



Agile Leadership and New Dynamic Governance in the Institutional Transformation of Indonesian Higher Education

Agile Leadership dan New Dynamic Governance dalam Transformasi Kelembagaan Pendidikan Tinggi Indonesia

Bambang Kusbandrijo¹, Masadib Akmal Vyandri²

¹Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

²Universitas Jember, Jawa Timur, Indonesia

ABSTRACT

General Background: This study examines the increasing policy pressures faced by Indonesian higher education institutions following the implementation of performance-based reforms, such as Key Performance Indicators (KPIs) and outcome-based accreditation. **Specific Background:** Although these policies aim to enhance global competitiveness and academic quality, empirical evidence indicates increasing administrative burdens, organizational resistance, leadership rigidity, and disparities in institutional capacity. **Knowledge Gap:** This study focuses on how Agile Leadership and New Dynamic Governance can mediate policy pressures and transform them into organizational innovation. **Aims:** This study aims to (1) analyze the gap between national policy demands and institutional adaptive capacity, while exploring the role of Agile Leadership in addressing governance complexity; and (2) develop an integrative conceptual model explaining the relationships among policy pressure, Agile Leadership, New Dynamic Governance, organizational learning, and institutional transformation. **Results:** The findings indicate that policy pressures become constructive when mediated by adaptive leadership and collaborative governance practices characterized by thinking ahead, thinking across, and reflective evaluation. Universities that institutionalize these capabilities tend to develop into learning organizations with greater resilience and competitiveness. **Novelty:** This study proposes an integrative conceptual model in which Agile Leadership and New Dynamic Governance bridge national policy pressures and the adaptive capacity of higher education institutions. This model explains how policy pressures can be transformed from drivers of administrative compliance into catalysts for organizational learning, innovation, and institutional transformation. **Implications:** Future research should quantitatively test the proposed model across different types of higher education institutions and develop measurable indicators of Agile Leadership and Dynamic Governance maturity.

Keywords: policy pressure, dynamic governance, learning organization, higher education governance

OPEN ACCESS

ISSN 2338-445X (online)

ISSN 2527-9246 (print)

Edited by:

Isnaini Rodiyah

Reviewed by:

Sri Maryuni and Lely Indah Mindarti

**Correspondence:*

Bambang Kusbandrijo

b_kusbandrijo@untag-sby.ac.id

Received: July 20, 2026

Accepted: August 03, 2026

Published: October 17, 2026

Citation:

Kusbandrijo, B., & Vyandri, M.

A. (2026). Agile Leadership and New Dynamic Governance in the Institutional Transformation of Indonesian Higher Education.

JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik). 14:2.

doi: 10.21070/jkmp.v14i2.2115

PENDAHULUAN

Selama dekade terakhir, tata kelola pendidikan tinggi di Indonesia mengalami transformasi melalui penguatan reformasi berbasis kinerja, akuntabilitas, otonomi, penjaminan mutu, dan digitalisasi. Kebijakan Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM), Indikator Kinerja Utama (IKU), serta penguatan sistem akreditasi mendorong perguruan tinggi mengelola capaian akademik dan kelembagaan secara lebih terukur, adaptif, dan berorientasi pada pemangku kepentingan. Implementasi MBKM, misalnya, menuntut penyesuaian kurikulum, sumber daya, koordinasi, dan sistem kinerja secara berkelanjutan (Herianto et al., 2024; Yusriadi et al., 2024), sementara transformasi tata kelola memperkuat tuntutan terhadap akuntabilitas, pengendalian kinerja, dan kapasitas kelembagaan (Rukmana et al., 2025).

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa perguruan tinggi tidak lagi beroperasi dalam lingkungan kebijakan yang relatif stabil, tetapi dalam arena institusional yang menuntut respons cepat terhadap perubahan regulasi, teknologi, kebutuhan kompetensi, dan ekspektasi pemangku kepentingan. Namun, peningkatan tuntutan kebijakan tidak secara otomatis menghasilkan kapasitas adaptif organisasi. Persoalan substantif bergeser dari sekadar *policy compliance* menuju pertanyaan tentang bagaimana perguruan tinggi menerjemahkan tekanan eksternal menjadi kemampuan untuk beradaptasi, belajar, dan berinovasi.

Implementasi kebijakan dapat menciptakan ketegangan antara tuntutan standardisasi dan kebutuhan fleksibilitas lokal, antara target kinerja dan kapasitas sumber daya, serta antara percepatan digitalisasi dan kesiapan organisasi. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara *Policy Pressure* yang semakin dinamis dan *organizational Adaptive Capacity* yang tidak seragam. Tekanan yang sama dapat menghasilkan konsekuensi berbeda bergantung pada kemampuan organisasi membaca perubahan, mengambil keputusan, mengoordinasikan aktor, mengelola pengetahuan, dan belajar dari pengalaman. Karena itu, adaptasi kelembagaan perlu dipahami sebagai proses organisasi, bukan sekadar konsekuensi administratif dari perubahan kebijakan.

Dalam kerangka tersebut, *Agile Leadership* relevan untuk menjelaskan mekanisme internal yang memungkinkan organisasi merespons ketidakpastian secara cepat sekaligus terkoordinasi. Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan *agile* berkaitan dengan adaptabilitas, pengambilan keputusan responsif, kolaborasi, pemberdayaan, transparansi, dan kemampuan mengelola perubahan (Alo et al., 2026; Hustad & Brogaard, 2026). Dalam konteks pendidikan tinggi Indonesia, *Agile Leadership* juga semakin relevan ketika perguruan tinggi menghadapi lingkungan yang disruptif dan membutuhkan fleksibilitas dalam pengelolaan organisasi (Dwiridotjahjono et al., 2024). Namun, menempatkan *Agile Leadership* sebagai penjelasan tunggal masih belum memadai karena kapasitas adaptif tidak hanya ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, tetapi juga oleh mekanisme tata kelola yang memungkinkan organisasi mengantisipasi perubahan, mengevaluasi pengalaman, dan mengintegrasikan pengetahuan baru.

