

Studi ini mengkaji bagaimana perguruan tinggi negeri komprehensif di Global South menavigasi mandat ganda—memenuhi standar internasional sekaligus tetap berakar pada prioritas nasional—dengan mengambil studi kasus Universitas Gadjah Mada (UGM). Mengintegrasikan *scoping review* atas 186 publikasi (2014–2025), *qualitative inquiry* terhadap 14 pemimpin senior UGM, serta triangulasi dokumen institusional, penelitian ini menempatkan Global Excellence (GE) bukan sebagai capaian peringkat atau akumulasi inisiatif, melainkan sebagai properti sistemik yang muncul ketika kapabilitas institusi saling memperkuat dalam arsitektur yang koheren. Secara teoretik, studi ini menegaskan relevansi McKinsey 7S sebagai kerangka integratif untuk mendiagnosis dan merancang *strategic alignment* dalam organisasi pendidikan tinggi yang kompleks dan berbudaya kolegal.

Hasil sintesis literatur menunjukkan pergeseran konseptual pascapandemi: GE semakin dipahami sebagai arsitektur ketahanan institusional yang ditopang oleh kapabilitas tata kelola, integrasi digital, transparansi data, kelincahan pendanaan, konektivitas global, serta ekosistem riset dan talenta yang berkelanjutan. Bukti global berkonvergensi pada satu temuan kunci: capaian GE yang stabil (dampak riset, mutu doktoral, kolaborasi internasional, kematangan tata kelola, dan reputasi) lahir dari kapabilitas sistemik, bukan semata dari keunggulan individu. Dengan demikian, persoalan utama WCU/GE lebih sering terletak pada ketidaksinkronan kapasitas eksekusi—tata kelola, insentif, budaya, talenta, dan sistem digital—daripada kesalahan perumusan strategi.

Temuan kualitatif memperlihatkan bahwa UGM memiliki modal intelektual, legitimasi kultural, dan komitmen sosial yang kuat sebagai *universitas kerakyatan*, namun menghadapi *alignment gap* yang membuat keunggulan cenderung lokal dan episodik. Narasi “kapal besar” dan “asosiasi fakultas” merefleksikan fragmentasi struktural, terbatasnya orkestrasi lintas unit, dan belum sepenuhnya terkaskadnya strategi sebagai model mental bersama. Sistem SDM, keuangan, dan digital masih dipersepsi lebih administratif-transaksional daripada *enabling*, sementara norma psikokultural (harmoni, penghindaran konflik, dan tekanan kinerja rendah) sekaligus menjaga kohesi namun dapat membatasi ketegasan prioritas dan diferensiasi kinerja.

Secara keseluruhan, studi ini menyimpulkan bahwa tantangan utama UGM menuju GE bukan kekurangan ambisi atau program, melainkan kekurangan orkestrasi lintas elemen 7S. Kontribusi utama penelitian ini adalah model konseptual yang peka konteks untuk universitas negeri komprehensif: GE sebagai hasil *strategic alignment* yang disengaja, di mana strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, konfigurasi staf, keterampilan institusional, dan nilai bersama dikonfigurasi menjadi satu model operasi yang koheren dan berkelanjutan.