

## Telaah Respons Lingkungan Sosial Kampus Terhadap Agile Governance dan Zona Integritas Di Perguruan Tinggi

### *An Examination of The Response of The Campus Social Environment to Agile Governance and Integrity Zones In Universities*

Evi Nadhifah Prihatini<sup>1\*</sup>

Mayarni<sup>2</sup>

Hasim As'ari<sup>3</sup>

Zulkarnaini<sup>4</sup>

Eka Desiarti<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universitas Riau, Pekanbaru, Riau, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Riau, Pekanbaru, Riau, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Riau, Pekanbaru, Riau, Indonesia

<sup>4</sup>Universitas Riau, Pekanbaru, Riau, Indonesia

<sup>5</sup>Universitas Riau, Pekanbaru, Riau, Indonesia

\*email:  
evinadhifah@staff.unri.ac.id

#### Abstrak

Penerapan Agile Governance dalam pembangunan Zona Integritas (ZI) merupakan strategi baru dalam reformasi birokrasi pendidikan tinggi di Indonesia. Pendekatan ini menekankan responsivitas, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam tata kelola institusi. Namun, keberhasilannya sangat bergantung pada dinamika sosial kampus, termasuk bagaimana kebijakan diterima, dipahami, dan dijalankan oleh sivitas akademika. Artikel ini bertujuan meninjau secara kritis respons lingkungan sosial kampus terhadap implementasi Agile Governance dalam konteks ZI, serta menganalisis relasi antara kebijakan struktural dan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis dokumen dengan pendekatan deskriptif-kualitatif, yang berfokus pada penelaahan dokumen kebijakan, pedoman implementasi, dan laporan pelaksanaan ZI dan Agile Governance di beberapa perguruan tinggi di Indonesia. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tata kelola tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan administratif, tetapi sangat dipengaruhi oleh partisipasi aktif sivitas akademika, kesiapan teknologi digital, serta kemampuan institusi dalam mengatasi resistensi budaya. Integrasi nilai-nilai lokal, kepemimpinan yang transformatif, dan pelebagaan mekanisme refleksi menjadi faktor penting dalam internalisasi nilai integritas dan prinsip agile. Artikel ini merekomendasikan penguatan model tata kelola berbasis nilai, peningkatan kapasitas adaptif kelembagaan, dan pengembangan ekosistem partisipatif sebagai strategi utama menuju keberhasilan reformasi birokrasi di perguruan tinggi melalui pendekatan Agile Governance.

#### Kata Kunci:

Agile Governance  
Zona Integritas  
Respon Lingkungan Sosial  
Kampus  
Pendidikan Tinggi  
Partisipasi Sivitas Akademika.

#### Keywords:

Agile Governance  
Integrity Zone  
Campus Social Environment  
Response  
Higher Education  
Academic Community  
Participation

#### Abstract

The implementation of Agile Governance in developing Integrity Zones (ZI) represents a new strategy in higher education bureaucratic reform in Indonesia. This approach emphasizes responsiveness, collaboration, and continuous improvement in institutional governance. However, its success greatly depends on campus social dynamics, particularly how policies are received, understood, and executed by the academic community. This article aims to critically examine the social environment's response to the implementation of Agile Governance within the context of ZI, as well as analyze the relationship between structural policies and organizational culture. This study employs a document analysis method with a descriptive-qualitative approach, focusing on the review of policy documents, implementation guidelines, and execution reports of ZI and Agile Governance at several Indonesian universities. The findings indicate that successful governance transformation is not solely determined by administrative completeness, but also significantly influenced by the active participation of the academic community, digital technology readiness, and institutional capacity to overcome cultural resistance. The integration of local values, transformative leadership, and institutionalized reflection mechanisms are key factors in internalizing integrity values and agile principles. This article recommends strengthening value-based governance models, enhancing institutional adaptive capacity, and developing participatory ecosystems as core strategies to achieve successful bureaucratic reform in universities through the Agile Governance approach.



## PENDAHULUAN

Transformasi tata kelola di sektor pendidikan tinggi menjadi agenda utama dalam reformasi birokrasi nasional (Faedlulloh, Maarif, Meutia, & Yulianti, 2020). Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi Republik Indonesia (Kemendiknas) melalui berbagai kebijakan strategis, mendorong institusi pendidikan tinggi untuk memperkuat nilai-nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas (Pradesa, Purba, & Priatna, 2021). Salah satu kebijakan strategis yang diambil adalah pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) yang tertuang pada Permenristekdikti Nomor 57 Tahun 2016 tentang petunjuk pelaksanaan pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani di lingkungan kementerian riset, teknologi, dan pendidikan tinggi (KEMENRISTEK-DIKTI, 2016). Berdasarkan kepmendikbudristek nomor 228/O/2023 tentang unit kerja pembangunan Zona Integritas menuju WBK di lingkungan Kemendikbudristek tahun 2023, pembangunan Zona Integritas wajib dilaksanakan pada seluruh direktorat di lingkungan direktorat jendral, seluruh fakultas di lingkungan perguruan tinggi akademik, dan seluruh lembaga layanan Pendidikan tinggi (Mendikbudristek, 2023). Berdasarkan Surat Plt. Dirjen Dikristek Nomor 0754/E/OT.01.00/2023, dalam pembangunan Zona Integritas, rektor mengalokasikan anggaran dari sumber dana PNB/BLU/dana masyarakat untuk pelaksanaan reformasi birokrasi dan pembangunan Zona Integritas di seluruh fakultas dalam DIPA dan/atau RKA Satker masing-masing (Dirjen Dikristek, 2024).