Di sinilah *Dynamic Governance* memberikan mekanisme pelengkap. Konsep ini menekankan kapasitas *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* untuk mengantisipasi perubahan, mengevaluasi kebijakan berdasarkan pengalaman, serta mengadopsi dan mengadaptasi pengetahuan lintas organisasi. Studi tentang tata kelola dinamis menunjukkan bahwa ketiga kapasitas tersebut penting bagi pembelajaran, inovasi, dan penyesuaian kebijakan terhadap perubahan lingkungan (Alim, 2022; Qonita, 2024; Widowati et al., 2023). Namun, literatur *Dynamic Governance* lebih banyak digunakan untuk menjelaskan adaptasi pemerintahan dan kebijakan publik, sedangkan *Agile Leadership* lebih sering dianalisis sebagai karakteristik kepemimpinan.

Keduanya belum banyak dikonstruksikan sebagai mekanisme yang saling terhubung dalam menjelaskan bagaimana organisasi pendidikan tinggi mengubah tekanan kebijakan menjadi kapasitas adaptif. Kesenjangan tersebut menjadi semakin penting dalam transformasi digital. Digitalisasi tidak sekadar berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi mengubah pola pengambilan keputusan, koordinasi, distribusi pengetahuan, pembelajaran, dan desain proses organisasi. Karena itu, kapasitas transformasi bergantung pada kemampuan organisasi menjadikan pengalaman implementasi sebagai pengetahuan yang

dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan dan praktik. Penelitian tentang *Organizational Learning* menunjukkan bahwa budaya belajar dapat memperkuat kemampuan universitas merespons perubahan dan menopang kinerja serta keberlanjutan organisasi (Shahib & Abbas, 2025). Dengan demikian, *Organizational Learning* dapat diposisikan sebagai mekanisme yang menghubungkan respons kepemimpinan dan kapasitas tata kelola dengan perubahan kelembagaan.

Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini menggeser fokus dari keberhasilan implementasi kebijakan menuju mekanisme adaptasi kelembagaan. Analisis diarahkan pada bagaimana tekanan kebijakan menghasilkan *Implementation Tension*, bagaimana *Agile Leadership* memobilisasi respons adaptif melalui keputusan cepat, kolaborasi, dan pemberdayaan, serta bagaimana *Dynamic Governance* mengubah respons tersebut menjadi antisipasi, refleksi, pembelajaran, dan integrasi pengetahuan. Proses tersebut selanjutnya membentuk *Organizational Learning* yang memungkinkan perguruan tinggi melakukan transformasi digital dan kelembagaan secara berkelanjutan.

Kerangka analitis penelitian dirumuskan bahwa pendidikan tinggi Indonesia, *Policy Pressure* memicu *Implementation Tension* antara tuntutan kebijakan dan kapasitas kelembagaan. Ketegangan tersebut mendorong *Agile Leadership* untuk mengaktifkan *Dynamic Governance* melalui adaptasi, kolaborasi, dan refleksi, yang memperkuat *Organizational Learning* serta mengakselerasi transformasi digital dan kelembagaan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kesenjangan antara tuntutan kebijakan nasional dan kapasitas adaptif kelembagaan serta mengeksplorasi peran *Agile Leadership* dalam merespons kompleksitas tata kelola; dan (2) mengembangkan model konseptual integratif yang menjelaskan keterkaitan antara *policy pressure*, *Agile Leadership*, *New Dynamic Governance*, *Organizational Learning*, dan transformasi kelembagaan. Kontribusi penelitian terletak pada pengintegrasian kepemimpinan *agile* sebagai *adaptive response mechanism*, *Dynamic Governance* sebagai *institutional learning mechanism*, dan *Organizational Learning* sebagai *transformation mechanism*. Kerangka ini memperluas kajian tata kelola pendidikan tinggi dengan menjelaskan bukan hanya *what changes under policy pressure*, tetapi *how institutional adaptation is produced and sustained*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus multi-kasus berbasis multi-stakeholder untuk menganalisis respons perguruan tinggi terhadap tekanan kebijakan nasional melalui kepemimpinan, tata kelola, dan pembelajaran organisasi (Poltak & Widjaja, 2024; Yusanto, 2020). Penelitian dilaksanakan pada April–Juli 2026 di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Universitas Jember, dan Universitas Negeri Surabaya. Ketiga perguruan tinggi dipilih secara purposif untuk membandingkan variasi struktur, kapasitas, dan praktik kepemimpinan dalam merespons tekanan kebijakan.

Informan dipilih menggunakan *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka tentang manajemen akademik serta implementasi kebijakan. Sebanyak 18 informan dilibatkan, terdiri atas enam informan dari setiap perguruan tinggi, yaitu tiga ketua program studi dan tiga anggota fakultas. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan analisis dokumen, meliputi kebijakan kelembagaan, rencana strategis, dokumen akreditasi, laporan kinerja, dan dokumen transformasi digital. Kredibilitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik serta *member checking* (Birt et al., 2016; Mekarisce, 2020).

Analisis data dilakukan secara iteratif menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2018) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024; Rijali, 2019). Pengodean dilakukan secara hibrida (*hybrid coding*), menggabungkan kode deduktif berdasarkan kerangka *Policy Pressure*, *Agile Leadership*, *New Dynamic Governance*, dan *Organizational Learning* dengan kode induktif yang muncul dari data. Selanjutnya, *matrix coding* dan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) digunakan untuk mengidentifikasi pola, perbedaan, dan mekanisme adaptasi organisasi. Temuan disintesis untuk menjelaskan bagaimana tekanan kebijakan memunculkan ketegangan implementasi, mendorong kepemimpinan adaptif,

mengaktifkan prinsip *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*, serta menghasilkan pembelajaran organisasi yang mendukung transformasi kelembagaan dan digital secara berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ringkasan tanggapan informan menunjukkan bahwa tekanan kebijakan nasional terutama melalui MBKM, IKU, dan standar akreditasi yang dikelola oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi memainkan peran ganda di dalam perguruan tinggi. Di satu sisi, kebijakan ini merangsang peningkatan kesadaran kualitas, orientasi kinerja, dan praktik tata kelola yang sistematis. Di sisi lain, mereka menghasilkan beban administrasi yang signifikan yang menyerap energi akademik anggota fakultas dan ketua program studi. Informan mencatat bahwa pelaporan kepatuhan, dokumentasi kinerja, dan persiapan akreditasi sering mengurangi waktu yang dialokasikan untuk pengembangan penelitian, inovasi kurikulum, dan keterlibatan ilmiah. Munculnya *Agile Leadership* dapat diamati tetapi tidak merata di seluruh lembaga.

