

MODEL DAN STRATEGI TRANSFORMASI MENUJU *ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY* UNTUK KEBERLANJUTAN UNIVERSITAS SWASTA

INDAH KUSUMA HAYATI



PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA*

Dengan ini saya menyatakan bahwa proposal disertasi dengan judul “Model dan Strategi Transformasi Menuju *Entrepreneurial University* untuk Keberlanjutan Universitas Swasta” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir proposal disertasi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2026

Indah Kusuma Hayati
K1601212040

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

INDAH KUSUMA HAYATI. Model dan Strategi Transformasi Menuju *Entrepreneurial University* untuk Keberlanjutan Universitas Swasta. Dibimbing oleh M. SYAMSUL MAARIF, ILLAH SAILAH, NIMMI ZULBAINARNI.

Transformasi perguruan tinggi swasta (PTS) menuju *entrepreneurial university* menjadi semakin penting dalam era ekonomi berbasis pengetahuan untuk meningkatkan daya saing dan menjaga keberlanjutan institusi. Meskipun berbagai aktivitas pendidikan kewirausahaan, penelitian, inovasi, dan pengembangan kewirausahaan telah dilakukan, implementasinya pada PTS di Indonesia masih berkembang secara parsial dan belum terintegrasi secara optimal, sehingga menunjukkan adanya fenomena *institutional decoupling*. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya membahas aspek-aspek *entrepreneurial university* secara terpisah, sehingga kajian mengenai model transformasi yang terintegrasi pada konteks universitas swasta masih terbatas. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan mengembangkan model dan strategi transformasi menuju *entrepreneurial university* untuk mendukung keberlanjutan universitas swasta.

Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut (1) mengidentifikasi kondisi eksisting penerapan konsep *entrepreneurial university* pada perguruan tinggi swasta, (2) merancang model transformasi menuju *entrepreneurial university* untuk keberlanjutan universitas swasta, (3) merumuskan strategi transformasi, serta (4) menyusun *scenario planning* transformasi menuju *entrepreneurial university*. Penelitian menggunakan *mixed method* dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi kondisi eksisting, pola transformasi, serta berbagai permasalahan yang dihadapi universitas swasta dalam proses transformasi menuju *entrepreneurial university*. Temuan tersebut menjadi dasar dalam pengembangan model transformasi melalui *Soft Systems Methodology* (SSM). Model transformasi yang dihasilkan kemudian digunakan sebagai landasan dalam penyusunan struktur hierarki pada *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) untuk menentukan prioritas strategi implementasi. Selanjutnya, prioritas strategi tersebut menjadi masukan dalam penyusunan skenario transformasi untuk merumuskan kerangka antisipatif terhadap berbagai kemungkinan perubahan lingkungan eksternal melalui pendekatan *Scenario Planning*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi menuju *entrepreneurial university* pada tujuh universitas swasta membentuk empat pola umum, yaitu: (1) penguatan kewirausahaan pada dimensi pendidikan, (2) perkembangan riset dan inovasi yang belum terintegrasi secara merata, (3) kolaborasi eksternal yang masih berorientasi pada penguatan akademik, dan (4) belum terbentuknya mekanisme integrasi antar-ekosistem. Keempat pola tersebut menunjukkan bahwa transformasi telah berkembang melalui aktivitas akademik, inovasi, dan kewirausahaan, namun setiap dimensi berkembang dengan tingkat kemajuan yang berbeda sehingga terjadi ketidakseimbangan perkembangan antar dimensi *entrepreneurial university*. Ketidakseimbangan tersebut menyebabkan keterhubungan antara ekosistem akademik, ekosistem inovasi, dan ekosistem kewirausahaan belum terbentuk secara sistematis, yang mengindikasikan adanya fenomena *institutional decoupling* dalam proses transformasi menuju *entrepreneurial university*.

