



## MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI: BAGAIMANAKAH LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI BANGKIT DARI KRISIS DAN KETERPURUKAN?

**Ade Kurniawan**

*Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Teungku Dirundeng Meulaboh, Aceh, Indonesia*  
[adekur3@gmail.com](mailto:adekur3@gmail.com)

### **Abstrak**

Banyak perguruan tinggi mengalami krisis manajerial yang berdampak pada menurunnya mutu akademik, produktivitas dosen, serta daya saing institusi secara nasional maupun global. Krisis ini umumnya disebabkan oleh lemahnya tata kelola internal yang tidak mampu beradaptasi dengan dinamika zaman. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis penyebab utama lemahnya manajemen internal di perguruan tinggi dan dampaknya terhadap kualitas institusi, serta merumuskan bagaimana institusi pendidikan tinggi mampu bangkit dari krisis dan keterpurukan. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka, dengan mengkaji secara sistematis berbagai literatur ilmiah yang membahas tata kelola perguruan tinggi, krisis kelembagaan, dan strategi manajemen. Hasil kajian menunjukkan bahwa birokrasi yang kaku, kepemimpinan akademik yang lemah, dan minimnya pemanfaatan teknologi merupakan faktor dominan penyebab krisis. Ketiga faktor ini berdampak pada penurunan mutu akademik, produktivitas dosen, reputasi institusi, dan daya saing lembaga. Agar perguruan tinggi bisa bangkit, penulis menyoroti pentingnya pendekatan psikologis dalam membangun resiliensi kelembagaan, termasuk kesadaran akan krisis, evaluasi diri, dukungan eksternal, dan pembelajaran dari praktik sukses institusi lain. Kajian ini merekomendasikan strategi manajerial yang adaptif dan berkelanjutan untuk memperkuat tata kelola perguruan tinggi.

**Kata kunci:** Manajemen Pendidikan Tinggi, Krisis Institusi, Strategi Pemulihan.

### **Abstract**

Many universities are experiencing a managerial crisis that impacts declining academic quality, lecturer productivity, and institutional competitiveness nationally and globally. This crisis is generally caused by weak internal governance that cannot adapt to the dynamics of the times. This article aims to analyze the main causes of weak internal management in universities and their impact on the quality of institutions, as well as formulate how higher education institutions can rise from crises and downturns. This study uses a literature review method by systematically reviewing various scientific literature that discusses university governance, institutional crises, and management strategies. The study results show that rigid bureaucracy, weak academic leadership, and lack of technology utilization are the dominant factors causing the crisis. These three factors impact the decline of academic quality, lecturer productivity, institutional reputation, and institutional competitiveness. For universities to rise, the authors highlight the importance of a psychological approach in building institutional resilience, including crisis awareness, self-evaluation, external support, and learning from the successful

practices of other institutions. This study recommends adaptive and sustainable managerial strategies to strengthen university governance.

**Keywords:** Higher Education Management, Institutional Crisis, Recovery strategies

## PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi memiliki peran yang sangat penting dalam membangun peradaban yang maju. Sebagai institusi, lembaga pendidikan tinggi bukan hanya tempat belajar, tetapi juga menjadi pusat penelitian dan inovasi yang berkontribusi bagi kesejahteraan umat. Sejarah mencatat bahwa peradaban Islam pernah mencapai puncak kejayaan karena memiliki sistem pendidikan tinggi yang kuat, seperti Bayt al-Hikmah di Baghdad, Universitas Al-Qarawiyyin di Maroko, dan Al-Azhar di Mesir. Lembaga-lembaga ini tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga mengembangkan berbagai disiplin ilmu seperti matematika, kedokteran, dan filsafat, yang pada akhirnya membawa kemajuan bagi dunia (Andy Riski Pratama et al., 2023; Syaridawati & Muhammad Yahdi, 2024).

Keberhasilan institusi-institusi ini tentu tidak terlepas dari tata kelola yang mengutamakan keseimbangan antara ilmu dan akhlak, melalui pengelolaan yang profesional dan akuntabel. Para pemimpin dan pengelola perguruan tinggi pada masa lalu tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pendidik dan teladan dalam menerapkan prinsip-prinsip dan etika kependidikan. Mereka memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan selalu mengutamakan kesejahteraan akademisi dan pelajarnya, serta mendorong terciptanya lingkungan pembelajaran yang kondusif dan inovatif (Mustofa, 2018).

Seiring perkembangan zaman, keberadaan dan peran lembaga pendidikan tinggi semakin penting dan memiliki peran strategis dalam mencetak sumber daya manusia yang kompeten dan menjadi pusat penelitian dan inovasi yang mendorong kemajuan masyarakat. Untuk itu, perguruan tinggi dituntut untuk selalu adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta dinamika sosial dan ekonomi. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, banyak perguruan tinggi menghadapi tantangan yang semakin kompleks, mulai dari perubahan kebijakan pendidikan, persaingan global, hingga disrupti teknologi yang mengubah lanskap dunia akademik dan industri. Ketidakmampuan perguruan tinggi dalam menyesuaikan diri dengan dinamika tersebut telah menyebabkan menurunnya kualitas pendidikan yang berimbang kepada berkurangnya jumlah mahasiswa, serta melemahnya daya saing institusi di tingkat nasional maupun global.

Salah satu faktor utama yang menjadi sorotan penulis dalam permasalahan ini adalah lemahnya sistem manajemen internal di banyak perguruan tinggi. Manajemen internal yang tidak efektif menyebabkan berbagai ketidakseimbangan dalam tata kelola organisasi, yang pada akhirnya berdampak sistemik terhadap aspek akademik, keuangan, sumber daya manusia, serta kemitraan dengan industri dan pemerintah (Fathih & Muhlis, 2023). Sistem birokrasi yang kaku, kepemimpinan yang kurang