Selain itu, fokus sasaran Zona Integritas adalah integritas, pelayanan public prima, dan kapabilitas (Dirjen Dikristek, 2024). Sejati, dkk. (2023) melakukan optimalisasi media sosial dalam meningkatkan pelayanan publik di lingkungan pascasarjana Unnes melalui pelatihan optimasi media sosial dan pendampingan pengelolaan media sosial. Hasil kegiatan cukup optimal, tetapi konten yang diunggah ke media masa kebanyakan masih berupa video highlight kegiatan-kegiatan (Sejati, Widyastuti, & Sari, 2023). Widarti & Madalina, (2018) melakukan kajian terkait penerapan Zona Integritas di Pemerintah Kota Yogyakarta. Efektivitas pelaksanaan Zona Integritas dapat dinilai dari jumlah temuan korupsi pada unit kerja maupun pada Pemerintah Kota Yogyakarta, nilai laporan kinerja unit kerja, hasil survei kepuasan masyarakat, dan hasil penilaian Zona Integritas. Konsep Zona Integritas yang merupakan turunan dari reformasi birokrasi tidak dapat menjangkau seluruh unit atau bagian di suatu instansi pemerintah yang berimplikasi pada tingkat efektivitasnya dalam memberantas korupsi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di instansi pemerintah tersebut relatif masih rendah (Widarti & Madalina, 2018). Zona Integritas tidak hanya dimaknai sebagai produk administratif berupa dokumen dan indikator penilaian, tetapi juga sebagai proses perubahan budaya organisasi yang berkelanjutan (Prasetya, 2017). Dalam konteks ini, *Agile Governance* hadir sebagai pendekatan baru yang menekankan responsivitas, kolaborasi lintas sektor, iterasi kebijakan, dan keterbukaan informasi. Halim, dkk. (2021) mengkaji penerapan prinsip *Agile Governance* di masa pandemi Covid-19 pada pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat. Melalui prinsip *Agile Governance*, tata kelola pemerintahan dapat dilakukan dengan cepat dan tepat serta memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam upaya memberikan pelayanan yang masyarakat (Halim, Astuti, & Umam, 2021). Suryani & Diniawaty menganalisis penyederhanaan birokrasi dan *Agile Governance* guna meningkatkan efektivitas kinerja birokrasi serta pelayanan publik. Menurutnya, penyederhanaan birokrasi dapat dilakukan dengan mengadopsi empat dimensi dari teori transformasi, yaitu *Reframe, Restructure, Revitalize, dan Renew*. Pengoptimalan ini berfungsi untuk menyusun roadmap pelaksanaan menuju pemerintahan yang lebih *agile* (E. Suryani & Diniawaty, 2024). *Agile Governance* yang sebelumnya populer di dunia teknologi dan manajemen proyek, kini diadopsi dalam sektor publik sebagai respons terhadap tantangan kompleks, termasuk dalam tata kelola pendidikan tinggi (Fadri & Fil, 2024; Malik & Wahid, 2023a; Suprastiyo, 2025).

Meskipun demikian, keberhasilan implementasi *Agile Governance* dalam konteks pembangunan Zona Integritas tidak dapat dilepaskan dari peran lingkungan sosial kampus (Andrews & Glendinning, 2024; Nurzaky, Ananda, & Machrus, 2021). Mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, hingga unsur pimpinan membentuk jaringan sosial yang sangat menentukan arah perubahan (Juliya & Herlambang, 2021). Dukungan atau resistensi yang muncul dari komunitas ini menjadi cerminan kesiapan institusi dalam mentransformasikan dirinya ke arah tata kelola yang adaptif dan partisipatif. Berbagai studi telah menunjukkan bahwa penerapan Zona Integritas di beberapa perguruan tinggi tidak terlepas dari dinamika sosial kampus (Trisia & Azairin, 2024). Namun sayangnya, studi-studi terdahulu lebih banyak menyoroti aspek teknis dan administratif dari penerapan ZI dan *Agile Governance*, seperti indikator kinerja, SOP layanan, atau instrumen audit internal. Kajian yang menyentuh *respon sosial kampus*, yakni bagaimana mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan memaknai, mendukung, atau bahkan menolak kebijakan tersebut, masih sangat terbatas. Padahal, keberhasilan reformasi tata kelola di kampus sangat dipengaruhi oleh interaksi antara kebijakan struktural dan dinamika budaya lokal (Sumual, Rawis, Lengkon, Rengkuan, & Sampouw, 2025).

Artikel ini menyoroti aspek respon lingkungan (sosial) kampus dengan meninjau secara kritis: bagaimana respon sosial kampus terbentuk terhadap kebijakan *Agile Governance* dan Zona Integritas; bagaimana kebijakan struktural bertemu atau bertabrakan dengan budaya organisasi kampus; serta bagaimana prinsip *agile* dapat dibumikan menjadi praktik transformatif yang partisipatif dan berkelanjutan.

### **Agile Governance dalam Sektor Publik**

*Agile Governance* merupakan pendekatan tata kelola yang mengadaptasi prinsip-prinsip metode *agile* dari dunia rekayasa perangkat lunak ke dalam konteks manajemen organisasi dan pemerintahan. Mergel dan kawan-kawan (Mergel, Ganapati, & Whitford, 2021) menyebutkan bahwa *Agile Governance* dalam sektor publik ditandai oleh responsivitas,

kolaborasi lintas unit, iterasi keputusan, dan kemampuan belajar adaptif dari pengalaman di lapangan. Model ini menekankan bahwa kebijakan dan pelayanan publik harus bersifat fleksibel, berbasis data, dan terbuka terhadap masukan dari pengguna layanan. Dalam konteks perguruan tinggi, *Agile Governance* dapat diartikan sebagai tata kelola yang memungkinkan kampus untuk bereksperimen secara terkendali, cepat merespon perubahan kebutuhan masyarakat kampus, dan meningkatkan efektivitas pelayanan akademik dan non-akademik (Malik & Wahid, 2023b). Prinsip ini menekankan *empowerment* aktor lokal (dosen, mahasiswa, tendik) dan mengurangi pola manajemen birokratik yang terlalu kaku (Malik & Wahid, 2023b; Mergel, 2016).