Di Universitas Negeri Surabaya, praktik tangkas lebih tampak melalui proyek lintas jurusan, forum akademik kolaboratif, dan mekanisme koordinasi adaptif. Inisiatif ini menunjukkan keterbukaan yang lebih besar terhadap eksperimen dan pemecahan masalah kolektif. Sebaliknya, di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan Universitas Jember, *Agile Leadership* tetap relatif terbatas pada inisiatif tingkat fakultas atau program, sedangkan proses pengambilan keputusan strategis cenderung tetap terpusat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kelembagaan dan struktur kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kedalaman transformasi adaptif. Penerapan *New Dynamic Governance* (NDG) lebih menonjol dalam kolaborasi eksternal (*thinking across*), terutama melalui kemitraan dengan pemerintah daerah, industri, dan pemangku kepentingan masyarakat.

Namun, reflektivitas internal (*thinking again* (berpikir ulang) dan evaluasi kebijakan sistematis relatif lemah. Tinjauan kebijakan seringkali tetap prosedural daripada reflektif, membatasi peluang untuk pembelajaran organisasi yang mendalam. Akibatnya, mekanisme tata kelola yang dinamis berfungsi lebih efektif dalam kolaborasi yang berorientasi ke luar daripada dalam kalibrasi ulang kelembagaan yang berorientasi ke dalam.

Perkembangan budaya organisasi yang belajar masih dalam tahap awal. Inovasi akademik dan kolaborasi lintas unit semakin terbukti, terutama melalui kegiatan terkait MBKM, namun praktik-praktik ini belum sepenuhnya menjadi norma yang dilembagakan. Secara keseluruhan, tekanan kebijakan nasional secara bersamaan memperkuat kepatuhan administratif dan membuka jalan untuk transformasi kelembagaan. Ketika didukung oleh kepemimpinan adaptif dan tata kelola yang dinamis, tuntutan peraturan dapat berkembang dari kewajiban birokrasi menjadi katalis untuk perubahan kelembagaan yang berkelanjutan.

Tabel 1. Ringkasan Tanggapan Informan Berdasarkan Dimensi Penelitian

No.	Dimensi/ Aspek Teoritis	Pertanyaan Inti	Tanggapan Informan – Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (Untag)	Tanggapan Informan – Universitas Jember (Unej)	Tanggapan Informan – Universitas Negeri Surabaya (Unesa)	Makna/Ana lisis Awal
1	Teori Tekanan Kebijaka n	Dampak kebijakan MBKM dan IKU terhadap beban kerja	MBKM menguntunka n mahasiswa, namun pelaporan IKU menambah beban administrasi kepala program studi dan dosen.	Target IKU seringkali tidak realistis, menciptakan tekanan untuk menyesuaikan hasil penelitian dan publikasi.	Sistem pelaporan didigitalkan; namun, peningkatan frekuensi audit dan pelaporan memecah fokus akademik.	Tekanan kebijakan memperkuat kepatuhan administratif tetapi mengurangi fleksibilitas akademik.
2	Teori Tekanan Kebijaka n	Pengaruh akreditasi BAN-PT berbasis hasil	Dokumen akreditasi memerlukan validasi digital; Sumber daya manusia terbatas.	Akreditasi memaksa program studi menjadi lebih sistematis, namun menghabiskan waktu administrasi yang substansial.	BAN-PT mendorong peningkatan kualitas, tetapi standar penilaian tetap terlalu seragam.	Tekanan akreditasi meningkatka n sistem kualitas tetapi tidak memiliki kepekaan kontekstual terhadap keragaman kelembagaa n.
3	Agile Leadershi p	Gaya kepemimpin an dalam merespon perubahan	Kepemimpinan fakultas menjadi lebih terbuka, tetapi kebijakan utama tetap top-down.	Pemimpin memprioritask an kepatuhan terhadap target administratif.	Rektor mempromosika n kolaborasi lintas program melalui proyek MBKM.	<i>Agile Leadership</i> muncul tetapi belum menjadi budaya organisasi.
4	Agile Leadershi p	Partisipasi fakultas dalam pengambilan keputusan	Dosen sering diminta untuk melaksanakan keputusan tanpa keterlibatan dalam perencanaan awal.	Partisipasi meningkat dalam forum kurikulum, namun keputusan akhir tetap terpusat di tingkat rektorat.	Forum koordinasi rutin melibatkan dosen; suasannya lebih kolaboratif.	Tingkat partisipasi bervariasi dan tergantung pada gaya kepemimpin an institusional.
5	Tata Kelola Dinamis Baru	Mekanisme refleksi kebijakan internal	Evaluasi tahunan ada tetapi sebagian besar merupakan latihan pelaporan formal.	Refleksi terjadi terutama setelah siklus akreditasi dan tidak terus menerus.	Pertemuan refleksi berbasis data triwulanan dilakukan.	Praktik NDG belum optimal.; Tata kelola reflektif belum dilembagaka n.
6	Tata	Kolaborasi	Kolaborasi	Kemitraan	Kolaborasi	NDG

No.	Dimensi/ Aspek Teoritis	Pertanyaan Inti	Tanggapan Informan – Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (Untag)	Tanggapan Informan – Universitas Jember (Unej)	Tanggapan Informan – Universitas Negeri Surabaya (Unesa)	Makna/Ana lisis Awal
	Kelola Dinamis Baru	lintas sektoral dan antarfakultas	dengan mitra industri masih terbatas.	dengan pemerintah daerah relatif aktif.	antarfakultas yang luas dalam proyek MBKM.	terlihat dalam <i>pemikiran menyeberan g, tetapi thinking again (berpikir ulang tetap lemah.</i>
7	Organisa si Pembelaj aran	Mekanisme pembelajara n organisasi	Forum refleksi program studi jarang dikundu			