Berdasarkan temuan tersebut, analisis menggunakan SSM menunjukkan bahwa permasalahan utama transformasi *entrepreneurial university* pada universitas swasta bukan terletak pada aktivitas akademik, inovasi, dan kewirausahaan, melainkan pada belum terintegrasinya ketiga ekosistem tersebut dalam satu sistem kelembagaan. Penelitian ini menghasilkan model transformasi *entrepreneurial university* berbasis integrasi ekosistem akademik, inovasi, dan kewirausahaan yang didukung oleh tujuh solusi kelembagaan untuk memperkuat kapasitas internal universitas serta kolaborasi multisektor sebagai penguat transformasi. Model tersebut menegaskan bahwa transformasi menuju *entrepreneurial university* memerlukan penguatan kapasitas internal yang didukung oleh kolaborasi eksternal untuk mewujudkan keberlanjutan universitas swasta.

Hasil analisis FAHP menunjukkan bahwa kepemimpinan dan tata kelola merupakan faktor utama dalam transformasi menuju *entrepreneurial university*, dengan universitas sebagai aktor utama dan peningkatan kualitas lulusan sebagai tujuan prioritas. Penguatan sumber daya manusia menjadi strategi implementasi yang paling diprioritaskan, diikuti penguatan kolaborasi dengan industri, *startup*, dan investor, integrasi kewirausahaan dalam kurikulum, serta penguatan riset berbasis inovasi. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi *entrepreneurial university* merupakan proses sistemik yang memerlukan sinergi antara kepemimpinan, penguatan kapasitas internal, dan kolaborasi eksternal untuk mencapai keberlanjutan universitas swasta.

Melalui pendekatan *scenario planning*, penelitian mengidentifikasi kebijakan dan regulasi pemerintah serta dukungan pendanaan pemerintah sebagai *critical uncertainties* yang paling berpengaruh terhadap transformasi *entrepreneurial university*. Berdasarkan kedua faktor tersebut, penelitian menghasilkan empat skenario transformasi, yaitu Akselerasi Transformasi, Transformasi Terkendali, Adaptasi Mandiri, dan Stagnasi Transformasi. Keempat skenario tersebut memberikan kerangka antisipatif bagi universitas swasta dalam merumuskan strategi transformasi yang adaptif terhadap berbagai kemungkinan perubahan lingkungan eksternal.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis berupa penguatan perspektif transformasi *entrepreneurial university* berbasis integrasi ekosistem dan adaptasi terhadap ketidakpastian lingkungan. Secara manajerial, hasil penelitian menekankan pentingnya penguatan kepemimpinan dan tata kelola, integrasi akademik–inovasi–kewirausahaan, pengembangan budaya kewirausahaan, hilirisasi riset, serta diversifikasi pendanaan sebagai faktor pendukung keberlanjutan perguruan tinggi swasta.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model transformasi *entrepreneurial university* yang dihasilkan dalam penelitian ini pada perguruan tinggi swasta dengan karakteristik yang lebih beragam. Pengujian tersebut diharapkan dapat mengidentifikasi dan memvalidasi variabel-variabel kritis yang memengaruhi keberhasilan transformasi menuju *entrepreneurial university* sehingga memperkuat pengembangan model yang dihasilkan.

Kata Kunci: *Entrepreneurial university*, *Institutional decoupling*, Integrasi ekosistem keberlanjutan universitas swasta, Transformasi *Entrepreneurial university*,



SUMMARY

INDAH KUSUMA HAYATI. Model and Strategy for Transformation Toward an Entrepreneurial University for the Sustainability of Private Universities. Supervised by M. SYAMSUL MAARIF, ILLAH SAILAH, NIMMI ZULBAINARNI.