### **Zona Integritas: Kerangka Reformasi Birokrasi di Pendidikan Tinggi**

Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang menunjukkan komitmen kuat dari pimpinan dan seluruh jajarannya dalam mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan/atau Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Komitmen ini diwujudkan melalui pelaksanaan reformasi birokrasi secara menyeluruh, terutama dalam aspek pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Permenpan RB No. 10 Tahun 2019) (Gafar, Octavia, Zamhasari, & Suryaningsih, 2022). Dalam konteks pendidikan tinggi, ZI mencakup enam area perubahan utama, yaitu manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Dahnelia, Nugraha, Putri, & Hariyoko, 2024). Setiap area tersebut sangat terkait dengan proses sosial dan budaya kerja di lingkungan kampus, yang menjadikan pendekatan ZI bukan hanya administratif, tapi juga transformatif secara sosial (Dahnelia et al., 2024; Darwin & Arifin, 2024).

### **Lingkungan Sosial Kampus dan Budaya Organisasi**

Lingkungan sosial kampus terdiri dari seluruh jejaring interaksi yang terjadi antara mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, serta aktor-aktor struktural kampus. Menurut Deal & Kennedy (2000) dalam (Cacciattolo, 2014), budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku kolektif dalam suatu institusi. Di kampus, budaya ini memengaruhi bagaimana kebijakan diterima, dijalankan, atau bahkan ditolak secara diam-diam (Holly & Daromes, 2021). Faktor-faktor seperti senioritas, tradisi akademik, resistensi terhadap perubahan, dan dominasi birokrasi formal sangat berpengaruh terhadap keberhasilan reformasi berbasis ZI (Kristiono et al., 2023). Oleh karena itu, transformasi organisasi berbasis *agile* harus memperhitungkan resistensi budaya yang mungkin terjadi dan mengatasinya melalui model manajemen perubahan yang tepat (Meilina & Adriani, 2025; Yulastuti, 2025).

### **Teori Manajemen Perubahan: ADKAR dan Pendekatan Transformasional**

Model ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) yang dikembangkan oleh Prosci menjadi salah satu pendekatan paling efektif untuk menginternalisasikan perubahan dalam organisasi (Da Veiga, 2018; Mouazen & Hernández-Lara, 2023). Dalam konteks kampus, model ini dapat digunakan untuk: membangun kesadaran civitas akademika tentang pentingnya ZI, menumbuhkan keinginan untuk berubah, memberikan pengetahuan dan keterampilan terkait, meningkatkan kemampuan adaptif, dan memperkuat perubahan melalui insentif dan keteladanan. Selain itu, teori kepemimpinan transformasional juga menekankan pentingnya peran pemimpin sebagai agen perubahan yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik, visi kolektif, dan budaya inovatif (Bass & Riggio, 2006; Santoso & Selwen, 2023).

### **Konsep Respons Sosial terhadap Kebijakan**

Respons sosial terhadap kebijakan publik merupakan hasil dari interaksi antara norma-norma institusional, persepsi kepentingan kolektif, dan dinamika kekuasaan (Doh & Guay, 2006). Dalam konteks kampus, respons sivitas akademika terhadap *Agile Governance* dan ZI sangat ditentukan oleh transparansi proses, peluang partisipasi, dan persepsi manfaat langsung. Bila kebijakan dianggap eksklusif dan teknokratis, maka resistensi sosial akan muncul secara implisit (Pratiyudha, 2019). Sebaliknya, kebijakan yang partisipatif, terbuka, dan berbasis dialog akan lebih mudah diterima. Setelah memahami kerangka teoretik, bagian berikut akan menyoroti bagaimana kebijakan ZI diimplementasikan dalam praktik melalui studi kasus kampus.

## **METODOLOGI**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dokumen dengan pendekatan deskriptif-kualitatif. Analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai sumber tertulis yang relevan, termasuk dokumen kebijakan nasional tentang Zona Integritas (ZI), panduan implementasi *Agile Governance*, laporan internal perguruan tinggi, serta artikel akademik dan publikasi terkait topik penelitian. Objek kajian mencakup praktik penerapan ZI dan *Agile Governance* di tiga perguruan tinggi di Indonesia, yaitu Universitas Negeri Semarang (UNNES), Universitas Riau (UNRI), dan Universitas Diponegoro (UNDIP). Pemilihan ketiga universitas tersebut sebagai objek penelitian didasarkan pada keterwakilan geografis dan keberagaman institusional, serta komitmen mereka dalam menerapkan Zona Integritas (ZI) dan prinsip *Agile Governance*. Ketiga perguruan tinggi ini memainkan peran strategis dalam transformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik di sektor pendidikan tinggi, menjadikannya contoh yang relevan untuk analisis implementasi kedua konsep tersebut. Dokumen dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi pola komunikasi internal, kepemimpinan perubahan, partisipasi sivitas akademika, serta dinamika budaya organisasi dalam proses transformasi birokrasi kampus. Analisis dilakukan dengan pendekatan reflektif-kualitatif sebagaimana disarankan oleh Bowen (2009), yang menekankan pentingnya penafsiran makna dari isi dokumen untuk memahami konteks sosial dan kelembagaan secara mendalam.

Dengan pendekatan ini, studi ini juga mengidentifikasi hambatan dan peluang yang muncul dalam implementasi prinsip-prinsip *Agile Governance* dan pembangunan Zona Integritas di lingkungan perguruan tinggi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Konteks Kebijakan Nasional Zona Integritas di Pendidikan Tinggi Indonesia

Pembangunan Zona Integritas (ZI) merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi nasional yang dikembangkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemendagri). Melalui Permenpan RB Nomor 10 Tahun 2019, seluruh instansi pemerintah, termasuk perguruan tinggi negeri, didorong untuk membangun Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Di sektor pendidikan tinggi, implementasi ZI dikawal langsung oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi (Ditjen Dikti) sebagai upaya memperkuat tata kelola dan etika layanan pendidikan. Pencanangan ZI tidak hanya bersifat administratif, tetapi diarahkan untuk merombak pola kerja dan budaya pelayanan yang selama ini dianggap lamban, tidak responsif, dan tidak transparan. Di sinilah relevansi *Agile Governance* muncul, sebagai pendekatan manajerial baru yang memungkinkan kampus bertransformasi secara adaptif dan kolaboratif (E. Suryani, Hasanah, Fauzi, Suhaedi, & Cadith, 2024).

### Implementasi Zona Integritas di Beberapa Kampus Indonesia

Universitas Negeri Semarang (UNNES) merupakan kampus konservasi yang mengintegrasikan nilai-nilai antikorupsi ke dalam kurikulum dan kehidupan kampus. Di Fakultas Ilmu Sosial UNNES, penerapan ZI didorong oleh pendekatan moral dan kelembagaan yang kuat dimana pendidikan antikorupsi menjadi bagian dari kurikulum wajib, pimpinan fakultas bertindak sebagai role model dan agent of change, serta SPI (Satuan Pengawas Internal) aktif melakukan audit dan monitoring layanan (Kristiono et al., 2023). Respons sosial kampus sangat mendukung karena nilai-nilai ZI diterjemahkan dalam bahasa nilai, bukan sekadar administratif. Hal ini menciptakan *sense of ownership* yang tinggi dari mahasiswa dan dosen terhadap perubahan tata kelola (Kristiono et al., 2023).

Universitas Riau (UNRI) menjadi salah satu perguruan tinggi yang secara aktif mencanangkan pembangunan Zona Integritas. Itu yang penulis amati sampai sejauh ini, sebagaimana juga diberitakan di media massa. Pimpinan UNRI menyatakan bahwa pembangunan ZI bukan sekadar seremoni, melainkan bentuk komitmen nyata untuk menciptakan kampus yang bebas KKN, melayani, dan akuntabel. Tantangan besar muncul sehingga membutuhkan strategi manajemen perubahan yang sistemik. Strategi yang dilakukan UNRI meliputi pembekalan dan workshop pendampingan ZI kepada seluruh fakultas dan lembaga, kolaborasi aktif dengan KPK melalui kuliah umum pendidikan antikorupsi, sosialisasi internal dan eksternal mengenai pentingnya budaya integritas.

Meski tidak disebut secara eksplisit dalam dokumen ZI nasional, Universitas Diponegoro (UNDIP) telah mengadopsi prinsip *Agile Governance* dalam konteks pembangunan berkelanjutan (Fatmawati & Syahbana, 2015). Mahasiswa dilibatkan dalam gerakan penanaman pohon, audit lingkungan, dan kegiatan sosial kampus berbasis kesadaran kolektif. Respons sosial mahasiswa UNDIP sangat kuat karena perubahan diarahkan melalui partisipasi langsung, bukan hanya top-down dari birokrat kampus (Fatmawati & Syahbana, 2015).

Ketiga kasus kampus di atas menunjukkan variasi dalam pendekatan dan hasil. UNRI menonjolkan pencanangan dan pembekalan struktural, UNNES menekankan pendidikan nilai dan pengawasan moral, sementara UNDIP mengintegrasikan prinsip-prinsip *agile* melalui aksi-aksi sosial kampus. Masing-masing mengindikasikan bahwa keberhasilan *Agile Governance* dan Zona Integritas sangat tergantung pada model komunikasi, partisipasi sosial, kepemimpinan perubahan, dan adaptasi pada budaya lokal kampus.

### Respons Lingkungan Sosial Kampus Terhadap *Agile Governance* dan Zona Integritas

Komitmen kelembagaan dan kepemimpinan menjadi kunci utama dalam pencanangan ZI. Di Universitas Negeri Semarang (UNNES), kepemimpinan fakultas ditampilkan melalui keteladanan nilai integritas dan reformasi manajerial berbasis nilai konservasi. Pimpinan fakultas bertindak sebagai *change leader* dan membangun jaringan kolaborasi dengan dosen dan mahasiswa dalam menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dan *agile* dalam pengambilan keputusan (Kristiono et al., 2023). Sementara itu di Universitas Riau, komitmen pimpinan ditunjukkan melalui pelibatan seluruh unit struktural dalam penandatanganan pakta integritas. Pimpinan menekankan bahwa pelaksanaan ZI bukan sekadar formalitas, tetapi bentuk nyata dari tanggung jawab etis dan moral seluruh sivitas akademika untuk menciptakan tata kelola pendidikan yang bebas dari korupsi dan pelayanan yang prima. Sebagai kesimpulan awal kampus seperti UNNES dan UNRI telah menunjukkan keberhasilan perdana dengan melibatkan pimpinan dalam pencanangan ZI, penguatan tim pengawas internal, dan pelibatan semua unit kerja. Namun, harus tetap dijaga agar jangan hanya melakukan *symbolic commitment*, berupa seremoni pencanangan tanpa tindak lanjut substansial.

Respons mahasiswa dan dosen beragam, antara dukungan aktif dan kritik konstruktif. Mahasiswa merupakan aktor sosial yang tidak hanya menjadi penerima kebijakan, tetapi juga mitra kritis dalam implementasi ZI. Di Universitas Riau, keterlibatan mereka tercermin dalam kuliah umum pendidikan antikorupsi bersama KPK, serta ajakan untuk menjadikan ZI sebagai budaya kolektif. Namun demikian, masih dirasa adanya ketimpangan pemahaman di kalangan

mahasiswa, terutama bila ZI dipahami sekadar sebagai program administrasi, bukan transformasi nilai. Sementara di UNNES, dosen dan tenaga kependidikan menunjukkan variasi respons. Di UNNES, integritas dosen didukung dan ditumbuhkan dengan pelatihan etika akademik dan pelibatan dalam sistem pengawasan internal. Namun di beberapa kampus lain, ditemukan tantangan berupa resistensi perubahan dari pegawai senior yang belum sepenuhnya memahami konsep *Agile Governance*, terutama terkait fleksibilitas kerja dan pendekatan partisipatif (Kristiono et al., 2023).

Respons sosial dari mahasiswa dan dosen sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap transparansi dan keterlibatan dalam proses kebijakan. Jika ZI dan *Agile Governance* hanya dijalankan dari atas, maka respons cenderung pasif atau skeptis (Danar, Novita, Anggriawan, & Ramadhani, 2024). Namun jika ada ruang partisipasi, seperti kuliah antikorupsi, audit sosial terbuka, atau pelibatan dalam forum konsultatif, maka respons sosial jauh lebih positif. Beberapa kampus bahkan memanfaatkan forum mahasiswa untuk menjadi bagian dari pengawas integritas kampus (Fatmawati & Syahbana, 2015).

Banyak institusi yang membangun Zona Integritas secara teknokratis namun gagal membumikan semangatnya dalam budaya organisasi (Prasetya, 2017a). Zona Integritas sering dipahami sebagai syarat administratif untuk mendapatkan predikat WBK/WBBM, bukan sebagai alat transformasi (Y. Suryani, 2023). Hal ini menciptakan *kultur formalisme*, di mana proses dilakukan hanya untuk memenuhi tuntutan regulasi, bukan karena kesadaran internal. Contoh yang menjanjikan dapat ditemukan di UNNES, di mana pendidikan antikorupsi diintegrasikan dalam visi konservasi moral kampus. Praktik ini menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi lebih mungkin berhasil ketika nilai-nilai Zona Integritas diterjemahkan menjadi tindakan nyata yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh elemen kampus (Kristiono et al., 2023).

Telah ditunjukkan bahwa perubahan administratif tanpa disertai perubahan budaya akan bersifat temporer dan permukaan (Martin, 2013). Budaya birokrasi yang formalistik, senioritas yang konservatif, serta pola kerja yang rigid masih menjadi penghambat utama internalisasi nilai-nilai *agile* di banyak kampus (Suprastiyo, 2025) (Danar et al., 2024). Hanya institusi yang mampu mengaitkan ZI dengan nilai-nilai lokal (misalnya nilai Melayu atau nilai konservasi) yang dapat menciptakan *internal congruence* antara kebijakan dan budaya kerja.

Transformasi digital menjadi tulang punggung keberhasilan *Agile Governance* dalam konteks kampus (Lukman & Hakim, 2024). Kampus-kampus yang telah mengembangkan sistem layanan berbasis digital (seperti: *dashboard* pelayanan, sistem informasi akademik, aplikasi pelaporan integritas) cenderung lebih cepat merespons dinamika perubahan dan aspirasi sivitas akademika. Inovasi digital memungkinkan adanya pelibatan mahasiswa secara *real-time*, transparansi dalam layanan, dan percepatan proses pengambilan keputusan. Namun di sisi lain, ketimpangan infrastruktur digital dan literasi teknologi antara kampus-kampus di pusat dan daerah menjadi hambatan nyata. Hanya sebagian kecil institusi pendidikan tinggi yang memiliki kesiapan infrastruktur dan SDM untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *agile* secara utuh (Indriasari, Supangkat, & Kosala, 2020). Kampus yang memiliki sistem informasi akademik yang transparan, *e-office*, *dashboard* pengaduan publik, dan audit berbasis AI menunjukkan performa ZI yang lebih konsisten (Nugraheni, Noranita, Saputra, & Pratama, 2020). Sebaliknya, kampus dengan keterbatasan teknologi seringkali terjebak pada pengumpulan dokumen manual, lambat dalam iterasi perubahan, dan tidak mampu melakukan monitoring yang efektif.

## Tantangan dan Peluang Implementasi *Agile Governance* di Kampus

### a. Tantangan Struktural: Fragmentasi dan Birokrasi Hierarkis

Salah satu tantangan terbesar dalam mengimplementasikan *Agile Governance* di institusi pendidikan tinggi adalah adanya struktur birokrasi yang kaku dan hierarkis (Barrett-Maitland, Williams-Shakespeare, Allen, & Edwards-Braham, 2024). Banyak perguruan tinggi masih menerapkan pola komando *top-down*, di mana inisiatif perubahan hanya bertumpu pada pimpinan, sementara unit-unit di bawahnya belum memiliki otonomi untuk berinovasi secara mandiri (Terjesen, 2022). Fragmentasi antara fakultas, biro, dan lembaga juga menciptakan silo-informasi, dimana informasi penting hanya tersimpan dalam satu bagian organisasi dan tidak dipublikasikan atau diakses oleh bagian lain yang juga mendesak. Sehingga hal ini menghambat alur komunikasi yang gesit dan kolaboratif (Arfan, 2024; de Waal, Weaver, Day, & van der Heijden, 2019).

### b. Resistensi Budaya dan Minimnya Sense of Ownership

Transformasi berbasis nilai hanya akan berhasil jika didukung oleh budaya kerja yang adaptif (Verdu-Jover, Alos-Simo, & Gomez-Gras, 2018). Namun pada banyak kasus, pembangunan Zona Integritas hanya dipahami sebagai proyek administratif dan belum menyentuh perubahan perilaku. Resistensi kultural ditunjukkan oleh staf senior yang merasa terancam oleh perubahan pola kerja, serta dosen yang skeptis terhadap efektivitas program ZI jika tidak disertai insentif dan keteladanan dari pimpinan (Kristiono et al., 2023). Disisi lain, minimnya *sense of ownership* di kalangan mahasiswa dan tenaga kependidikan juga memperlambat proses internalisasi nilai-nilai *agile*. Banyak sivitas yang merasa tidak dilibatkan dalam desain maupun evaluasi kebijakan, sehingga muncul jarak antara kebijakan struktural dan kehidupan sosial kampus (Liwång, 2022).

### c. Ketimpangan Infrastruktur Digital dan Kapasitas SDM

Salah satu pilar *Agile Governance* adalah responsivitas yang ditopang oleh teknologi digital (Mangalaraj, Nerur, & Dwivedi, 2023). Namun tidak semua kampus memiliki kapasitas teknologis yang memadai. Ketimpangan infrastruktur, baik dari sisi perangkat keras, sistem informasi, maupun literasi digital SDM, menjadi hambatan serius, terutama di

perguruan tinggi kecil atau menengah (Banerjee, 2022). Hal ini menciptakan ketidakseimbangan implementasi ZI dan membuat prinsip *agile* hanya bersifat simbolik di beberapa institusi.

### **Peluang: Pendekatan Partisipatif dan Integrasi Nilai Lokal**

Meskipun tantangan struktural dan kultural cukup besar, *Agile Governance* justru menemukan momentumnya di institusi pendidikan tinggi karena karakter kampus yang pada dasarnya bersifat reflektif dan terbuka terhadap inovasi (Dhir, Kumari, & Gupta, 2024). Peluang besar terletak pada Pendekatan partisipatif yang melibatkan mahasiswa sebagai mitra pengawas dan motor perubahan sosial (Khalfan, Ng, Haass, Kashyap, & Maqsood, 2022). Selain itu integrasi nilai lokal seperti Tunjuk Ajar Melayu di UNRI atau nilai konservasi di UNNES yang dapat menjadi kanal untuk internalisasi nilai-nilai *agile* dalam konteks budaya masing-masing kampus. Begitu juga pemanfaatan momentum digitalisasi layanan yang sudah didorong sejak pandemi COVID-19, yang membuka ruang untuk perbaikan sistem manajemen berbasis data dan transparansi (Fatmawati & Syahbana, 2015; Kristiono et al., 2023).

### **Kesiapan Institusi dalam Menjalankan Perubahan Iteratif**

*Agile Governance* menekankan prinsip *continuous improvement* dan *rapid iteration* (Cordero, 2023). Dalam konteks kampus, hal ini berarti bahwa setiap kebijakan harus dievaluasi secara berkala, disesuaikan dengan konteks sosial, dan terbuka terhadap revisi. Kampus-kampus yang memiliki budaya akademik yang reflektif dan sistem evaluasi kinerja yang partisipatif akan lebih mudah menjalankan perubahan iteratif ini (Kröll, 2020). Namun, hal ini juga membutuhkan sistem *feedback-loop* yang jelas, indikator kinerja sosial (bukan hanya administratif), serta mekanisme reward and recognition untuk mendorong aktor perubahan di level mikro.

### **Rekomendasi Kebijakan dan Strategi Perubahan**

#### **a. Strategi Kelembagaan: Konsolidasi Komitmen dan Kepemimpinan Moral**

Zona Integritas tidak dapat dijalankan sekadar sebagai instruksi birokratik. Dibutuhkan kepemimpinan yang mampu membangun *shared vision* dan menanamkan nilai integritas sebagai budaya kerja (Zahari, Said, Muhamad, & Ramly, 2024). Oleh karena itu, rekomendasi berikut diusulkan. Yang pertama adalah penugasan agen perubahan (*champion*) di tiap unit kampus untuk menjadi penggerak nilai *agile* dan integritas secara horizontal. Kedua, perlu dilakukan pelatihan kepemimpinan transformasional bagi pimpinan fakultas, biro, dan unit kerja agar mampu menjadi teladan dan fasilitator perubahan, bukan hanya eksekutor instruksi. Yang ketiga adalah penerapan *reward and recognition* system berbasis nilai, bukan hanya berbasis target administratif.

#### **b. Strategi Sosial: Penguatan Partisipasi Sivitas Akademika**

Agar nilai-nilai *agile* dan ZI tidak berhenti di level struktural, kampus harus menciptakan ekosistem partisipatif. Rekomendasi konkret yang dapat dijalankan antara lain adalah membentuk forum mahasiswa pengawal integritas kampus, sebagai kanal audit sosial yang sejajar dengan SPI. Kemudian mengintegrasikan pendidikan antikorupsi dalam seluruh fakultas, bukan hanya sebagai mata kuliah umum tetapi juga dalam narasi kurikulum inti tiap program studi. Selanjutnya mengadakan klinik kebijakan periodik, di mana mahasiswa, dosen, dan tendik dapat menyampaikan evaluasi atas pelaksanaan ZI secara langsung dan terbuka.

#### **c. Strategi Budaya: Transformasi Nilai Berbasis Kearifan Lokal**

Kampus perlu menerjemahkan prinsip *agile* dan integritas ke dalam nilai-nilai lokal agar tidak berkesan sebagai doktrin asing. Untuk itu, strategi berikut disarankan, yaitu penggunaan narasi kultural dan simbolik, seperti konsep “Tunjuk Ajar Melayu” di UNRI atau nilai konservasi moral di UNNES, sebagai *carrier* nilai integritas. Selain itu membangun ritual kampus tahunan bertema integritas, seperti pekan etika kampus, lomba ide inovasi bersih, atau deklarasi budaya antikorupsi di wisuda.

#### **d. Strategi Digital: Modernisasi Infrastruktur dan Literasi**

*Agile Governance* sangat bergantung pada infrastruktur digital yang mendukung kecepatan, akurasi, dan transparansi layanan. Oleh karena itu pengembangan *dashboard* layanan integritas berbasis *real-time* yang mengintegrasikan laporan keluhan, audit internal, dan metrik kepuasan layanan. Selanjutnya lakukan pelatihan literasi digital bagi seluruh ASN kampus, khususnya pada aspek manajemen perubahan, pengelolaan data, dan pelayanan berbasis AI/IoT. Kemudian penguatan unit transformasi digital kampus dengan model kerja *agile squad* (*scrum team*) lintas bagian (TIK, akademik, kepegawaian, keuangan) yaitu sebuah tim lintas fungsi (*cross-functional*) dan *self-organizing* (mengatur dirinya sendiri) yang bekerja secara iteratif untuk mencapai tujuan bersama. Tim ini terdiri atas aktor-aktor organisasi yang memiliki kapasitas untuk mengambil keputusan, mengeksekusi, serta mengevaluasi kebijakan secara cepat dan fleksibel.

### **Strategi Refleksi: Implementasi Model Iteratif dan Adaptif**

Untuk menjamin keberlanjutan, pelaksanaan *Agile Governance* dan Zona Integritas harus berbasis siklus *inspect and adapt*, yaitu memeriksa secara berkala apa yang sedang terjadi dan kemudian melakukan penyesuaian yang diperlukan

untuk memperbaiki hasil atau prosesnya. Oleh karena itu perlu dilakukan adopsi model ADKAR dalam manajemen perubahan kampus, dengan penilaian kuartalan untuk setiap dimensi (*awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement*). Kemudian menerapkan siklus refleksi kebijakan triwulan, berbasis *feedback* dari seluruh aktor kampus, bukan hanya audit vertikal. Selanjutnya dokumentasi perubahan mikro secara terbuka, sebagai wujud akuntabilitas iteratif, misalnya: perubahan prosedur layanan akademik dalam 30 hari terakhir, dan kegiatan lainnya.

### Rekomendasi Kebijakan Nasional

Untuk mendukung praktik *Agile Governance* di kampus secara nasional, Kemdiktisaintek bersama Kemenpan-RB dan KPK dapat mempertimbangkan hal-hal berikut ini. Pertama adalah lakukan revisi panduan ZI perguruan tinggi agar tidak hanya menekankan aspek administratif, tetapi juga dimensi sosial-budaya dan kapasitas digital kampus. Kedua Pemberian insentif berbasis keberhasilan sosial, bukan hanya indikator kuantitatif dokumen. Ketiga adalah penguatan peran forum nasional kampus pelaksana ZI, sebagai ruang berbagi praktik baik dan kolaborasi lintas PTN/PTS.

### KESIMPULAN

Penerapan *Agile Governance* dalam pembangunan Zona Integritas di institusi pendidikan tinggi Indonesia merupakan langkah strategis dalam mempercepat reformasi birokrasi berbasis nilai. Namun, sebagaimana ditunjukkan dalam kajian ini, keberhasilan kebijakan tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sosial di lingkungan kampus, termasuk komitmen pimpinan, respons mahasiswa dan dosen, budaya organisasi, serta kesiapan infrastruktur teknologi. Studi kasus dari Universitas Negeri Semarang (UNNES), Universitas Diponegoro (UNDIP) dan Universitas Riau (UNRI), menunjukkan bahwa komitmen struktural tanpa transformasi sosial-budaya tidak cukup untuk menjamin keberlanjutan zona integritas. Respons sosial dari mahasiswa dan dosen juga berperan penting dalam implementasi ZI. Di UNNES, mahasiswa dan dosen mendukung penerapan ZI dengan cara yang lebih adaptif, melihat ZI sebagai bagian dari integrasi nilai moral dan budaya konservasi. Namun, di kampus lain seperti UNDIP dan UNRI, meskipun ada dukungan, tantangan muncul akibat resistensi terhadap perubahan pola kerja yang lebih fleksibel serta ketidaksepahaman mengenai konsep *Agile Governance* sebagai upaya perubahan yang lebih mendalam dan berkelanjutan. Perubahan budaya organisasi menjadi tantangan terbesar dalam implementasi ZI. Kampus yang mampu menerjemahkan prinsip *agile* ke dalam praktik yang kolektif, partisipatif, dan adaptif cenderung menunjukkan hasil yang lebih mendalam dan berkelanjutan. Penerapan prinsip *agile* yang tidak hanya terfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada penguatan budaya integritas dan reformasi manajerial berbasis nilai, sangat diperlukan untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Analisis tematik dalam penelitian ini mengungkap bahwa komitmen kelembagaan dan kepemimpinan moral menjadi faktor penentu dalam arah perubahan yang terjadi di setiap kampus. Partisipasi aktif dari sivitas akademika, baik mahasiswa maupun dosen, juga berfungsi sebagai katalisator dalam membangun budaya integritas yang diperlukan untuk mendukung penerapan ZI. Namun, transformasi budaya organisasi harus mampu mengatasi resistensi struktural dan formalisme administratif yang sering menghambat upaya perubahan. Pemanfaatan teknologi digital berperan sebagai *enabler* penting dalam mempercepat dan memperkuat praktik *agile*. Dan terakhir iterasi dan refleksi kebijakan perlu dilembagakan sebagai mekanisme pembelajaran berkelanjutan. Sebagai kata akhir, *Agile Governance* di kampus tidak boleh dipandang sebagai sekadar adaptasi manajerial, melainkan sebagai rekomendasi berbasis temuan konkret yang menyentuh dimensi etika, nilai, dan relasi kuasa dalam pendidikan tinggi. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi *Agile Governance* membutuhkan konsolidasi nilai dan kepemimpinan moral yang kuat, dengan pendekatan iteratif berbasis data dan partisipasi.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada segenap civitas akademika Universitas Riau yang telah membantu dalam perancangan dan penulisan artikel ini.

### REFERENSI

- Andrews, S., & Glendinning, I. (2024). Governing Academic Integrity: Conceptualizing the Assurance and Efficacy of Strategies and Outcomes. In *Second Handbook of Academic Integrity* (pp. 1081–1112). Springer.
- Arfan, S. (2024). Strategi Startegi Internalisasi Nilai-nilai Agile Governance pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi riau: Agile Governance. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 8(1), 50–59.
- Banerjee, M. (2022). The digital divide and smartphone reliance for disadvantaged students in higher education. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 20(3), 31–39.
- Barrett-Maitland, N., Williams-Shakespeare, E., Allen, D., & Edwards-Braham, S. (2024). From tradition to innovation: Proposing agile leadership as the new paradigm for a higher education institution in a developing country. *Power and Education*, 17577438241307310.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027/FULL/XML>
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding organisational cultures. *European Scientific Journal*.

- Cordero, C. A. (2023). Iterative Development: Going with the Flow to Improve Care. *Frontiers of Health Services Management*, 40(2), 10–15.
- Da Veiga, A. (2018). An approach to information security culture change combining ADKAR and the ISCA questionnaire to aid transition to the desired culture. *Information & Computer Security*, 26(5), 584–612.
- Dahnelia, A., Nugraha, A. R. A., Putri, J. N. A., & Hariyoko, Y. (2024). EVALUASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI BBPMP JATIM TERHADAP PENCAPAIAN ZONA INTEGRITAS, WBK, DAN WBBM. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisiplin*, 8(11).
- Danar, O. R., Novita, A. A., Anggriawan, T., & Ramadhani, E. F. (2024). Between productivity booster and structural resistance: A trajectory and limit of agile governance. *Journal of Governance and Regulation/Volume*, 13(1).
- Darwin, I., & Arifin, I. P. M. M. (2024). *Kepemimpinan Pendidikan di Era Perubahan Sosial & Ekonomi*. umsu press.
- de Waal, A., Weaver, M., Day, T., & van der Heijden, B. (2019). Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, 11(23), 6860.
- Dhir, S., Kumari, S., & Gupta, S. (2024). Agile approaches and practices in higher education systems. In *Enhancing Education With Intelligent Systems and Data-Driven Instruction* (pp. 1–22). IGI Global.
- Dirjen Dikristek. (2024). *Penguatan pembangunan zona integritas perguruan tinggi*.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47–73.
- Fadri, Z., & Fil, S. (2024). Era Digital Dan Dampaknya Terhadap Administrasi Publik. *Reformasi Birokrasi Dalam Administrasi Publik: Tantangan Dan Peluang Di Era Digital*, 61.
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan revolusi industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi mitos dalam agenda reformasi birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336.
- Fatmawati, S., & Syahbana, J. A. (2015). Penerapan Kebijakan Pembangunan Berkelanjutan di Lingkungan Kampus (Studi Perbandingan Antara Kampus Tembalang Universitas Diponegoro Dan Kampus Tertre Universitas Nantes). *Jurnal Pembangunan Dan Wilayah Kota*, 11(4), 484–497.
- Gafar, T. F., Octavia, S., Zamhasari, Z., & Suryaningsih, S. (2022). Reformasi Birokrasi dan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (Wbbm) Diindonesia. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 1(10), 2253–2264.
- Halim, F. R., Astuti, F., & Umam, K. (2021). Implementasi prinsip agile governance melalui aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 7(1), 4867.
- Holly, A., & Daromes, F. E. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Moralitas Individu Terhadap Pencegahan Fraud pada Inspektorat Provinsi Papua. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 28(2), 180–194.
- Indriasari, E., Supangkat, S. H., & Kosala, R. (2020). Digital transformation: It governance in the agile environment a study case of Indonesia high regulated company. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 1557–1562.
- Juliya, M., & Herlambang, Y. T. (2021). Analisis problematika pembelajaran daring dan pengaruhnya terhadap motivasi belajar siswa. *Jurnal Genta Mulia*, 12(2).
- KEMENRISTEK-DIKTI. (2016). *BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA*. Retrieved from [www.peraturan.go.id](http://www.peraturan.go.id)
- Khalfan, M., Ng, P. L., Haass, O., Kashyap, M., & Maqsood, T. (2022). Applying agile framework in delivering, and evaluating university courses. *International Journal of Agile Systems and Management*, 15(1), 53–69.
- Kristiono, N., Salam, R., Latifah, H., Astuti, I., Prastiwi, A. A., Al Firdaus, S. R., & Novita, M. D. (2023). Implementasi Pelaksanaan Zona Integritas pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Negeri Semarang. *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, 2(4), 163–178.
- Kröll, M. (2020). Innovations, agile management methods and personnel development. *Advances in Human Factors in Training, Education, and Learning Sciences: Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conference on Human Factors in Training, Education, and Learning Sciences, July 16-20, 2020, USA*, 299–309. Springer.
- Liwång, H. (2022). Defense development: The role of co-creation in filling the gap between policy-makers and technology development. *Technology in Society*, 68, 101913.
- Lukman, S., & Hakim, A. (2024). Agile Governance, Digital Transformation, and Citizen Satisfaction Moderated by Political Stability in Indonesia's Socio-Political Landscape. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 11(1), 210–228.
- Malik, I., & Wahid, N. (2023a). Implementasi Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 85–119.
- Malik, I., & Wahid, N. (2023b). Implementasi Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 85–119.
- