis (2025) menemukan bahwa transformasi yang efektif memerlukan perpaduan antara pemikiran strategis yang visioner dan tata kelola yang akuntabel. Adaptive governance memerlukan struktur tata kelola yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Gomez, Que, dan Javiniar (2026) menemukan bahwa pendekatan agile dapat diadaptasi untuk tata kelola pendidikan tinggi, dengan menekankan iterasi cepat, respons terhadap perubahan, dan kolaborasi lintas-fungsi. Shore (2026) memperingatkan bahwa ketergantungan pada konsultan manajemen swasta dapat menggerus otonomi akademik dan mengubah perguruan tinggi menjadi institusi yang dikendalikan oleh logika bisnis alih-alih logika akademik. Ranczakowska (2025) menambahkan bahwa pendekatan transformasional perlu menempatkan inovasi sebagai inti dari strategi institusional. Murgatroyd (2025) menemukan bahwa pemimpin perguruan tinggi perlu membuat pilihan strategis yang berani dalam menghadapi turbulensi. Dengan demikian, adaptive governance berbasis stakeholder co-governance menjadi pilar penting yang melengkapi keempat pilar lainnya untuk membentuk model innovation-driven university management yang komprehensif.

Implementasi dan Tantangan

Implementasi model innovation-driven university management memerlukan strategi yang sistemik dan bertahap. Pertama, institusi perlu melakukan asesmen menyeluruh terhadap kapasitas internal di lima pilar yang diusulkan, untuk mengidentifikasi area kekuatan dan area yang memerlukan pengembangan. Henkel dan Ade (2025) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional perlu didahului oleh pemahaman yang akurat terhadap kondisi institusi dan lingkungan eksternal. Kedua, institusi perlu mengembangkan peta jalan transformasi yang jelas, dengan milestones yang terukur dan timeframe yang realistis. Clark (2004) dalam *Sustaining Change in Universities* menekankan bahwa perubahan di perguruan tinggi memerlukan pendekatan yang sistemik dan berkelanjutan, karena inisiatif-isolasi yang terputus-putus cenderung gagal menghasilkan transformasi yang berkelanjutan. Ketiga, institusi perlu membangun kapasitas internal melalui pengembangan SDM, investasi infrastruktur, dan reformasi tata kelola. Ivaniuk, Korol, dan Tsiutsiupa (2025) menambahkan bahwa manajemen personel inovatif di institusi pendidikan kewirausahaan memerlukan pendekatan manajemen SDM yang inovatif, dengan fokus pada pengembangan kompetensi kewirausahaan, kepemimpinan, dan inovasi.

Tantangan utama dalam implementasi model ini adalah resistensi terhadap perubahan yang sering muncul dari dalam institusi sendiri. Korpics dan Bajnok (2026) mengkaji pemikiran ulang pedagogi di pendidikan tinggi di tengah masa turbulen dan menemukan bahwa pendekatan pedagogi tradisional yang berpusat pada dosen dan terpisah dari konteks sosial perlu direkonstruksi menjadi pedagogi

yang berpusat pada mahasiswa, kontekstual, dan adaptif. Namun, rekonstruksi ini sering menghadapi resistensi dari dosen yang sudah terbiasa dengan pendekatan tradisional. Shore (2026) memperingatkan bahwa ketergantungan pada konsultan manajemen swasta dapat menggerus otonomi akademik dan mengubah perguruan tinggi menjadi institusi yang dikendalikan oleh logika bisnis alih-alih logika akademik. Tantangan kedua adalah keterbatasan sumber daya, baik finansial maupun manusia, untuk melakukan transformasi yang sistemik. Petrenko dan Karnaushenko (2021) menunjukkan bahwa pengembangan universitas wirausaha sebagai keniscayaan dalam kondisi ketidakstabilan ekonomi dan turbulensi keuangan memerlukan investasi yang signifikan dalam pengembangan kapasitas kewirausahaan institusional.