visioner, serta kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan institusi menjadi hambatan serius dalam pengembangan kualitas pendidikan tinggi (Buntari, 2017; Mayasari, 2017). Akibatnya, banyak perguruan tinggi mengalami kesulitan dalam mempertahankan mutu pembelajaran, meningkatkan produktivitas penelitian, serta menciptakan lingkungan akademik yang inovatif dan inklusif. Jika kondisi ini terus berlanjut, bukan hanya reputasi akademik yang terancam, tetapi juga keberlanjutan operasional perguruan tinggi itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang lebih mendalam mengenai dampak lemahnya manajemen internal terhadap menurunnya kualitas perguruan tinggi, sekaligus merumuskan strategi pemulihan yang dapat diterapkan agar institusi pendidikan tinggi mampu bangkit dan kembali berkontribusi dalam pembangunan bangsa.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kelemahan dalam sistem manajemen internal menjadi faktor dominan dalam kegagalan institusi pendidikan tinggi untuk beradaptasi dengan perubahan. Studi yang dilakukan oleh Hanafi Dkk. (2022) mengungkapkan bahwa 1) Belum adanya kerjasama yang optimal antar stakeholder, 2) Masih adanya pelaksana layanan pendidikan berlanggongan yang memungut uang pendidikan, 3) SDM Pengawas, 4) Sistem pengawasan yang kurang optimal, 5) Sarana dan prasarana yang kurang, dan 6) Miss Orientation menjadi faktor-faktor penyebab kegagalan layanan pendidikan di perguruan tinggi. Selain itu, Mayasari (2017) menyebutkan bahwa Kepemimpinan dan birokrasi memiliki peran krusial dalam menjaga keberlanjutan sebuah perguruan tinggi. Jika kepemimpinan lemah, perguruan tinggi akan kesulitan dalam mewujudkan visinya secara maksimal. Demikian pula, birokrasi yang lambat dan rumit dapat merusak citra perguruan tinggi di mata para pemangku kepentingan. Dalam hal ini, Perguruan tinggi yang gagal menerapkan tata kelola yang transparan dan akuntabel sering kali menghadapi permasalahan dalam pengelolaan anggaran, rendahnya produktivitas tenaga pendidik, serta sulitnya membangun kemitraan dengan dunia industri dan sektor swasta.

Kegagalan dalam manajemen internal sering kali berakar pada sistem birokrasi yang kaku, kurangnya kepemimpinan yang visioner, serta kesalahan dalam melakukan pengambilan keputusan/kebijakan. Hal ini sebagai realita yang sering terjadi bahwa bagaimana perilaku korupsi sering kali diberi makna budaya oleh individu dalam birokrasi, baik secara sadar maupun sistemik. Proses ini, yang disebut sebagai kulturalisasi, yang membuat praktik korupsi menjadi lazim dan diterima dalam lingkungan birokrasi mulai dari pimpinan hingga bawahn. Korupsi sudah dianggap sebagai arisan, jatah, sedekah, atau bagian dari sistem birokrasi. (PANOTOGOMO, 2019). Akibatnya, banyak perguruan tinggi mengalami stagnasi dalam pengembangan akademik dan kesulitan dalam mempertahankan kualitas layanan pendidikan. Krisis ini semakin diperburuk dengan rendahnya kemampuan institusi dalam merespons disrupti teknologi dan perubahan kebutuhan dunia kerja. Perguruan tinggi yang tidak mampu menyesuaikan kurikulumnya dengan perkembangan industri cenderung mengalami penurunan jumlah mahasiswa, yang pada akhirnya berdampak pada pendapatan institusi dan keberlanjutan operasionalnya.

Lemahnya sistem manajemen internal juga berdampak langsung pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Dalam banyak kasus, sistem manajemen yang buruk menyebabkan ketimpangan beban kerja, rendahnya motivasi dosen, kurangnya komitemen dan loyalitas serat munculnya perilaku apatis dikalangan civitas akademika untuk bersinergi mengembangkan institusi. Studi oleh Biscaia Dkk. (2021) menegaskan bahwa birokrasi yang kompleks, kurangnya koordinasi, dan resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan utama dalam mencapai tujuan lembaga. Artinya institusi yang gagal menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi akademik akan mengalami penurunan produktivitas serta kesulitan dalam menarik dan mempertahankan tenaga akademik berkualitas. Selanjutnya, Efferi (2012) menjelaskan bahwa konflik internal kepemimpinan mempengaruhi produktivitas kinerja civitas akademika. Perseteruan antara kubu yang menang dan kalah dalam "pemilihan pimpinan" perguruan tinggi berlanjut menjadi konflik internal kepemimpinan yang berkepanjangan. Konflik tersebut ternyata berdampak pada menurunnya kinerja dosen. Hal ini ditandai dengan bergesernya fokus kinerja dosen dari kinerja yang semestinya akademik menjadi kinerja yang bermuatan politis.

Permasalahan di atas menuntut adanya strategi pemulihan yang tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dan berkelanjutan. Perbaikan dalam sistem tata kelola harus menjadi prioritas utama, mengingat manajemen internal yang kuat akan menciptakan fondasi yang kokoh bagi pemulihan dan pengembangan institusi pendidikan tinggi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak dari lemahnya sistem manajemen internal terhadap berbagai aspek organisasi pendidikan tinggi, mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menyebabkan kegagalan tata kelola, serta merumuskan strategi atau langkah yang dapat diterapkan agar perguruan tinggi bangkit dari krisis dan keterpurukan. Dengan memahami akar permasalahan ini secara mendalam, diharapkan perguruan tinggi dapat mengembangkan model tata kelola yang lebih fleksibel, inovatif, dan berorientasi pada keberlanjutan akademik serta keunggulan institusi di masa depan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (*literature review*) untuk menganalisis berbagai sumber ilmiah yang membahas tentang lemahnya sistem manajemen internal dalam lembaga pendidikan tinggi serta dampaknya terhadap kualitas layanan institusi. Kajian pustaka ini dilakukan dengan mengumpulkan, mengkaji, dan mensintesis informasi dari berbagai literatur yang relevan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai permasalahan serta bagaimana strategi yang dapat diterapkan oleh lembaga pendidikan tinggi untuk bangkit dari keterpurukan.

Sumber literatur yang digunakan dalam penelitian ini mencakup jurnal ilmiah, buku akademik, laporan penelitian, serta dokumen lainnya yang berkaitan dengan

pengelolaan pendidikan tinggi. Penelitian ini juga mengacu pada studi-studi empiris yang telah dilakukan untuk melihat pola umum terkait dengan permasalahan tata kelola perguruan tinggi serta solusi yang telah diterapkan di berbagai konteks institusi akademik.

Dalam proses analisis, digunakan teknik *literature review* sistematis, yang meliputi beberapa tahap:

1. Identifikasi Sumber

Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data akademik seperti Google Scholar, DOAJ dan basis data lainnya dengan kata kunci yang relevan seperti *Tata Kelola Pendidikan Tinggi, Kegagalan Manajemen Internal, Pemulihan Krisis Universitas, dan Manajemen Strategis di Perguruan Tinggi*.

2. Seleksi Literatur

Literatur yang digunakan dalam penelitian ini difokuskan pada sumber yang memiliki relevansi tinggi dengan topik yang dibahas, terutama penelitian yang diterbitkan dalam beberapa terakhir agar tetap sesuai dengan perkembangan terbaru dalam tata kelola perguruan tinggi.

3. Analisis dan Sintesis Data

Literatur yang terpilih dikaji untuk mengidentifikasi pola utama dalam permasalahan manajemen internal dan strategi pemulihan yang telah diusulkan atau diterapkan di berbagai institusi pendidikan tinggi.

Analisis dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif-kritis, di mana temuan dari berbagai penelitian dikategorikan berdasarkan tema utama yang berkaitan dengan: 1) Faktor-faktor penyebab lemahnya sistem manajemen internal di perguruan tinggi, 2) Dampak dari tata kelola yang buruk terhadap aspek akademik dan daya saing institusi, dan 3) Strategi yang telah digunakan dalam meningkatkan tata kelola dan pemulihan institusi akademik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Faktor Penyebab Lemahnya Manajemen Internal di Perguruan Tinggi

Lemahnya sistem manajemen internal di perguruan tinggi bukanlah fenomena yang terjadi secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil dari berbagai faktor sistemik yang saling terkait. Berdasarkan hasil literatur reviu yang telah dilakukan penulis, menunjukkan bahwa ada beberapa penyebab utama lemahnya tata kelola perguruan tinggi yang meliputi: 1) birokrasi yang kaku, 2) lemahnya kepemimpinan, serta 3) minimnya pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan institusi. Faktor-faktor ini saling berkontribusi dalam menciptakan ekosistem akademik yang tidak efisien, menghambat pertumbuhan institusi, dan menurunkan daya saing perguruan tinggi secara lokal, nasional dan global.

#### 1. Birokrasi yang Kaku dan Tidak Efektif

Salah satu faktor utama yang menyebabkan lemahnya manajemen internal adalah birokrasi yang berlebihan dan tidak fleksibel dalam pengambilan keputusan.

Banyak perguruan tinggi, terutama di negara berkembang, masih menerapkan sistem birokrasi yang hierarkis dan terlalu berbelit-belit, sehingga memperlambat respons institusi terhadap perubahan kebijakan pendidikan, tantangan ekonomi, serta perkembangan teknologi. Adawiyah Dkk. (2024) menjelaskan bahwa Birokrasi yang rumit dan cenderung tidak efektif dapat menghalangi inovasi serta mengurangi kemampuan untuk merespons kebutuhan pendidikan yang terus berubah. Selain itu, struktur birokrasi yang tidak fleksibel sering menyebabkan lambatnya aliran informasi dan proses pengambilan keputusan, yang berakibat negatif terhadap kualitas pendidikan.

Perguruan tinggi yang inovatif dan berkembang pesat adalah mereka yang memiliki struktur tata kelola yang lebih fleksibel, memungkinkan mereka untuk dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sebaliknya, institusi dengan struktur birokrasi yang terlalu kaku sering kali mengalami stagnasi karena sulit untuk mengambil keputusan yang cepat dan strategis. Birokrasi yang berlebihan sering kali menciptakan beban administratif yang tinggi bagi dosen dan staf akademik. Banyak tenaga pengajar yang mengeluhkan bahwa mereka lebih banyak menghabiskan waktu untuk mengurus administrasi akademik dibandingkan dengan melakukan penelitian atau mengajar, sehingga produktivitas akademik menjadi terganggu. Hal ini sebagaimana hasil penelitian oleh Azfirmawarman Dkk. (2024) bahwa bagaimana tata kelola institusi dan reformasi administrasi berpengaruh terhadap kebebasan akademik dosen dalam aspek beban kerja dan pengembangan karir. Penelitian ini menyoroti bahwa sistem birokrasi yang terlalu kaku sering kali menjadi hambatan bagi dosen dalam menjalankan tugasnya secara optimal. Sudah menjadi rahasia umum bahwa terdapat sejumlah masalah struktural yang dapat menghambat produktifitas aktivitas dosen seperti ruwetnya regulasi pendanaan riset, beban kerja dosen yang banyak, kebijakan sumber daya di tingkat universitas, kebijakan beban kerja dosen dan persoalan lainnya.

Volkwein & Tandberg (2008) juga menyoroti bahwa kebijakan dan regulasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi, terutama dalam aspek efisiensi, efektivitas, dan hasil akademik. Struktur yang lebih terdesentralisasi dan kebijakan regulasi yang fleksibel cenderung berkontribusi pada peningkatan kinerja institusi. Sebaliknya, sistem yang terlalu birokratis dapat menghambat inovasi dan efektivitas manajerial.

## 2. Lemahnya Kepemimpinan Akademik

Kepemimpinan merupakan elemen utama dalam keberhasilan suatu organisasi dan pengelolaannya. Sebagai faktor pengarah, kepemimpinan berperan dalam mengoordinasikan kerja anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif diyakini mampu menyatukan, menyelaraskan, serta mengoptimalkan potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara kompetitif. Dalam konteks organisasi pendidikan tinggi, pemimpin dituntut untuk selalu mengikuti dinamika dan perubahan yang terjadi di masyarakat. Perguruan tinggi

harus mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan teori serta konsep manajemen kelembagaan yang terus berkembang, sehingga dapat membawa institusi pendidikan tinggi menuju kemajuan yang lebih baik (Karsiwan et al., 2021).

Salah satu tantangan utama yang muncul akibat kepemimpinan akademik yang lemah adalah kurangnya inovasi dalam kebijakan akademik. Perguruan tinggi yang dikelola tanpa visi jangka panjang sering mengalami stagnasi dalam berbagai aspek, seperti pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, serta sistem evaluasi akademik. Kurangnya inovasi ini menghambat institusi dalam merespons perubahan zaman dan kebutuhan industri, sehingga menghasilkan lulusan yang kurang siap menghadapi tantangan di dunia kerja. Yulinda Dkk. (2022) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan di perguruan tinggi negeri masih menghadapi berbagai kendala yang menghambat efektivitasnya, di antaranya kurangnya pemahaman pimpinan akademik terhadap konsep manajemen inovasi, tumpang tindih kewenangan antar unit yang memperumit birokrasi, serta keterbatasan sumber daya dan infrastruktur yang menghambat pengembangan riset dan inovasi.

Selain itu, pengambilan keputusan yang tidak berbasis data juga menjadi permasalahan yang sering terjadi di institusi pendidikan tinggi. Banyak kebijakan strategis yang masih dibuat berdasarkan intuisi atau tekanan politik, tanpa mempertimbangkan analisis berbasis riset dan data empiris. Hal ini tidak hanya mengurangi efektivitas kebijakan yang diterapkan, tetapi juga berisiko menyebabkan ketidaksesuaian antara strategi institusi dengan realitas kebutuhan akademik dan profesional. Perlu disadari bahwa kebijakan yang diambil terhadap pendidikan seharusnya tidak diintervensi oleh politik dan tekanan pihak manapun. Sehingga kebijakan tersebut dapat menghasilkan sebuah aturan yang berorientasi pada tujuan pendidikan serta melahirkan generasi yang baik (Kurniawan, 2019; Sudiarti et al., 2020).

Tantangan lainnya adalah minimnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang tidak mampu membangun komunikasi yang baik dengan dosen, mahasiswa, serta mitra industri akan mengalami kesulitan dalam mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menjalankan kebijakan institusi secara efektif. Keterlibatan aktif dari berbagai pihak sangat penting dalam menciptakan lingkungan akademik yang dinamis dan responsif terhadap perubahan. Peningkatan daya saing perguruan tinggi sangat terkait dengan kinerja dosen dan kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan kepemimpinan dalam membangun kolaborasi dan komitmen. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu memberikan teladan, mengambil keputusan dengan cepat, memberikan delegasi wewenang dengan baik serta tingkat optimism yang tinggi (Purwanto, 2015).

### **3. Minimnya Pemanfaatan Teknologi dalam Manajemen Pendidikan**

Teknologi memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi administrasi dan transparansi pengelolaan perguruan tinggi. Namun, masih banyak institusi yang belum memanfaatkan teknologi secara optimal dalam sistem tata kelola mereka.

Perguruan tinggi yang tertinggal dalam digitalisasi manajemen akademik sering kali mengalami berbagai kendala, seperti lambatnya proses administrasi, kesulitan dalam memantau kinerja dosen dan mahasiswa, serta kurangnya transparansi dalam penyajian informasi akademik.

Minimnya pemanfaatan teknologi dalam manajemen perguruan tinggi masih menjadi tantangan yang cukup signifikan. Banyak institusi pendidikan tinggi masih menjalankan proses administratif secara manual, mulai dari pendaftaran mahasiswa, evaluasi akademik, hingga pengelolaan data, yang tidak hanya memakan waktu tetapi juga rawan kesalahan. Selain itu, ketiadaan sistem manajemen terintegrasi menyebabkan sulitnya akses terhadap data akademik yang komprehensif, sehingga pengambilan keputusan strategis menjadi kurang efektif. Kondisi ini diperparah dengan lemahnya sistem monitoring dan evaluasi kinerja, karena tanpa dukungan teknologi digital yang memadai, perguruan tinggi kesulitan melakukan pemantauan secara real-time terhadap kinerja dosen, staf, serta efektivitas program akademik yang dijalankan.

Perguruan tinggi sebagai institusi yang kompleks membutuhkan sistem administrasi yang efektif agar operasional berjalan lancar dan efisien. Pemanfaatan teknologi Big Data memungkinkan pengumpulan serta analisis data secara menyeluruh, mulai dari penerimaan mahasiswa hingga keuangan dan administrasi akademik yang perguruan tinggi dapat mengidentifikasi tren, mengantisipasi potensi masalah, dan menyesuaikan strategi secara real-time. (Marlina et al., 2024)

Selanjutnya Hakim, Dkk. (2024) menjelaskan bahwa penggunaan teknologi digital sangat penting untuk mendorong perubahan dalam manajemen pendidikan. Studi yang dilakukan Hakim, Dkk. menunjukkan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan mutu pengelolaan pendidikan. Peran strategis Teknologi dalam manajemen Pendidikan Tinggi dapat dilihat dari skill dan kompetensi dosen, infrastuktur pembelajaran, sumber bahan belajar, alat bantu dan fasilitas pembelajaran, pendukung manajemen pembelajaran, dan sebagai sistem pendukung pengambilan keputusan (Sabban, 2023). Meski begitu, tantangan seperti infrastruktur yang belum memadai dan kurangnya tenaga terampil perlu diatasi melalui strategi seperti pelatihan SDM dan penguatan budaya inovasi.

### **Dampak Lemahnya Sistem Manajemen Internal terhadap Perguruan Tinggi**

Lemahnya sistem manajemen internal di perguruan tinggi memberikan dampak sistemik yang signifikan terhadap berbagai aspek institusi, termasuk kualitas akademik, operasional dan layanan, serta daya saing di tingkat nasional maupun global. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang mengalami kegagalan dalam tata kelola cenderung mengalami stagnasi dalam pengembangan institusional dan kesulitan dalam mempertahankan kredibilitas akademik.

## **1. Dampak terhadap Kualitas Akademik, Pembelajaran dan Produktivitas Civitas Akademika**

Jika perguruan tinggi gagal merancang dan menjalankan sistem akademik yang baik, hal ini bisa berdampak serius pada kualitas lulusannya. Mahasiswa akan menghadapi berbagai kesulitan, seperti minimnya bimbingan dari dosen, terbatasnya akses ke sumber belajar, serta layanan administrasi akademik yang tidak lancar. Situasi ini tidak hanya menghambat proses belajar, tetapi juga menurunkan semangat dan kepuasan mahasiswa, yang pada akhirnya memengaruhi kesiapan mereka bersaing di dunia kerja. Selain itu, manajemen yang tidak tanggap terhadap kebutuhan dosen dan mahasiswa juga akan menghambat peningkatan kualitas pembelajaran. Ketika masukan dari sivitas akademika tidak diperhatikan, proses belajar menjadi stagnan dan kurang inovatif. Evaluasi dosen yang tidak maksimal serta lemahnya pemantauan perkembangan akademik mahasiswa membuat institusi tidak mengetahui masalah yang sebenarnya, sehingga upaya perbaikan mutu pun menjadi tidak efektif.

Dosen yang bekerja di institusi dengan manajemen yang tidak efektif sering kali terbebani oleh tugas-tugas administratif yang berlebihan, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, serta minimnya dukungan untuk pengembangan profesional. Kondisi ini membuat banyak dosen kesulitan memfokuskan diri pada pengembangan akademik karena energi dan waktu mereka habis untuk pekerjaan non-akademik yang seharusnya bisa diotomatisasi atau disederhanakan.

Selanjutnya, struktur birokrasi yang rumit di banyak perguruan tinggi juga menghambat kegiatan riset dan publikasi ilmiah. Institusi dengan sistem administratif yang tidak efisien cenderung mengalami penurunan produktivitas penelitian karena dosen kekurangan waktu dan fasilitas untuk melakukan riset berkualitas. Selain itu, kurangnya sistem penghargaan dan insentif berbasis kinerja turut menurunkan semangat dosen untuk berinovasi. Akibatnya, dosen-dosen unggul cenderung ingin pindah dan mencari institusi lain yang lebih mendukung pengembangan karier mereka.