The transformation of private universities toward an entrepreneurial university has become increasingly important in the knowledge-based economy to enhance competitiveness and ensure institutional sustainability. Although various entrepreneurial education, research, innovation, and entrepreneurship development activities have been implemented, their implementation in Indonesian private universities remains fragmented and insufficiently integrated, indicating the existence of institutional decoupling. In addition, previous studies have generally examined entrepreneurial university components separately, while research on an integrated transformation model within the context of private universities remains limited. Therefore, this study aims to develop a transformation model and strategy toward an entrepreneurial university to support the sustainability of private universities..

Based on this background, the objectives of this study are to: (1) identify the existing implementation of the entrepreneurial university concept in private universities; (2) develop a transformation model toward an entrepreneurial university to support the sustainability of private universities; (3) formulate transformation strategies; and (4) develop a scenario planning framework for the transformation toward an entrepreneurial university. This study employed a mixed-methods approach integrating qualitative and quantitative methods. Descriptive analysis was used to identify the existing conditions, transformation patterns, and challenges encountered by private universities in the transformation process toward an entrepreneurial university. The findings served as the basis for developing the transformation model using Soft Systems Methodology (SSM). The resulting transformation model was subsequently used as the foundation for constructing the hierarchical structure of the Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) to determine strategic implementation priorities. Finally, the prioritized strategies were used as inputs for developing transformation scenarios to formulate an anticipatory framework for various possible changes in the external environment through the Scenario Planning approach.

The findings indicate that the transformation toward an entrepreneurial university across the seven private universities formed four general patterns: (1) strengthening entrepreneurship within the educational dimension; (2) uneven development of research and innovation; (3) external collaboration that remains primarily oriented toward strengthening academic activities; and (4) the absence of an integrated mechanism connecting the three ecosystems. These patterns indicate that although transformation has progressed through academic, innovation, and entrepreneurial activities, each dimension has developed at a different pace, resulting in an imbalance across the entrepreneurial university dimensions. Consequently, the linkages among the academic, innovation, and entrepreneurial ecosystems have not yet been systematically established, indicating the presence of institutional decoupling in the transformation process toward an entrepreneurial university.

Based on these findings, the SSM analysis revealed that the main challenge in transforming private universities into entrepreneurial universities does not lie in the absence of academic, innovation, and entrepreneurial activities, but rather in the lack of integration among these three ecosystems within a coherent institutional system. This study developed an entrepreneurial university transformation model based on the integration of the academic, innovation, and entrepreneurial ecosystems, supported by seven institutional solutions to strengthen the university's internal capacity, as well as multi-sector collaboration as a driver of transformation. The proposed model demonstrates that successful transformation toward an entrepreneurial university requires strengthening internal capacity supported by external collaboration to achieve the sustainability of private universities.

The FAHP analysis identified leadership and governance as the most important factor in the transformation toward an entrepreneurial university, with the university serving as the primary actor and graduate quality improvement as the highest-priority objective. Human resource development emerged as the highest-priority implementation strategy, followed by strengthening collaboration with industry, startups, and investors, integrating entrepreneurship into the curriculum, and reinforcing innovation-driven research. These findings indicate that transformation toward an entrepreneurial university is a systemic process requiring synergy among leadership, internal capacity development, and external collaboration to achieve the sustainability of private universities.

Using the Scenario Planning approach, this study identified government policies and regulations, as well as government funding support, as the critical uncertainties that most significantly influence the transformation toward an entrepreneurial university. Based on these two critical uncertainties, four transformation scenarios were developed: Transformation Acceleration, Controlled Transformation, Independent Adaptation, and Transformation Stagnation. These scenarios provide an anticipatory framework for private universities in formulating adaptive transformation strategies to respond to various possible changes in the external environment.

This study contributes theoretically by strengthening the entrepreneurial university transformation perspective through ecosystem integration and adaptation to environmental uncertainty. From a managerial perspective, the findings emphasize the importance of strengthening leadership and governance, integrating academic, innovation, and entrepreneurial functions, fostering an entrepreneurial culture, promoting research commercialization, and diversifying funding sources to support the sustainability of private universities.