Tantangan ketiga adalah kompleksitas ekosistem yang melibatkan banyak aktor dengan kepentingan yang berbeda. Gumbo dan van der Westhuizen (2026) mengkaji kepemimpinan ekosistem kewirausahaan di pendidikan tinggi dan menemukan bahwa pengembangan ekosistem kewirausahaan memerlukan kepemimpinan yang mampu mengkoordinasikan berbagai aktor dengan kepentingan yang berbeda. Dooranov, Kang, Rasulova, dan Botobekov (2026) menambahkan bahwa manajemen inovasi strategis perlu diadaptasi dengan konteks regional. Lenkauskaite (2025) menemukan bahwa aliansi universitas Eropa dapat menjadi strategi efektif untuk mengembangkan kapabilitas digital dan resiliensi institusional. Tantangan keempat adalah kecepatan perubahan teknologi yang sering melampaui kapasitas institusi untuk beradaptasi. Fernández dan rekan-rekan (2023) menemukan bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi tetapi perubahan fundamental dalam cara institusi beroperasi, menghasilkan nilai, dan melayani pemangku kepentingan. Nazyrova dan rekan-rekan (2025) menemukan bahwa kecerdasan buatan generatif telah membuka babak baru dalam transformasi digital pendidikan tinggi, dengan implikasi mendalam yang sering melampaui kapasitas adaptasi institusi.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, diperlukan strategi yang multi-dimensional. Pertama, pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional di semua level institusi, tidak hanya di level rektorat tetapi juga di level fakultas dan program studi. Murgatroyd (2025) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif di era turbulensi memerlukan kapasitas untuk membuat pilihan strategis yang berani. Kedua, pengembangan budaya inovasi yang terdistribusi di seluruh lini institusi, di mana setiap anggota sivitas akademika didorong untuk berinovasi dalam pekerjaannya. Senge (2006) menekankan pentingnya *organizational learning* dan *systems thinking*. Ketiga, pengembangan kemitraan strategis dengan berbagai aktor eksternal. Chesbrough (2003) berargumen bahwa inovasi tidak lagi dapat dikembangkan secara tertutup. Keempat, pengembangan sistem evaluasi dan pembelajaran yang berkelanjutan. Gomez, Que, dan Javinier (2026) menemukan bahwa pendekatan *agile* dapat diadaptasi untuk manajemen pendidikan tinggi, dengan menekankan iterasi cepat, respons terhadap perubahan, dan kolaborasi lintas-fungsi.

Model Konseptual Innovation-Driven University Management

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan, penelitian ini mengusulkan model konseptual innovation-driven university management yang mengintegrasikan lima pilar dalam satu kesatuan sistemik. Model ini menempatkan inovasi sebagai inti manajemen institusional yang dikelilingi oleh lima pilar yang saling berkaitan: kepemimpinan transformasional dan strategic agility sebagai penggerak, arsitektur entrepreneurial university sebagai struktur, ekosistem open innovation dan kemitraan strategis sebagai jaringan, infrastruktur transformasi digital sebagai enabler, dan adaptive governance berbasis stakeholder co-governance sebagai tata kelola. Drucker (1993) dalam Post-Capitalist Society berargumen bahwa masyarakat pasca-kapitalis menuntut pengetahuan sebagai sumber daya utama, sehingga perguruan tinggi sebagai institusi produksi pengetahuan memegang posisi strategis yang memerlukan pengelolaan melalui model innovation-driven. Castells (2010) menambahkan bahwa masyarakat jaringan telah mengubah fundamental struktur institusi-institusi modern, termasuk perguruan tinggi, sehingga model manajemen harus mampu mengakomodasi logika jaringan.

Model konseptual ini berbeda dari model manajemen perguruan tinggi tradisional yang berfokus pada stabilitas, efisiensi, dan kontrol. Ranczakowska (2025) menekankan bahwa pendekatan transformasional yang pelopor di pendidikan tinggi perlu menempatkan inovasi sebagai inti dari strategi institusional. Henkel dan Ade (2025) menambahkan bahwa diperlukan kepemimpinan transformasional yang mampu mengarahkan institusi melalui perubahan radikal. Clark (1998) telah memperingatkan bahwa universitas yang hanya mengandalkan pendanaan publik tanpa mengembangkan kapasitas kewirausahaan institusional akan menghadapi krisis keberlanjutan yang serius. Christensen dan Eyring (2011) menawarkan kerangka disruptive innovation yang dapat membantu perguruan tinggi mengembangkan model bisnis baru yang lebih relevan dengan kebutuhan abad ke-21. Chesbrough (2003) menambahkan dimensi ekosistem dengan menekankan bahwa inovasi tidak lagi dapat dikembangkan secara tertutup. Model konseptual yang diusulkan mengintegrasikan kontribusi-kontribusi teoretis ini dalam satu kerangka yang koheren dan operasional.