Hal di atas sebagaimana yang dikemukakan oleh Woelet (2023) bahwa Dampak negatif dari beban administratif di perguruan tinggi mencakup gangguan serius terhadap pelaksanaan tugas inti akademisi seperti pengajaran dan penelitian. Beban ini menyita waktu dan energi para staf akademik, sehingga mengurangi produktivitas ilmiah dan kualitas interaksi dengan mahasiswa. Selain itu, tekanan administratif yang terus meningkat dapat menurunkan kepuasan kerja, meningkatkan stres, dan berdampak negatif terhadap kesejahteraan mental para dosen dan peneliti. Secara institusional, hal ini juga berpotensi menghambat efisiensi operasional dan melemahkan kapasitas perguruan tinggi dalam mencapai tujuan akademik jangka panjang.

## **2. Dampak terhadap Reputasi dan Daya Saing Perguruan Tinggi**

Menurunnya kualitas akademik dan rendahnya kinerja dosen dapat melemahkan daya saing perguruan tinggi, baik di tingkat nasional maupun internasional. Ketika standar akademik tidak terjaga, posisi perguruan tinggi dalam

pemeringkatan global akan menurun, hal ini berdampak pada berkurangnya minat mahasiswa untuk mendaftar, serta menghambat peluang kerja sama dengan industri, lembaga riset, maupun pemerintah. Perguruan Tinggi yang hebat dikenal tidak hanya karena mutu akademiknya, tetapi juga karena memiliki tata kelola yang profesional, kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan, dan strategi internasionalisasi yang kuat. Sebaliknya, perguruan tinggi yang tidak segera melakukan reformasi manajerial dan peningkatan mutu akan tertinggal dan kesulitan beradaptasi dengan dinamika globalisasi pendidikan tinggi.

Contoh nyata dari pentingnya reformasi manajemen dan internasionalisasi dapat dilihat dari transformasi yang dilakukan oleh Universitas Negeri Malang (UM). Dalam beberapa tahun terakhir, UM berhasil memperbaiki sistem tata kelola internal, meningkatkan kualitas dosen melalui program doktor luar negeri, serta memperluas kerja sama dengan universitas di Asia dan Eropa. Hasilnya, UM naik peringkat di pemeringkatan nasional dan mulai dikenal di tingkat internasional (Humas UM, 2024). Upaya ini diperkuat oleh strategi promosi dan branding digital yang efektif untuk menjangkau calon mahasiswa asing. Sejalan dengan pendapat Knight (2011) bahwa keberhasilan suatu universitas di kancah global tidak hanya ditentukan oleh mutu akademik, tetapi juga oleh kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya, membangun jejaring, dan memasarkan institusinya secara global.

### **Bagaimanakah Perguruan Tinggi Bangkit dari Krisis?**

Banyak penelitian telah mengulas berbagai strategi yang dapat ditempuh perguruan tinggi untuk mengatasi tantangan dan permasalahan yang dihadapi. Namun, kebangkitan dari keterpurukan tidak cukup hanya mengandalkan reformasi struktural. Lebih dari itu, perubahan pola pikir serta budaya organisasi menjadi kunci penting. Dalam tulisan ini, penulis tidak akan membahas strategi teknis atau solusi praktis secara mendalam, melainkan mencoba melihat persoalan ini dari sudut pandang psikologi organisasi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Diamond (2019) dalam bukunya *Upheaval: how nations cope with crisis and change* bahwa bangkit dari krisis institusi serupa dengan proses pemulihan individu yang mengalami krisis identitas. Ada tahapan-tahapan yang perlu dilalui dalam proses pemulihan tersebut: mulai dari 1) kesadaran akan krisis, 2) kesiapan mengambil tanggung jawab, 3) mengenali akar masalah, 4) menggalang dukungan, 5) belajar dari model yang berhasil, 6) melakukan evaluasi diri, 7) merefleksikan pengalaman masa lalu, hingga 8) bersabar menjalani proses perubahan. Dengan kata lain, strategi apapun tidak akan efektif jika perguruan tinggi belum menyadari bahwa mereka sedang berada dalam kondisi krisis.

#### **1. Pengakuan Bahwa Perguruan Tinggi Sedang dalam Krisis**

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi dalam upaya bangkit dari keterpurukan adalah dengan secara jujur mengakui bahwa mereka sedang berada dalam kondisi krisis. Kesadaran terhadap situasi ini menjadi fondasi penting

dalam menentukan arah perbaikan yang tepat dan terukur. Tanpa pengakuan terhadap realitas yang dihadapi, institusi akan kesulitan mengidentifikasi akar permasalahan dan cenderung mengambil keputusan yang bersifat reaktif, bukan strategis. Pengakuan terhadap krisis bukanlah tanda kelemahan, melainkan bentuk kedewasaan institusi dalam menghadapi tantangan secara objektif dan bertanggung jawab.

Sayangnya, banyak perguruan tinggi yang mengalami kemunduran justru terjebak dalam sikap defensif. Mereka kerap menyangkal adanya masalah yang serius, atau menganggap bahwa krisis yang terjadi hanya bersifat sementara dan akan membaik dengan sendirinya. Sikap ini tidak hanya memperlambat proses pemulihan, tetapi juga dapat memperburuk keadaan karena permasalahan yang tidak diselesaikan akan semakin menumpuk.

Perguruan tinggi yang bertransformasi menunjukkan bahwa institusi yang berhasil bangkit dari keterpurukan adalah mereka yang memiliki kesadaran penuh terhadap kelemahan yang dihadapi. Mereka harus mampu melakukan evaluasi internal secara kritis dengan melihat indikator seperti menurunnya jumlah mahasiswa baru, rendahnya tingkat publikasi ilmiah, defisit anggaran yang terus berulang, atau turunnya peringkat institusi di tingkat nasional maupun global (Altbach et al., 2019).

## **2. Penerimaan Tanggung Jawab Perguruan Tinggi untuk Melakukan Perubahan**

Setelah mengakui bahwa ada krisis, langkah selanjutnya adalah menerima tanggung jawab secara penuh untuk melakukan perubahan. Perguruan tinggi yang mengalami keterpurukan sering kali terjebak dalam pola pikir menyalahkan pihak eksternal seperti pemerintah, kebijakan regulasi, kondisi ekonomi, atau perubahan sosial. Namun, perubahan sejati harus dimulai dari dalam institusi itu sendiri. Artinya, pimpinan perguruan tinggi, dosen, staf administrasi, serta mahasiswa perlu secara aktif mengambil peran dan inisiatif dalam merancang dan melaksanakan strategi pemulihan secara mandiri, tanpa sepenuhnya bergantung pada pengaruh luar. Pemimpin perguruan tinggi perlu memastikan adanya kebijakan yang mendukung pengembangan profesional dosen, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memotivasi staf untuk berkontribusi secara optimal (Zakiah et al., 2024)

## **3. Membangun "Pagar": Mengidentifikasi Masalah Utama yang Perlu Dipecahkan**

Setelah perguruan tinggi berhasil menerima dan mengakui tanggung jawab atas krisis yang dihadapi, langkah penting berikutnya adalah menetapkan batasan konseptual untuk menentukan permasalahan utama yang harus segera diatasi. Hal ini berarti institusi perlu memilah dan mengidentifikasi isu-isu paling krusial yang berdampak langsung pada keberlangsungan lembaga. Tanpa adanya batasan yang jelas, perguruan tinggi berisiko terjebak dalam upaya menyelesaikan berbagai masalah sekaligus secara tidak terfokus, sehingga sumber daya dan energi yang dimiliki menjadi tersebar dan kurang efektif.

Dari sudut pandang psikologis, hal ini mirip dengan cara individu menghadapi tekanan saat krisis, di mana terlalu banyak beban dapat menimbulkan kebingungan bahkan menghambat pengambilan keputusan. Begitu pula dalam konteks institusi, menangani terlalu banyak masalah sekaligus justru dapat memperburuk situasi. Oleh karena itu, memusatkan perhatian hanya pada isu-isu inti menjadi strategi penting dalam proses pemulihan. Contoh isu utama antara lain krisis keuangan, penurunan akreditasi, atau menurunnya kepercayaan publik. Dengan fokus yang terarah, perguruan tinggi dapat merancang rencana pemulihan yang lebih sistematis, terukur, dan berpeluang besar untuk bangkit secara terstruktur.

#### **4. Mendapatkan Bantuan Material dan Emosional dari Berbagai Pihak**

Sebuah perguruan tinggi tidak bisa bangkit dari keterpurukan sendirian. Seperti halnya individu yang menghadapi krisis, institusi juga membutuhkan bantuan baik dalam bentuk material maupun emosional. Keterpurukan yang dialami bisa bersumber dari berbagai hal, seperti penurunan jumlah mahasiswa, krisis keuangan, konflik internal, atau menurunnya reputasi akademik. Untuk menghadapi tantangan tersebut, dukungan dari berbagai pihak menjadi sangat krusial.

Hal ini penting mengingat banyak perguruan tinggi yang memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya internal. Dukungan eksternal sangat membantu dalam memperkuat kapasitas institusi, mempercepat pemulihan, dan mendorong inovasi lembaga untuk berbenah dan berkembang, misalnya dukungan pemerintah dalam bentuk kebijakan afirmatif dan bantuan dana, kontribusi moral maupun finansial alumni dan masyarakat, serta kerja sama riset dan penyerapan lulusan dari dunia kerja. Dalam hal ini, Perguruan tinggi harus memiliki strategi jangka pendek dan jangka panjang yang matang untuk membangun kembali kepercayaan publik, memperbaiki tata kelola, serta membentuk kolaborasi yang saling menguntungkan dengan mitra eksternal (Diana & Hakim, 2020).

#### **5. Menggunakan Institusi Lain sebagai Model Pemecahan Masalah**

Institusi juga dapat belajar dari pengalaman perguruan tinggi lain yang telah berhasil keluar dari keterpurukan sebagai bagian dari strategi adaptif dan reflektif. Seperti halnya individu yang meniru perilaku orang lain dalam menyelesaikan masalah, perguruan tinggi juga dapat mengambil model keberhasilan dari universitas yang telah lebih dahulu melakukan transformasi, baik dalam aspek manajerial, kurikulum, maupun tata kelola kelembagaan. Proses ini bukan sekadar meniru secara mentah, tetapi menyesuaikan prinsip-prinsip keberhasilan tersebut dengan konteks, budaya, dan kebutuhan institusi masing-masing (Syukri et al., 2019). Studi kasus atau *benchmarking* terhadap institusi yang telah sukses mengatasi krisis dapat menjadi sumber inspirasi sekaligus panduan strategis dalam merancang kebijakan pemulihan yang realistik dan berdampak.

Melalui pendekatan ini, perguruan tinggi tidak hanya mempercepat proses pemulihan, tetapi juga membangun pola pikir terbuka, kolaboratif, dan inovatif yang

sangat dibutuhkan untuk menghadapi dinamika pendidikan di era kontemporer. Dengan demikian, pembelajaran dari keberhasilan pihak lain menjadi aset penting dalam membangun ketahanan institusi secara berkelanjutan.

## **6. Penilaian Diri yang Jujur**

Setelah mengimplementasikan strategi pemulihan, perguruan tinggi perlu melakukan evaluasi internal yang jujur, mendalam, dan berkelanjutan guna mengukur sejauh mana langkah-langkah yang telah diambil memberikan dampak nyata terhadap perbaikan institusi. Evaluasi internal bukan sekadar kegiatan formalitas administratif, melainkan proses reflektif yang memungkinkan institusi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam implementasi kebijakan, tata kelola, serta pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Tanpa adanya evaluasi yang sistematis dan obyektif, perguruan tinggi berisiko terjebak dalam ilusi keberhasilan, padahal transformasi yang terjadi belum menyentuh akar permasalahan yang sebenarnya. Evaluasi yang baik harus didasarkan pada data dan indikator kinerja yang jelas, serta melibatkan berbagai unsur sivitas akademika secara partisipatif agar hasilnya benar-benar mencerminkan kondisi riil institusi.

Lebih dari sekadar evaluasi, perguruan tinggi juga perlu membangun dan menerapkan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang kuat sebagai landasan untuk menjamin keberlanjutan mutu pendidikan dan tata kelola kelembagaan. Lembaga pendidikan yang berkualitas senantiasa berupaya melakukan perbaikan terhadap berbagai kekurangan yang ada melalui inovasi dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Proses penjaminan mutu harus dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur, mengikuti pedoman atau kaidah yang telah ditetapkan bersama. Dalam pelaksanaannya, monitoring dan evaluasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan guna memastikan bahwa seluruh kegiatan penjaminan mutu berjalan sesuai arah dan tujuan yang telah dirumuskan sejak awal (Najwa et al., 2023). Penerapan SPMI yang konsisten akan menciptakan budaya mutu di lingkungan kampus, memperkuat akuntabilitas publik, dan meningkatkan daya saing perguruan tinggi di tingkat nasional maupun global.