Future research is recommended to validate the entrepreneurial university transformation model developed in this study using a broader range of private universities with more diverse institutional characteristics. Such validation is expected to identify and verify the critical variables influencing the success of the transformation toward an entrepreneurial university, thereby providing a stronger basis for further refinement and development of the proposed transformation model.

Keywords: Ecosystem integration, Entrepreneurial university, Entrepreneurial university transformation, Institutional decoupling, Private university sustainability.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB



MODEL DAN STRATEGI TRANSFORMASI MENUJU *ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY* UNTUK KEBERLANJUTAN UNIVERSITAS SWASTA

INDAH KUSUMA HAYATI

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor
pada
Program Studi Doktor Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji Luar Komisi Pembimbing pada Ujian Tertutup Disertasi:

1. Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc
2. Dr. Henri Togar Hasiholan Tambunan, S.E., M.A.

Promotor Luar Komisi Pembimbing pada Sidang Promosi Terbuka Disertasi:

1. Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc
2. Dr. Henri Togar Hasiholan Tambunan, S.E., M.A.



Judul Disertasi : Model dan Strategi Transformasi Menuju *Entrepreneurial University* untuk Keberlanjutan Universitas Swasta

Nama : Indah Kusuma Hayati

NIM : K1601212040

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng.



Pembimbing 2:

Prof. Dr. Ir. Illah Sailah, M.S.



Pembimbing 3:

Dr. Nimmi Zulfainarni, S.Pi., M.Si.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana

Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

NIP. 196009161986011001

Dekan Sekolah Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.

NIP 196812291992031016

Tanggal Ujian: 20 Juli 2026

Tanggal Sidang Promosi Terbuka: 5 Agustus 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga disertasi yang berjudul “Model dan Strategi Transformasi Menuju *Entrepreneurial University* untuk Keberlanjutan Universitas Swasta” apat diselesaikan. Penyusunan disertasi ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak yang telah berkontribusi.

Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Ir. Mohammad Syamsul Maarif, M.Eng. selaku Ketua Komisi Pembimbing, serta Prof. Dr. Ir. Illah Sailah, M.S. dan Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi., M.Si. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang dengan tulus dan sabar memberikan arahan serta bimbingan selama proses penelitian dan penyusunan disertasi. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada para dosen penguji luar komisi pada Ujian Prelim Lisan, yaitu Prof. Dr. Ir. Rizal Sjarief Sjaiful Nazli, DESS (almarhum) dan Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M., serta para dosen penguji pada Ujian Tertutup dan Sidang Promosi Terbuka, yaitu Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc. dan Dr. Henri Togar Hasiholan Tambunan, S.E., M.A., atas berbagai masukan yang sangat berharga bagi penyempurnaan disertasi ini. Penghargaan juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Ir. Noer azam Achسانی, M.S. selaku Pimpinan Sidang pada Sidang Promosi Terbuka, Dr. Zaenal Asikin, S.E., M.Si. selaku Pimpinan Sidang pada Ujian Tertutup, Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M selaku Perwakilan Prodi pada Sidang Promosi Terbuka, Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng. selaku Perwakilan Prodi pada Ujian Tertutup sekaligus moderator pada Seminar Hasil, serta Dr. Suhendi, S.P., M.M. selaku Perwakilan Program Studi pada Ujian Prelim Lisan. Ucapan terima kasih saya ucapkan kepada Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M. selaku moderator pada Kolokium.

Penulis juga menyampaikan penghargaan kepada seluruh narasumber yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini serta berbagi pandangan, pengalaman, dan berbagai masukan yang konstruktif. Kontribusi tersebut memberikan nilai yang sangat berarti dalam memperkaya hasil penelitian dan menyempurnakan disertasi ini.