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Tekanan kebijakan seperti IKU, MBKM, dan standar akreditasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi menghasilkan dampak ganda di dalam perguruan tinggi. Sementara instrumen regulasi ini mengintensifkan beban kerja administrasi, mereka secara bersamaan meningkatkan kesadaran kelembagaan akan jaminan kualitas dan akuntabilitas kinerja. *Agile Leadership* lebih tsmpsk di universitas negeri yang lebih besar, di mana kolaborasi lintas program dan koordinasi partisipatif semakin dilembagakan. Namun, di institusi seperti Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan Universitas Jember, praktik tangkas sebagian besar tetap terbatas pada tingkat fakultas atau program studi daripada tertanam di tingkat strategis seluruh universitas. Penerapan *New Dynamic Governance* (NDG) sebagian besar terbukti dalam kolaborasi yang berorientasi ke luar, sedangkan budaya belajar kolektif dan reflektivitas akademik membutuhkan penguatan lebih lanjut.

Analisis berbasis NVivo lebih lanjut mengkonfirmasi pola-pola ini. Tekanan kebijakan melalui akreditasi IKU, MBKM, dan BAN-PT meningkatkan kepatuhan administrasi tetapi cenderung mengurangi fleksibilitas akademik dan motivasi intrinsik, khususnya di kalangan informan dari Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan Universitas Jember.

Pada saat yang sama, *Agile Leadership* mulai muncul sebagai kekuatan katalis, mendorong kolaborasi lintas departemen dan partisipasi civitas akademika yang lebih besar, seperti yang diamati terutama di Universitas Negeri Surabaya dan sebagian di Universitas Jember. Implementasi Tata Kelola Dinamis Baru kuat dalam kemitraan eksternal dan jaringan antar organisasi (*thinking across*), namun mekanisme reflektif internal (*thinking again*) (berpikir ulang) tetap belum berkembang. Transisi menuju organisasi pembelajaran terlihat melalui inisiatif inovasi digital dan sinergi antar-unit, yang menunjukkan tahap awal transformasi kelembagaan adaptif. Namun demikian, forum berbagi pengetahuan yang terstruktur dan praktik reflektif rutin belum menjadi norma organisasi yang tertanam. Akibatnya, sementara tekanan kebijakan nasional berfungsi sebagai pendorong kepatuhan struktural, potensi transformatifnya sangat bergantung pada pelembagaan kepemimpinan yang gesit, tata kelola yang dinamis, dan praktik pembelajaran kolektif yang berkelanjutan.

Tabel 2. Hasil Open Coding dan Axial Coding dari Analisis NVivo

No.	Kode Awal (Pengkodean Terbuka)	Kategori (Pengkodean Aksial)	Tema Utama (Pengkodean Selektif)	Kutipan Informan Perwakilan
1	Pelaporan IKU membebani waktu akademik; Dosen sibuk memasukkan data ke dalam sistem Kementerian	Beban administrasi karena tekanan kebijakan	Tekanan kebijakan meningkatkan kepatuhan tetapi mengurangi fleksibilitas akademik	"Setiap semester kami sibuk memenuhi persyaratan IKU, sehingga waktu penelitian berkurang." (Informan – Untag)
2	Akreditasi BAN-PT membutuhkan format dokumen digital; Sumber daya manusia yang terbatas	Kendala kapasitas kelembagaan dalam memenuhi standar akreditasi	-	"Program studi kecil kesulitan memenuhi semua indikator akreditasi karena keterbatasan staf." (Informan – Unej)
3	Rektor membuka kolaborasi lintas program; Komunikasi menjadi lebih terbuka	Kepemimpinan kolaboratif dan adaptif	Peran <i>Agile Leadership</i> sebagai katalis adaptasi organisasi	"Sekarang para pemimpin menyediakan ruang untuk diskusi dan inovasi, meskipun keputusan akhir tetap terpusat." (Informan – Unesa)
4	Dosen semakin terlibat dalam perencanaan kurikulum MBKM	Partisipasi civitas akademika dalam pengambilan keputusan	-	"Kami sekarang terlibat dalam tim desain kurikulum, yang merupakan perubahan positif." (Informan – Unej)
5	Rapat refleksi program studi tahunan hanyalah formalitas	Evaluasi kebijakan kurang reflektivitas	Implementasi NDG tetap lemah dalam <i>dimensi thinking again</i> (berpikir ulang)	"Evaluasi dilakukan setiap tahun, tetapi terutama untuk pelaporan daripada refleksi asli." (Informan – Untag)
6	Kolaborasi dengan pemerintah daerah dan mitra industri	Kolaborasi lintas sektor (<i>berpikir melintas</i>)	NDG memperkuat kolaborasi eksternal tetapi kurang refleksi kebijakan yang terinternalisasi	"Kami sudah memulai kolaborasi penelitian dengan pemerintah daerah, tetapi tidak semua program studi terlibat." (Informan – Unej)
7	Forum berbagi dosen antar fakultas bukanlah hal rutin	Sistem pembelajaran kolektif yang terbatas	Perguruan Tinggi belum sepenuhnya menjadi Organisasi Pembelajaran	"Tidak ada forum antar-program permanen untuk berbagi praktik terbaik." (Informan – Untag)
8	Penggunaan data digital untuk pemantauan aktivitas MBKM	Inovasi digital mendukung tata kelola	Transformasi digital memperkuat NDG dan pembelajaran organisasi	"Sistem dasbor akademik memungkinkan kami untuk memantau aktivitas MBKM secara real time." (Informan – Unesa)
9	Motivasi dosen menurun karena sasaran administrasi	Kelelahan akademik (kelelahan)	Tekanan kebijakan berisiko melemahkan motivasi dan budaya inovasi	"Kami sering merasa lelah karena fokus administrasi lebih besar daripada pekerjaan akademik." (Informan – Unej)
10	Kolaborasi lintas	Sinergi	Pembentukan dini	"Kolaborasi lintas program

No.	Kode Awal (Pengkodean Terbuka)	Kategori (Pengkodean Aksial)	Tema Utama (Pengkodean Selektif)	Kutipan Informan Perwakilan
	program tumbuh melalui proyek MBKM	akademik antar unit	budaya Organisasi Pembelajaran	sudah menjadi hal yang umum melalui kegiatan MBKM, dan mahasiswa terlibat aktif." (Informan – Unesa)

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Sintesis pengkodean aksial mengungkapkan bahwa tekanan kebijakan nasional meningkatkan akuntabilitas kelembagaan sekaligus menghasilkan beban administratif yang substansial, sehingga memerlukan reorientasi kebijakan yang selaras dengan kapasitas kelembagaan dan keragaman kontekstual. *Agile Leadership* muncul sebagai respons adaptif dan kolaboratif, memperkuat kapasitas universitas untuk menavigasi kompleksitas peraturan dan perubahan organisasi. Sementara itu, *New Dynamic Governance* (NDG) tampaknya efektif terutama dalam mendorong kolaborasi eksternal dan keterlibatan lintas sektor (*thinking across*), namun tetap relatif lemah dalam reflektivitas internal (*thinking again* (berpikir ulang), yang menunjukkan perlunya memperkuat mekanisme evaluasi berkelanjutan dan berbasis data. Sinergi antara *Agile Leadership* dan tata kelola dinamis merupakan pembentukan awal budaya organisasi pembelajaran, di mana inovasi dan pembelajaran kolektif mulai berkembang, meskipun praktik-praktik ini belum sepenuhnya dilembagakan sebagai norma organisasi yang stabil.

Tabel 3. Sintesis Hasil Pengkodean Aksial (Interhubungan Antar Tema)

Tema Utama (Pengkodean Selektif)	Deskripsi Inti	Implikasi Analitis
1. Tekanan Kebijakan Nasional	Kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia dan standar akreditasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi meningkatkan akuntabilitas kelembagaan tetapi menimbulkan tekanan administratif yang substansial.	Reorientasi kebijakan diperlukan untuk memastikan keselarasan yang lebih besar dengan kapasitas kelembagaan dan keragaman kontekstual.
2. Agile Leadership	Kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif muncul sebagai respons terhadap tekanan peraturan dan kebijakan.	<i>Agile Leadership</i> berfungsi sebagai variabel penguat yang memperkuat ketahanan kelembagaan dan real-time atau secara waktu nyata terhadap perubahan terhadap perubahan.
3. Tata Kelola Dinamis Baru (NDG)	Implementasi NDG terbukti dalam kolaborasi eksternal, sementara reflektivitas internal dan kalibrasi ulang kebijakan tetap terbatas.	Perguruan tinggi perlu melembagakan mekanisme evaluasi kebijakan yang berkelanjutan dan reflektif.
4. Organisasi Pembelajaran	Budaya berbagi pengetahuan dan inovasi mulai berkembang, meskipun belum berkembang menjadi sistem pembelajaran kolektif yang sepenuhnya dilembagakan.	Organisasi pembelajaran mewakili hasil kumulatif dari sinergi antara <i>Agile Leadership</i> dan NDG.

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Analisis tematik mengungkapkan lintasan konseptual yang koheren. Tekanan kebijakan berfungsi sebagai pendorong eksternal utama, menghasilkan beban administrasi dan tantangan adaptif di dalam universitas. Sebagai tanggapan, *Agile Leadership* merangsang kolaborasi internal, inovasi, dan tata kelola partisipatif. Secara bersamaan, *New Dynamic Governance* (NDG) memfasilitasi kolaborasi eksternal dan refleksi kelembagaan yang selektif. Integrasi elemen-elemen tersebut secara bertahap mendorong munculnya organisasi pembelajaran, memperkuat ketahanan kelembagaan, kapasitas belajar kolektif, dan inovasi berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan kebijakan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia dan standar akreditasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi khususnya melalui kerangka Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), Indikator Kinerja Utama (IKU), dan akreditasi berbasis hasil merupakan pemicu eksternal yang dominan dari transformasi struktural dan administrasi. Informan dari Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (Untag), Universitas Jember (Unej), dan Universitas Negeri Surabaya (Unesa) secara konsisten melaporkan bahwa reformasi ini meningkatkan kesadaran dan akuntabilitas kualitas, namun sekaligus membebani beban administratif yang signifikan yang mengalihkan fokus akademik dari penelitian dan inovasi ke kepatuhan pelaporan. Pelaksanaan outcome-based assessment memaksa program studi untuk memenuhi indikator kuantitatif, terkadang dengan mengorbankan inovasi akademik yang substantif. Pola ini sejalan dengan Teori Tekanan Kebijakan, yang menunjukkan bahwa regulasi terpusat dapat menumbuhkan budaya berorientasi kepatuhan ketika kapasitas adaptif organisasi tetap terbatas (Porkodi, 2024). Dengan demikian, tekanan kebijakan melakukan fungsi ganda: memperkuat sistem jaminan mutu sekaligus membatasi fleksibilitas akademik.

Agile Leadership muncul sebagai mekanisme adaptif kritis dan katalis inovasi. Temuan ini menunjukkan pergeseran bertahap dari gaya kepemimpinan birokrasi menuju pendekatan yang lebih kolaboratif dan partisipatif, terutama dalam desain kurikulum MBKM, kolaborasi lintas program, dan digitalisasi layanan akademik. Namun demikian, pengambilan keputusan strategis sebagian besar tetap top-down di Untag dan Unej, sedangkan Unesa telah mulai mengadopsi struktur kepemimpinan berbasis tim. Temuan ini memperkuat teori Agile Leadership, yang menekankan pola pikir adaptif, inovasi kolaboratif, dan pengambilan keputusan partisipatif (Brandenberger et al., 2022; Chen et al., 2022; Denning, 2018).

Pemimpin yang gesit mampu mengubah tekanan administratif menjadi peluang untuk inovasi dengan memberdayakan komunitas akademik dan mendorong sinergi lintas unit (Albrecht, 2024; Lodhi, 2021). Dalam kerangka kerja NDG, universitas menunjukkan kekuatan relatif dalam pemikiran lintas dimensi, yang tercermin dalam kemitraan dengan industri, pemerintah daerah, dan lembaga penelitian. Unej, misalnya, mempertahankan kolaborasi penelitian dengan pemerintah daerah dan lembaga pertanian, sementara Unesa memperkuat jaringan industri melalui inisiatif MBKM. Namun, dimensi *thinking again* (berpikir ulang refleksi kebijakan internal dan kalibrasi ulang tetap relatif lemah. Evaluasi kebijakan seringkali bersifat prosedural dan berorientasi pada pelaporan akreditasi, dengan implementasi tindak lanjut yang terbatas, seperti yang diamati di Untag. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas tata kelola yang dinamis masih parsial, kuat dalam kolaborasi luar tetapi tidak cukup dilembagakan dalam refleksivitas internal. NDG memiliki potensi untuk menggeser universitas dari kepatuhan kebijakan menuju inovasi kebijakan, namun struktur birokrasi dan budaya organisasi konservatif membatasi transformasi ini.

Pembentukan awal organisasi pembelajaran terbukti melalui forum berbagi dosen, lokakarya inovasi kurikulum, dan refleksi akademik antar fakultas, khususnya di Unesa dan Unej. Untag terus menghadapi tantangan terkait partisipasi dan budaya reflektif. Pembelajaran organisasi sebagian besar tetap teknis dan administratif; namun, inisiatif seperti tim kurikulum lintas program, lokakarya pengembangan kapasitas MBKM, dan sistem dasbor digital menandakan gerakan menuju organisasi pembelajaran (Zamiri & Esmaeili, 2024).

Sintesis temuan mengidentifikasi empat jalur adaptif utama. Pertama, tekanan kebijakan nasional bertindak sebagai katalis transformasi tata kelola dan perubahan budaya. Kedua, kepemimpinan yang gesit memungkinkan respons kelembagaan yang adaptif, cepat, dan

kolaboratif. Ketiga, NDG mengubah tuntutan peraturan eksternal menjadi inovasi lintas sektor dan jaringan kemitraan. Keempat, integrasi *Agile Leadership* dan NDG mendorong munculnya organisasi pembelajaran, memposisikan universitas sebagai institusi reflektif, inovatif, dan berkelanjutan yang mampu memiliki ketahanan dan daya saing jangka panjang.

Gambar 1 menunjukkan jalur konseptual integratif yang berasal dari analisis tematik berbasis NVivo. Model ini memposisikan tekanan kebijakan nasional—termasuk Indikator Kinerja Utama (IKU), kerangka kerja Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM), dan akreditasi berbasis hasil sebagai pendorong eksternal utama transformasi kelembagaan. Instrumen regulasi ini menghasilkan penyesuaian struktural sekaligus menghasilkan kendala seperti sumber daya manusia yang terbatas, peningkatan beban kerja administrasi, dan resistensi organisasi.



Gambar 1. Model Konseptual Integratif Transformasi Universitas

From Policy Pressure to Institutional Transformation: *Agile Leadership* and *New Dynamic Governance* in Indonesian Higher Education

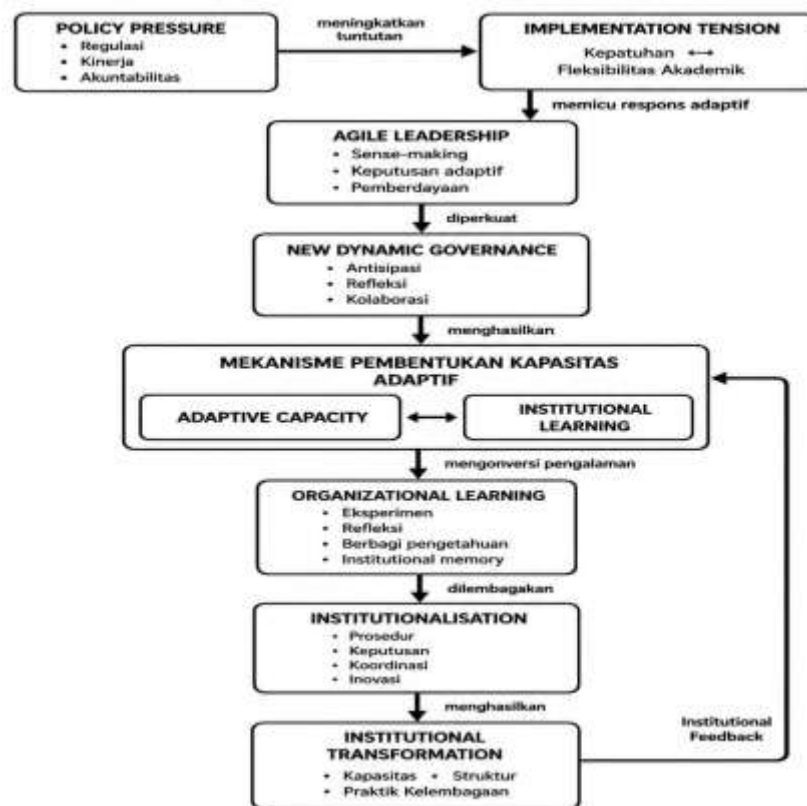
Model hasil penelitian merumuskan bahwa transformasi kelembagaan perguruan tinggi berlangsung melalui proses kausal dan siklikal, bukan melalui respons langsung terhadap tekanan kebijakan. *Policy Pressure* meningkatkan tuntutan regulasi, kinerja, dan akuntabilitas, yang ketika berhadapan dengan kebutuhan fleksibilitas akademik menghasilkan *Implementation Tension*. Ketegangan tersebut menjadi pemicu bagi *Agile Leadership* untuk melakukan *sense-making*, mengambil keputusan adaptif, dan memberdayakan aktor organisasi. Respons kepemimpinan kemudian diperkuat oleh *New Dynamic Governance* melalui antisipasi, refleksi, dan kolaborasi lintas aktor.

Interaksi mekanisme tersebut memungkinkan pengalaman implementasi dikonversi menjadi *Organizational Learning*, berupa pengetahuan, praktik, dan kapasitas baru. Pembelajaran selanjutnya dilembagakan melalui prosedur, keputusan, koordinasi, dan inovasi, sehingga membentuk *Institutional Transformation* pada struktur, kapasitas, dan praktik organisasi. Transformasi yang dihasilkan tidak bersifat final, tetapi menciptakan pengalaman dan informasi baru yang kembali menjadi sumber pembelajaran. Dengan demikian, model menempatkan *Adaptive Capacity* sebagai mekanisme penghubung yang memungkinkan organisasi mengubah tekanan eksternal dan ketegangan implementasi

menjadi pembelajaran yang terinstitusionalisasi dan berkelanjutan.