## **7. Memanfaatkan Pengalaman Krisis Sebelumnya sebagai Pelajaran**

Setiap institusi pendidikan, termasuk perguruan tinggi, tentu tidak luput dari berbagai tantangan dan krisis di masa lalu, baik yang bersifat internal seperti masalah manajerial maupun eksternal seperti perubahan kebijakan nasional, hingga dinamika sosial. Pengalaman-pengalaman tersebut seharusnya tidak dilihat semata-mata sebagai kegagalan, melainkan sebagai modal berharga untuk melakukan perbaikan institusional. Dalam hal ini, perguruan tinggi harus menyikapi krisis sebagai momentum untuk melakukan refleksi mendalam terhadap kebijakan, sistem, dan budaya kerja yang selama ini diterapkan. Refleksi tersebut menjadi dasar penting dalam merumuskan kebijakan baru yang lebih adaptif, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan zaman.

## 8. Kesabaran dalam Proses Pemulihan

Pemulihan dari keterpurukan adalah proses yang memerlukan waktu. Perguruan tinggi tidak bisa mengharapkan perubahan terjadi secara instan. Kesabaran dan konsistensi dalam menerapkan strategi pemulihan sangat penting agar transformasi yang dilakukan dapat memberikan hasil yang berkelanjutan. Perguruan tinggi yang melakukan reformasi secara bertahap namun konsisten lebih berhasil dalam menciptakan perubahan jangka panjang dibandingkan dengan institusi yang melakukan reformasi drastis tanpa perencanaan yang matang.

Pendekatan bertahap ini memungkinkan institusi untuk mengelola risiko yang muncul, mengurangi resistensi dari berbagai pemangku kepentingan, serta memberikan waktu bagi seluruh elemen institusi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Selain itu, konsistensi dalam pelaksanaan strategi memastikan bahwa setiap langkah perbaikan dapat dipantau, dievaluasi, dan disesuaikan sesuai kebutuhan, sehingga proses transformasi menjadi lebih efektif dan efisien. Sebagai contoh, perguruan tinggi yang secara bertahap memperbaiki kurikulum, meningkatkan kualitas dosen, dan memperkuat tata kelola secara konsisten selama beberapa tahun biasanya akan melihat hasil yang lebih kokoh dan berkelanjutan dibandingkan dengan institusi yang mencoba melakukan semua perubahan tersebut sekaligus dalam waktu singkat tanpa dukungan yang memadai.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan gambaran bahwa kebangkitan perguruan tinggi dari keterpurukan bukanlah sesuatu yang instan, melainkan hasil dari proses reformasi yang terencana dan berkelanjutan. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa dengan mengadopsi strategi berbasis evaluasi diri, reformasi tata kelola, serta penguatan jejaring akademik, perguruan tinggi dapat membangun sistem yang lebih adaptif dan tangguh dalam menghadapi tantangan global. Oleh karena itu, para pemangku kebijakan, baik di tingkat institusi maupun nasional, perlu mempertimbangkan hasil penelitian ini sebagai referensi dalam merancang kebijakan yang lebih strategis untuk mendukung keberlanjutan pendidikan tinggi di masa depan.

## KESIMPULAN

Lemahnya sistem manajemen internal di perguruan tinggi disebabkan oleh banyak faktor, antara lain birokrasi yang kaku dan tidak efektif, kepemimpinan akademik yang lemah, serta minimnya pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan institusi. Birokrasi yang berlebihan akan menghambat inovasi dan memperlambat pengambilan keputusan, sementara kepemimpinan yang kurang visioner dan tidak berbasis data mengakibatkan stagnasi dalam pengembangan kebijakan akademik. Di sisi lain, keterbatasan dalam penggunaan teknologi menyebabkan proses administrasi menjadi lambat, kurang transparan, dan sulit untuk melakukan monitoring kinerja secara real-time.

Hal di atas tentunya akan memberikan dampak yang luas dan serius terhadap kualitas akademik, produktivitas civitas akademika, serta reputasi dan daya saing

institusi di tingkat nasional maupun global. Kondisi ini berujung pada penurunan kualitas lulusan, kesulitan dalam mempertahankan kredibilitas akademik, dan melemahnya posisi perguruan tinggi dalam pemeringkatan global.

Upaya perguruan tinggi untuk bangkit dari keterpurukan tidak hanya bergantung pada reformasi struktural, tetapi juga pada pendekatan psikologis dalam membangun resiliensi institusional. Seperti individu yang menghadapi krisis, institusi harus mengakui adanya masalah, menerima tanggung jawab untuk berubah, serta mendefinisikan tantangan dengan jelas agar dapat merancang solusi yang efektif. Tanpa kesadaran ini, perguruan tinggi berisiko terjebak dalam stagnasi dan kesalahan berulang. Di samping itu, dukungan dari pihak luar, seperti pemerintah, sektor industri, alumni, dan komunitas akademik, berperan besar dalam proses pemulihan, terutama dalam memperkuat kondisi finansial dan meningkatkan daya saing. Evaluasi diri secara objektif juga penting dilakukan, termasuk mencontoh strategi keberhasilan dari institusi lain yang telah sukses melewati krisis. Proses pemulihan ini membutuhkan ketekunan dan keberlanjutan, karena transformasi tidak terjadi secara cepat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R., Sholihah, M. S., & Sumanti, T. (2024). Birokrasi Pendidikan di Indonesia dan Implikasinya Terhadap Tata Kelola dan Mutu Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 15(1), 44–51. <https://doi.org/10.23887/JIBK.V15I1.81612>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution* (Vol. 22). Brill.
- Andy Riski Pratama, Salmi Wati, Rahmat Hidayat Hasan, Wilda Irsyad, & Iswandi Iswandi. (2023). Bayt Al-Hikmah: Pusat Kebijaksanaan dan Warisan Ilmu Pengetahuan Islam dalam Peradaban Abad Pertengahan. *Jurnal Riset Rumpun Agama Dan Filsafat*, 2(2), 253–266. <https://doi.org/10.55606/jurrafi.v2i2.2122>
- Azfirmawarman, D., Adnan, M. F., & Khairid, A. (2024). Kemerdekaan Dosen dalam Beban Kerja dan Karir: Konsep Tata Kelola Institusi dan Reformasi Administrasi di Perguruan Tinggi. *JURNAL ILMIAH ILMU ADMINISTRASI*, 14(1), 38–47. <https://doi.org/10.33592/JIIA.V14I1.4651>
- Biscaia, R., Sá, C., & Teixeira, P. N. (2021). The (In)effectiveness of regulatory policies in higher education—The case of access policy in Portugal. *Economic Analysis and Policy*, 72, 176–185. <https://doi.org/10.1016/J.EAP.2021.08.006>
- Buntari. (2017). (Re)Formasi Birokrasi: Profesionalisme Birokrat pada Level Perguruan Tinggi. *DIMENSI - Journal of Sociology*, 10(1). <https://doi.org/10.21107/DJS.V10I1.3754>
- Diamond, J. (2019). *Upheaval: Bagaimana Negara Mengatasi Krisis dan Perubahan*. Terj. Global Indo Kreatif.