Ucapan terima kasih yang tulus penulis persembahkan kepada almarhum ayahanda, Bapak Ahmad Sumeji, yang telah menanamkan semangat untuk terus menuntut ilmu, serta almarhum suami tercinta, Ahmad Dhany, atas dukungan yang diberikan hingga akhir hayatnya sebelum penulis memulai pendidikan doktor. Terima kasih juga kepada ananda tercinta, Fadhilah Rahmatunnisa, serta keluarga besar Bapak Ahmad Sumeji, Bapak Sadili, dan Bapak Bachaqi atas doa dan dukungan yang tiada henti selama perjalanan studi ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada pimpinan, rekan dosen, tenaga kependidikan Universitas Binaniaga Indonesia, serta seluruh rekan mahasiswa DMB 18 atas dukungan dan kebersamaan selama menempuh pendidikan doctoral. Semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pengelolaan perguruan tinggi.

Bogor, Agustus 2026

Indah Kusuma Hayati

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	XV
DAFTAR GAMBAR	XV
DAFTAR LAMPIRAN	XVII
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.6 Kebaruan Penelitian	8
II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Teori Manajemen dan Perubahan Organisasi	10
2.2 <i>Entrepreneurial University</i>	11
2.3 Evolusi Perguruan Tinggi: <i>Teaching University, Research University, dan Entrepreneurial University</i>	15
2.4 <i>Resource-Based View</i> (RBV) dalam Perguruan Tinggi	19
2.5 Kolaboratif: Jalur <i>Helix</i> Menuju <i>Entrepreneurial University</i>	22
2.6 <i>Institutional Theory</i> dan <i>Institutional decoupling</i>	24
2.7 Ekosistem Perguruan Tinggi dalam Transformasi <i>Entrepreneurial University</i>	25
2.8 Pembelajaran Organisasi dalam Transformasi Perguruan Tinggi	27
2.9 Penelitian Terdahulu	28
2.10 <i>State of The Art</i> (SOTA) dan Posisi Penelitian	32
2.11 Kerangka Pemikiran	33
III METODE PENELITIAN	35
3.1 Lokasi dan Waktu	35
3.2 Desain dan Tahapan Penelitian	35
3.3 Jenis Data, Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	36
3.4 Teknik Penentuan Objek Penelitian dan Pemilihan Partisipan	37
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	39
3.5.1 Analisis Deskriptif	40
3.5.2 <i>Soft Systems Methodology</i> (SSM)	40
3.5.3 <i>Fuzzy Analytic Hierarchy Process</i> (FAHP)	43
3.5.4 <i>Scenario Planning</i>	46
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Analisis Situasional Transformasi Menuju <i>Entrepreneurial University</i> pada Perguruan Tinggi Swasta	49
4.1.1 Posisi Perguruan Tinggi Swasta dalam Struktur Sistem Pendidikan Tinggi Nasional	49
4.1.2 Kondisi Kelembagaan Perguruan Tinggi Swasta	51
4.1.3 Kontribusi Perguruan Tinggi Swasta terhadap Agenda Nasional	53
4.1.4 Praktik Kelembagaan dan Peran Aktor dalam Proses Transformasi Universitas Swasta	57



DAFTAR ISI (LANJUTAN)