Implementasi model konseptual ini memerlukan komitmen jangka panjang dari seluruh sivitas akademika dan pemangku kepentingan eksternal. Bergsteedt dan du Plessis (2025) menemukan bahwa transformasi yang efektif memerlukan perpaduan antara pemikiran strategis yang visioner dan tata kelola yang akuntabel. Ukeje dan rekan-rekan (2026) menemukan bahwa tata kelola yang inklusif dan partisipatif merupakan kunci keberhasilan transformasi. Gurr, Hudson, dan Jarni (2026) menambahkan bahwa pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kapasitas sensemaking. Dengan mengintegrasikan kontribusi-kontribusi ini, model innovation-driven university management yang diusulkan dapat menjadi kerangka strategis yang komprehensif bagi perguruan tinggi dalam menghadapi turbulensi global, sekaligus kontribusi teoretis bagi pengembangan studi manajemen pendidikan tinggi kontemporer.

SIMPULAN

Penelitian ini telah mengkaji innovation-driven university management sebagai strategi strategis bagi perguruan tinggi dalam menghadapi turbulensi global yang semakin kompleks dan tidak terduga. Berdasarkan analisis literatur yang komprehensif terhadap 35 sumber akademik yang terdiri dari 20 artikel jurnal kontemporer dan 15 buku pakar, dapat disimpulkan bahwa turbulensi global yang dihadapi perguruan tinggi saat ini memiliki empat dimensi utama yang saling berkaitan: teknologi-disrupsi, geopolitik-ekonomi, sosial-demografis, dan lingkungan-keberlanjutan. Empat dimensi turbulensi ini menuntut reorientasi fundamental dalam manajemen perguruan tinggi, dari pendekatan stability-oriented menuju pendekatan innovation-driven yang mampu menghasilkan perubahan sistemik dan berkelanjutan. Henkel dan Ade (2025), Gurr et al. (2026), serta Korpics dan Bajnok (2026) menegaskan bahwa turbulensi ini menuntut kepemimpinan transformasional dan pedagogi yang adaptif. Penelitian ini mengusulkan lima pilar innovation-driven university management sebagai strategi bagi perguruan tinggi menghadapi turbulensi global. Pilar pertama, kepemimpinan transformasional dan strategic agility, menempatkan kapasitas kepemimpinan untuk membuat pilihan strategis yang berani dan respons terhadap perubahan secara cepat dan fleksibel sebagai penggerak utama transformasi. Pilar kedua, arsitektur entrepreneurial university, mengintegrasikan misi akademik dan kewirausahaan dalam struktur institusional yang memungkinkan diversifikasi sumber pendanaan dan pengembangan spin-off. Pilar ketiga, ekosistem open innovation dan kemitraan strategis multi-aktor, membuka proses riset dan pengembangan kepada mitra eksternal seperti industri, pemerintah, dan institusi pendidikan tinggi lainnya. Pilar keempat, infrastruktur transformasi digital yang berkelanjutan, mencakup pengembangan kapasitas SDM, tata kelola data, keamanan siber, dan budaya digital. Pilar kelima, adaptive governance berbasis stakeholder co-governance, memastikan bahwa transformasi dilakukan secara inklusif, partisipatif, dan akuntabel. Model konseptual yang diusulkan ini mengintegrasikan kontribusi-kontribusi teoretis dari tiga lapis teori: teori masyarakat pasca-kapitalis dan jaringan (Drucker, Castells, Schwab, Floridi) sebagai grand theory, teori entrepreneurial university dan open innovation (Clark, Chesbrough, Christensen & Eyring) sebagai middle theory, serta kepemimpinan transformasional dan tata kelola adaptif (Henkel & Ade, Murgatroyd, Gomez et al., Ukeje et al.) sebagai applied theory. Integrasi tiga lapis teori ini memungkinkan model yang diusulkan memiliki landasan teoretis yang kuat sekaligus operasional dalam praktik manajemen perguruan tinggi. Model ini berbeda dari model manajemen perguruan tinggi tradisional yang berfokus pada stabilitas, efisiensi, dan kontrol, dengan menempatkan inovasi sebagai inti manajemen institusional yang dikelilingi oleh lima pilar yang saling berkaitan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa pemimpin perguruan tinggi perlu mengembangkan kapasitas strategic foresight, kemitraan ekosistem, dan budaya inovasi yang terdistribusi di seluruh lini institusi. Selain itu, pengembang kebijakan perlu menciptakan ruang regulasi yang memungkinkan inovasi dan eksperimentasi di perguruan tinggi, sekaligus menjaga akuntabilitas dan misi publik pendidikan tinggi. Shore (2026) memperingatkan bahwa turbulensi ini telah membuka ruang

bagi masuknya konsultan manajemen yang berpotensi menangkap pendidikan tinggi publik dalam logika kapitalisme akademik. Bagi akademisi, penelitian ini membuka agenda riset lanjutan tentang implementasi model innovation-driven university management di berbagai konteks institusional dan geografis. Dengan demikian, innovation-driven university management dapat menjadi kerangka strategis yang membantu perguruan tinggi tidak hanya bertahan di tengah turbulensi global tetapi juga berkembang sebagai institusi yang relevan dan bermakna bagi masyarakat abad ke-21.