Gambar 2 merepresentasikan model hasil penelitian yang menjelaskan transformasi kelembagaan perguruan tinggi sebagai proses dinamis, adaptif, lintas-level, dan siklikal. Model menempatkan perguruan tinggi sebagai unit analisis utama pada tingkat organisasi, sementara *Policy Pressure* beroperasi pada tingkat lingkungan kelembagaan sebagai pemicu eksternal berupa tuntutan regulasi, kinerja, dan akuntabilitas. Tekanan tersebut tidak secara otomatis menghasilkan transformasi. Transformasi bergantung pada bagaimana aktor organisasi menafsirkan, merespons, dan menginstitusionalisasikan tuntutan eksternal melalui mekanisme adaptasi dan pembelajaran.

Pada tahap awal, *Policy Pressure* meningkatkan tuntutan eksternal yang dapat berbenturan dengan kapasitas, sumber daya, dan kebutuhan fleksibilitas akademik sehingga menghasilkan *Implementation Tension*. Ketegangan ini merupakan mekanisme pemicu, bukan sekadar konsekuensi tekanan, karena menciptakan kebutuhan untuk menegosiasikan kepatuhan regulatif dengan tuntutan adaptasi organisasi (Lodhi, 2021). Pada tingkat individu, pimpinan dan aktor kunci menjalankan *sense-making*, pengambilan keputusan adaptif, pemberdayaan, dan refleksi untuk merespons ketegangan tersebut. Mekanisme ini mengaktifkan agile leadership, yang berfungsi menghubungkan tekanan eksternal dengan kapasitas internal organisasi.



Gambar 2. Model Konseptual Integratif Pembentukan Kapasitas Adaptif dan Pembelajaran Kelembagaan Perguruan Tinggi

Sumber: Hasil penelitian dan rekonstruksi teoritik peneliti berdasarkan temuan empiris (2026)

Pada tingkat kelompok dan proses organisasi, *Agile Leadership* diperkuat oleh *New Dynamic Governance* melalui antisipasi, refleksi, kolaborasi, koordinasi, dan pertukaran pengetahuan lintas aktor. Interaksi tersebut memungkinkan organisasi tidak sekadar menyesuaikan diri terhadap tekanan, tetapi membangun adaptive capacity, yaitu kemampuan untuk membaca perubahan, mengambil keputusan responsif, mengalokasikan sumber daya secara adaptif, dan mengembangkan respons baru terhadap ketidakpastian implementasi.

Dengan demikian, *Adaptive Capacity* menjadi mekanisme konversi yang menjembatani *Implementation Tension* dengan proses pembelajaran organisasi.

Pengalaman implementasi kemudian dikonversi menjadi *Organizational Learning* melalui refleksi, pertukaran pengalaman, evaluasi praktik, dan pembentukan pengetahuan kolektif. Pada tingkat organisasi, pembelajaran tersebut tidak berhenti sebagai pengetahuan individual atau praktik temporer, tetapi melalui proses institutionalisation diterjemahkan ke dalam prosedur, struktur keputusan, mekanisme koordinasi, standar kerja, dan inovasi. Pelembagaan tersebut menghasilkan institutional transformation, yang tercermin dalam perubahan kapasitas, struktur, proses, dan praktik kelembagaan.

Kontribusi teoritik model terletak pada rekonstruksi hubungan antara tekanan kebijakan dan transformasi kelembagaan. Model menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat mekanistik, bukan deterministik: Pressure meningkatkan tuntutan eksternal dan memunculkan tension ketika berhadapan dengan fleksibilitas organisasi. Ketegangan mengaktifkan adaptive capacity, yang mengubah pengalaman menjadi learning. Pembelajaran kemudian dilembagakan melalui institutionalisation, menghasilkan transformation pada struktur, kapasitas, dan praktik kelembagaan. *Policy Pressure* menjadi transformasional ketika *Implementation Tension* berhasil dikonversi menjadi kapasitas adaptif melalui *Agile Leadership* dan *New Dynamic Governance*, kemudian diolah menjadi pembelajaran dan dilembagakan menjadi perubahan organisasi. Model juga memperluas perspektif *Organizational Learning* dengan menempatkan institutionalisation sebagai mekanisme yang menentukan apakah pembelajaran menghasilkan perubahan kelembagaan atau berhenti sebagai respons sementara.

Secara konseptual, model menghubungkan tiga tingkat analisis: institutional/environmental level sebagai sumber tekanan, individual-group level sebagai arena interpretasi, kepemimpinan, interaksi, dan pengambilan keputusan, serta organizational level sebagai arena pelembagaan pembelajaran dan transformasi. Hubungan lintas-level tersebut menjelaskan bahwa perubahan organisasi merupakan hasil interaksi antara struktur eksternal, agensi aktor, dan kapasitas internal. Model bersifat siklikal karena *Institutional Transformation* menghasilkan pengalaman, pengetahuan, dan tuntutan baru yang kembali memperkaya *Organizational Learning* dan kapasitas adaptif. Dengan demikian, kontribusi utama model adalah menjelaskan bagaimana, melalui mekanisme apa, dan pada tingkat mana tekanan kebijakan dikonversi menjadi kapasitas adaptif, pembelajaran yang terlembaga, dan transformasi kelembagaan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Policy Pressure* tidak otomatis menghasilkan transformasi kelembagaan, tetapi menciptakan *implementation tension* yang dapat mendorong kepatuhan administratif atau perubahan adaptif. *Agile Leadership* dan *New Dynamic Governance* melalui *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* berperan mengolah tekanan menjadi *Organizational Learning* yang dilembagakan dalam kebijakan, prosedur, koordinasi, dan sistem digital. Dengan demikian, pembelajaran organisasi menjadi mekanisme kunci transformasi kelembagaan dan digital. Reformasi pendidikan tinggi perlu berorientasi pada penguatan kepemimpinan adaptif, kolaborasi, evaluasi reflektif, dan berbagi pengetahuan. Karena penelitian terbatas pada tiga perguruan tinggi di Jawa Timur, penelitian selanjutnya perlu memperluas konteks dan menguji model melalui studi komparatif serta indikator terukur.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Penulis menyatakan bahwa artikel ini merupakan hasil karya sendiri dan, sepanjang pengetahuan penulis, tidak memuat materi yang sebelumnya telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, maupun bagian substansial dari materi yang telah diterima untuk diterbitkan dalam publikasi lain, kecuali jika sumbernya telah diakui dan dicantumkan secara jelas dalam artikel ini. Setiap kontribusi yang diberikan oleh pihak lain dalam penelitian ini, termasuk mereka yang bekerja sama dengan penulis, telah diakui secara eksplisit dalam artikel ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengakui penggunaan ChatGPT (OpenAI) sebagai alat bantu berbasis kecerdasan buatan (AI) untuk mendukung penyuntingan bahasa dan meningkatkan kejelasan naskah. Penulis telah meninjau dan memverifikasi seluruh keluaran yang dihasilkan dengan bantuan AI serta bertanggung jawab penuh atas keakuratan, orisinalitas, dan integritas karya yang dipublikasikan.