4.1.5 Lintas Kasus Transformasi Menuju <i>Entrepreneurial University</i> pada Universitas Swasta	71
4.2 Perumusan Model Transformasi Menuju <i>Entrepreneurial University</i> pada Universitas Swasta dengan Pendekatan <i>Soft Systems Methodology</i>	93
4.2.1 Tahap Satu: Identifikasi Situasi Problematis	94
4.2.2 Tahap Kedua: Mengekspresikan Problematik dan Penyusunan <i>Rich Picture</i>	103
4.2.3 Tahap Ketiga: Perumusan <i>Root Definition</i>	104
4.2.4 Tahap Keempat: Model Konseptual Aktivitas	110
4.2.5 Tahap Kelima dan Keenam: Perbandingan Aktivitas Model Konseptual dengan Dunia Nyata dan Perbaikan yang Diusulkan	124
4.2.6 Tahap Ketujuh: Implementasi Aksi Perbaikan	132
4.3 Perumusan Prioritas Strategi Transformasi Menuju <i>Entrepreneurial University</i> pada Universitas Swasta dengan Pendekatan <i>Fuzzy Analytic Hierarchy Process</i>	132
4.3.1 Validitas Uji Instrumen	133
4.3.2 Analisis Kriteria Terpenting	134
4.3.3 Sistemik Transformasi Menuju <i>Entrepreneurial University</i> Berdasarkan Hasil FAHP	139
4.4 Perumusan Skenario Transformasi Menuju <i>Entrepreneurial University</i> pada Universitas Swasta dengan Pendekatan <i>Scenario Planning</i>	145
4.4.1 Identifikasi <i>Driving Forces</i>	145
4.4.2 Analisis <i>Impact – Uncertainty</i>	148
4.4.3 Penentuan <i>Critical Uncertainties</i>	149
4.4.4 Perumusan Matrik Skenario dan Implikasi Strategi Transformasi	150
4.5 Rancang Bangun Model Transformasi Menuju <i>Entrepreneurial University</i> untuk Keberlanjutan Universitas Swasta	153
4.6 Implikasi Penelitian	158
4.6.1 Implikasi Teoritis	158
4.6.2 Implikasi Manajerial	159
V SIMPULAN DAN SARAN	162
5.1 Simpulan	162
5.2 Saran	163
5.2.1 Saran untuk Universitas Swasta	163
5.2.2 Saran untuk Pemerintah	164
5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya	164
DAFTAR PUSTAKA	165
LAMPIRAN	177
RIWAYAT HIDUP	198

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR TABEL

2.1	Definisi <i>entrepreneurial university</i> menurut para ahli	12
2.2	Kategorisasi elemen misi ketiga dalam delapan dimensi	18
2.3	Studi kasus pada universitas yang berhasil menerapkan <i>entrepreneurial university</i>	28
2.4	Studi penelitian terdahulu mengenai model <i>entrepreneurial university</i>	30
3.1	Tujuan penelitian, sumber data, dan teknik pengumpulan data	37
3.2	Daftar informan kunci dan pakar penelitian	39
3.3	Skala perbandingan berpasangan triangular AHP	45
3.4	<i>Random Consistency Index</i> (RI)	46
4.1	Implementasi indikator <i>entrepreneurial university</i> pada tujuh universitas swasta	70
4.2	Pola umum transformasi <i>entrepreneurial university</i> pada tujuh universitas swasta	71
4.3	Faktor pendorong transformasi <i>entrepreneurial university</i>	78
4.4	Faktor pendukung transformasi <i>entrepreneurial university</i>	82
4.5	Faktor penghambat transformasi <i>entrepreneurial university</i>	86
4.6	Bentuk <i>institutional decoupling</i> dan mekanisme kelembagaan pada universitas swasta	90
4.7	Analisis sosial	97
4.8	Analisis politik	100
4.9	Analisis CATWOE	107
4.10	Analisis kelayakan model konseptual dengan kerangka 5E	123
4.11	Perbandingan model konseptual aktivitas dengan kondisi aktual dan perubahan yang diusulkan	124
4.12	Faktor pendukung yang mempengaruhi strategi transformasi menuju <i>entrepreneurial university</i> untuk keberlanjutan universitas swasta	135
4.13	Peran aktor terpenting dalam strategi transformasi menuju <i>entrepreneurial university</i> untuk keberlanjutan universitas swasta	136
4.14	Kriteria Tujuan dalam strategi transformasi menuju <i>entrepreneurial university</i> untuk keberlanjutan universitas swasta	137
4.15	Alternatif strategi dalam transformasi menuju <i>entrepreneurial university</i> untuk keberlanjutan universitas swasta	138
4.16	Skenario dan implikasi strategi transformasi universitas swasta menuju <i>entrepreneurial university</i>	151