- Diana, D., & Hakim, L. (2020). Strategi Kolaborasi Antara Perguruan Tinggi, Industri dan Pemerintah : Tinjauan Konseptual Dalam Upaya Meningkatkan Inovasi Pendidikan dan Kreatifitas Pembelajaran di Perguruan Tinggi. *Prosiding Konferensi Nasional Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi (KNEMA)*, 1(1). <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/KNEMA/article/view/9063>
- Efferi, A. (2012). DAMPAK KONFLIK INTERNAL KEPEMIMPINAN PADA KINERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI ISLAM. *Jurnal Pendidikan Islam*, 27(3), 347–364. <https://doi.org/10.15575/JPI.V27I3.523>
- Fathih, M. A., & Muhlis, N. K. (2023). Problematika Penerapan Manajemen Pendidikan Di Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 20–29. <https://doi.org/10.58401/DIRASAH.V6I1.509>
- Hakim, N. D., Annisa, S. N., & Marini, A. (2024). PEMANFAATAN TEKNOLOGI DIGITAL SEBAGAI TRANSFORMASI MANAJEMEN PENDIDIKAN. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 3(9), 597–606. <https://bajangjournal.com/index.php/JPDSH/article/view/7921>
- Hanafi, I., Suryadi, S., Sukanto, S., Wijaya, A. F., & Saleh, C. (2022). FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB DAN SOLUSI KEGAGALAN LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI DI MALANG RAYA: SUATU STUDI KASUS. *JOURNAL OF SCIENCE AND SOCIAL RESEARCH*, 5(2), 192–204. <https://doi.org/10.54314/JSSR.V5I2.780>
- Humas UM. (2024). *UM Menjadi Kampus Terbaik dalam Bidang Keilmuan Pendidikan di Indonesia versi SIR 2024*. <https://um.ac.id/rilis/um-menjadi-kampus-terbaik-dalam-bidang-keilmuan-pendidikan-di-indonesia-versi-sir-2024/>
- Karsiwan, W., Fajartriani, T., Samsul Badar, D., & Takdir, M. (2021). PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI MELALUI IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD. *Journal Fascho in Education Conference-Proceedings*, 2(1). <https://doi.org/10.54626/PROCEEDINGS.V2I1.115>
- Knight, J. (2011). Education Hubs: A Fad, a Brand, an Innovation? *Journal of Studies in International Education*, 15(3), 221–240. <https://doi.org/10.1177/1028315311398046>
- Kurniawan, A. (2019). Jabatan Kepala Sekolah; Antara Jabatan Administrasi atau Jabatan Politik. *Al-Mabhat*, 4(2), 1–18. <https://ejurnal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/al-mabhat/article/view/479/317>
- Marlina, M., Saifullah, S., Apriyanto, A., Megavity, R., Wiliyanti, V., & Jaswan, J. (2024). PERAN TEKNOLOGI BIG DATA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN DI PERGURUAN TINGGI. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(3), 10089–10094. <https://doi.org/10.31004/JRPP.V7I3.31544>

- Mayasari, L. I. (2017). LEADERSHIP DAN BIROKRASI PERGURUAN TINGGI. *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1), 102–119. <https://doi.org/10.55403/HIKMAH.V6I1.42>
- Mustofa, A. (2018). Masa Keemasan Pendidikan Islam (Studi Tentang Peran Khalifah Harun Al-Rasyid Dalam Pendidikan Islam). *Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 107–132.
- Najwa, L., Iqbal, M., & Aryani, M. (2023). Manajemen Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal di Perguruan Tinggi. *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan*, 11(1), 72–77. <https://doi.org/10.33394/VIS.V11I1.7391>
- PANOTOGOMO, W. A. (2019). *Interpretasi Korupsi dan Potlach dalam Praktik Birokrasi Perguruan Tinggi di Kampus Jember*. <https://repository.unej.ac.id/xmlui/handle/123456789/90081>
- Purwanto, S. K. (2015). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 47–58. <https://doi.org/10.24912/JM.V19I1.104>
- Sabban, N. D. M. (2023). Peran Strategis Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Manajemen Pendidikan Tinggi. *YUME : Journal of Management*, 6(2), 771–779. <https://doi.org/10.37531/YUM.V6I2.5446>
- Sudiarti, S., Anwar, K. U., & Syukri Shaleh, A. (2020). Sistem Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dipengaruhi oleh Politik. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.30603/TJMPI.V8I1.965>
- Syaridawati, & Muhammad Yahdi. (2024). Jejak Pendidikan Islam di Eropa: Kontribusi Islam terhadap Perkembangan Ilmu Pengetahuan di Dunia Barat. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 5(2), 286–293. <https://doi.org/10.55623/au.v5i2.376>
- Syukri, A., Us, K. A., & Fauzi, H. (2019). BENCHMARKING SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN MUTU PERGURUAN TINGGI ISLAM. *At-Ta'lim : Kajian Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 61–76. <https://ejournal.an-nadwah.ac.id/index.php/Attalim/article/view/60>
- Volkwein, J. F., & Tandberg, D. A. (2008). Measuring up: Examining the connections among state structural characteristics, regulatory practices, and performance. *Research in Higher Education*, 49(2), 180–197. <https://doi.org/10.1007/S11162-007-9066-3/METRICS>
- Woeleert, P. (2023). Administrative burden in higher education institutions: a conceptualisation and a research agenda. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(4), 409–422. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2190967>
- Yulinda, E., Aripin, S., Waskitoaji, W., Heryadi, H., & Kurniawan, E. (2022). EVALUASI KEBIJAKAN TENTANG MANAJEMEN INOVASI PERGURUAN TINGGI (MIPT) DI PERGURUAN TINGGI NEGERI. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(2), 95–102. <https://doi.org/10.23969/KEBIJAKAN.V13I2.5166>

- Zakiah, N., Fahrezi, M., Nursikah, I., & Taufiq Azhari, M. (2024). Dinamika Kepemimpinan Perguruan Tinggi: Tantangan dan Strategi Manajemen untuk Menanggapi Perubahan Cepat di Era Globalisasi. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 3146–3153. <https://doi.org/10.54371/JIIP.V7I3.3789>