DAFTAR RUJUKAN

- Bergsteedt, B., & du Plessis, A. (2025). Reimagining transformation through strategic thinking and accountable governance in the South African public university system. *Higher Education*.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10734-025-01517-w.pdf>
- Dooranov, A., Kang, F., Rasulova, N., & Botobekov, A. (2026). Adaptation of strategic innovation management to regional sustainable development. *Social Sciences and Humanities Open*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291126002226>
- Fernández, A., et al. (2023). Digital transformation initiatives in higher education institutions. *Education and Information Technologies*.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10639-022-11544-0.pdf>
- Gurr, D., Hudson, C., & Jarni, N. (2026). Educational leaders making sense of and leading through turbulent times. *Education Sciences*, 16(2), 250.
<https://www.mdpi.com/2227-7102/16/2/250>
- Gumbo, E., & van der Westhuizen, T. (2026). Leading entrepreneurship ecosystems in higher education. *Springer*.
https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-032-07204-7_21.pdf
- Henkel, T. G., & Ade, A. M. (2025). Higher education in turbulence: A need for transformational leadership. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*. <https://johepal.com/article-1-1115-en.pdf>
- Ivaniuk, U., Korol, V., & Tsiutsiupa, S. (2025). Innovative personnel management of entrepreneurial educational institutions.
- Kang, L., & Xu, X. (2025). Progress and prospect of digital transformation of higher education in China.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/14779714241300086>
- Korpics, M. K., & Bajnok, A. (2026). Rethinking pedagogy in higher education amid turbulent times. *Center for Educational Policy Studies Journal*.
<https://cepsj.si/index.php/cepsj/article/download/1859/790>
- Leal Filho, W., et al. (2024). Digital transformation and sustainable development in higher education. https://www.haw-hamburg.de/fileadmin/LS/FTZ-NK/PDF/Publications/2023-Digital_transformation_and_sustainable_development_in_higher_education_in_a_post_pandemic_world__Environment_Development_and_Sustainability.pdf

-
- Lenkauskaite, E. (2025). Reframing organisational sustainability in European university alliances. *Policy Futures in Education*.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/14782103261415981>
- Murgatroyd, S. J. (2025). Strategic choices and leadership change in higher education institutions.
- Nazyrova, A., et al. (2025). The digital transformation of higher education in the context of an AI-driven future. *Sustainability*, 17(22), 9927.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/17/22/9927>
- Petrenko, V., & Karnaushenko, A. (2021). Development of entrepreneurial universities as a necessity in conditions of economic instability and financial turbulence.
<http://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/7990/>
- Ranczakowska, A. M. (2025). The future is now: Pioneering transformative approaches in higher education. *European Journal of Cultural Management and Policy*. <https://www.frontierspartnerships.org/journals/european-journal-of-cultural-management-and-policy/articles/10.3389/ejcmp.2024.13171/full>
- Shatila, K., et al. (2025). The role of digital transformation in shaping academic entrepreneurship. *Journal of Innovation and Knowledge*.
- Shore, C. (2026). Management consultants and university futures: Academic capitalism and the capture of UK public higher education. *Public Money & Management*.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09540962.2024.2364284>
- Ukeje, I. O., et al. (2026). Digitally transforming higher education through a stakeholder-driven co-governance model. *Innovative Higher Education*.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10755-025-09861-6>
- Zheng, K., Aqdas, R., Khudoykulov, K., & Hou, L. (2026). Navigating market turbulence: How digital capabilities enhance entrepreneurial resilience and sustainability. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-026-01224-7>
- Gomez, M. G. A., Que, E. N., & Javiniar, J. C. (2026). The agile school leader: Adaptive governance among higher education institutions. IGI Global.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C., & Eyring, H. (2011). *The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out*. Jossey-Bass.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.
- Clark, B. R. (2004). *Sustaining change in universities: Continuities and conjunctions*. Open University Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Harper Business.
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University-industry-government innovation in action*. Routledge.

-
- Floridi, L. (2014). *The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality*. Oxford University Press.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Marginson, S., & Considine, M. (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*. Cambridge University Press.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Sporn, B. (1999). *Adaptive university structures: An analysis of adaptation to socioeconomic environments of US and European universities*. Jessica Kingsley Publishers.
- Trowler, P., Trowler, V., & Saunders, M. (2012). *Enhancing the student experience: Evidence-informed provision*. Higher Education Academy.