DAFTAR GAMBAR

2.1	Model perubahan lewin (1947)	10
2.2	Model <i>entrepreneurial university</i>	14
2.3	Model <i>entrepreneurial university</i> berdasarkan kerangka IPOO	15
2.4	Transisi generasi perguruan tinggi	17
2.5	Revolusi generasi perguruan tinggi	17
2.6	Hubungan antara analisis internal dan eksternal dalam penentuan keunggulan bersaing	20
2.7	Hubungan sumber daya dan keunggulan bersaing berkelanjutan	21



DAFTAR GAMBAR (LANJUTAN)

2.8	Faktor lingkungan dan faktor internal yang menciptakan <i>entrepreneurial university</i>	22
2.9	Model <i>triple helix</i>	22
2.10	Model <i>triple helix</i> dan model <i>quadruple helix</i>	23
2.11	Model <i>penta helix</i>	24
2.12	Visualisasi bibliometrik penelitian <i>entrepreneurial university</i> berdasarkan 272 artikel scopus	32
2.13	Kerangka pemikiran penelitian	34
3.1	Desain penelitian	35
3.2	Tujuh tahapan <i>Soft Systems Methodology</i> (SSM)	41
3.3	Struktur umum Hierarki AHP	43
3.4	Tahapan FAHP	44
3.5	Matriks perbandingan berpasangan <i>fuzzy</i>	45
4.1	Proporsi perguruan tinggi di Indonesia berdasarkan kelompok	49
4.2	Sebaran perguruan tinggi swasta di Indonesia	50
4.3	Distribusi status akreditasi PTS di Indonesia tahun 2025	51
4.4	Jumlah dosen PTS berdasarkan kualifikasi akademik di bawah naungan Kemendiktisaintek tahun 2025	52
4.5	Jumlah mahasiswa dan dosen PTS di bawah naungan Kemendiktisaintek Tahun 2025	53
4.6	Angka partisipasi kasar perguruan tinggi (APK-PT) di Indonesia tahun 2025	54
4.7	Total pendaftar vs total diterima (SNBP dan SNBT gabungan) tahun 2023 – 2025	55
4.8	Aplikasi paten penduduk per kapita dan pengeluaran R&D per kapita (2018-2022)	55
4.9	Perbandingan persentase anggaran <i>research and development</i> (R &D) terhadap PDB di negara Asia, tahun 2020	56
4.10	<i>Ranking of ASEAN Global Innovation Index</i> tahun 2020 – 2024	56
4.11	<i>Rich picture</i> situasi problematik transformasi universitas swasta menuju <i>entrepreneurial university</i>	106
4.12	Model konseptual sistem aktivitas transformasi kelembagaan universitas swasta menuju <i>entrepreneurial university</i>	111
4.13	Model transformasi universitas swasta menuju <i>entrepreneurial university</i> berbasis integrasi ekosistem	131
4.14	Struktur hierarki <i>Fuzzy AHP</i> dalam perumusan strategi transformasi menuju <i>entrepreneurial university</i> pada universitas swasta	134
4.15	Struktur hierarki FAHP strategi transformasi menuju <i>entrepreneurial university</i> untuk keberlanjutan universitas swasta	140
4.16	Diagram pemetaan faktor pendorong berdasarkan tingkat pengaruh dan ketidakpastian	149
4.17	Matriks skenario transformasi universitas swasta menuju <i>entrepreneurial university</i>	150
4.18	Rancang bangun model transformasi menuju <i>entrepreneurial university</i> berbasis integrasi ekosistem untuk keberlanjutan universitas swasta	157



DAFTAR LAMPIRAN

1	Panduan Wawancara Semi-Terstruktur	178
2	Kuesioner <i>Fuzzy Analytical Hierarchy Process</i> (FAHP)	180
3	Pertanyaan <i>Scenario Planning</i>	196

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.