REFERENCES

- Albrecht, V. (2024). Collaborative competences for agile public servants: A case study on public sector innovation fellowships. *Information Polity*, 29(2), 217–234. <https://doi.org/10.3233/IP-230056>
- Alim, B. N. (2022). Upaya Mewujudkan Dynamic Governance Pada Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(2). <https://doi.org/10.14710/dialogue.v4i2.14645>
- Alo, O., Arslan, A., Mainela, T., Tian, A. Y., & Watson, D. (2026). Leadership agility and its manifestations during the crisis: Qualitative evidence from African SMEs. *Africa Journal of Management*, 12(3), 331–353. <https://doi.org/10.1080/23322373.2026.2706394>
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member Checking. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811. <https://doi.org/10.1177/1049732316654870>
- Brandenberger, L., Ingold, K., Fischer, M., Schlöpfer, I., & Leifeld, P. (2022). Boundary Spanning Through Engagement of Policy Actors in Multiple Issues. *Policy Studies Journal*, 50(1), 35–64. <https://doi.org/10.1111/psj.12404>
- Chen, X. H., Tee, K., & Chang, V. (2022). Accelerating Innovation Efficiency through Agile Leadership: The CEO Network Effects in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121602. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121602>
- Denning, S. (2018). The Challenge Of Leadership In The Age Of Agile. *Leader to Leader*, 2018(89), 20–25. <https://doi.org/10.1002/ltl.20371>
- Dwiritodjahjono, J., Yuhertiana, I., Partoyo, Tannar, O., Wijaya, S. Y., & Wibawani, S. (2024). Developing Agile Leadership with State Defense Character in Indonesia. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), e07493. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-137>
- Herianto, E., Haslan, M. M., Ainun, A., Septiana, E., Aziz, S., Suryani, A. I., Sahira, E., & Novitasari, N. (2024). Meningkatkan Partisipasi Mahasiswa pada Program MBKM Mandiri-Asistensi Mengajar melalui Pelatihan Mandiri Terintegrasi. *Jurnal Gema Ngabdi*, 6(3), 179–194. <https://doi.org/10.29303/jgn.v6i3.534>
- Hustad, O. B., & Brogaard, L. (2026). Goal-attainment in collaborative climate governance: the role of agile leadership practices in spurring collaborative outputs. *Public Management Review*, 1–36. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2605474>
- Lodhi, I. (2021). Globalisation and public policy: bridging the disciplinary and epistemological boundaries. *Policy and Society*, 40(4), 522–544. <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1987137>
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145–151. <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>
- Poltak, H., & Widjaja, R. R. (2024). Pendekatan Metode Studi Kasus dalam Riset Kualitatif. *Local Engineering*, 2(1), 31–34. <https://doi.org/10.59810/lejlace.v2i1.89>
- Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 117–138. <https://doi.org/10.7341/20242026>
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>
- Qonita, F. (2024). Dynamic Governance in Bureaucratic Reform: A Case Study of Dispendukcapil Surabaya. *Jurnal Mengkaji Indonesia*, 3(2), 243–266. <https://doi.org/10.59066/jmi.v3i2.797>
- Rijali, A. (2019). Analisis Data Kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33), 81. <https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>
- Rukmana, N. S., Syam, F., Darmayanti, D. P., Manda, D., & Umar, N. F. (2025). Integrated Literacy Program in the “Kampus Mengajar” Policy in Elementary Schools. *Jurnal Sipakatau: Inovasi Pengabdian Masyarakat*, 2(3), 61–67. <https://doi.org/10.61220/jsipakatau.v2i3.2510>
- Shahib, H. M., & Abbas, Y. (2025). SDGs and changes in Indonesia local government's accounting indicators: lessons from a learning organization perspective. *Public Money & Management*, 45(7), 724–734. <https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2461569>
- Widowati, L., Setyowati, K., & Suharto, D. G. (2023). Dynamic Governance As Perspective in Indonesian Bureaucracy Reform: Qualitative Analysis of Indonesian Bureaucracy Reform Based on Dynamic Governance. *Jurnal Bina Praja*, 15(2), 403–415. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.403-415>
- Yusanto, Y. (2020). Ragam Pendekatan Penelitian Kualitatif. *Journal Of Scientific Communication (JSC)*, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.31506/jsc.v1i1.7764>
- Yusriadi, Y., Farida, U., & Misnawati, M. (2024). “Merdeka Belajar Kampus Merdeka” Policies in Indonesia Higher Education Institutions: New Public Policy Reform. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 344–360. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.7173>
- Zamiri, M., & Esmaili, A. (2024). Strategies, Methods, and Supports for Developing Skills within Learning Communities: A Systematic Review of the Literature. *Administrative Sciences*, 14(9), 231. <https://doi.org/10.3390/admsci14090231>

Conflict of Interest Statement: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright ©2026 Bambang Kusbandrijo, Masadib Akmal Vyandri. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.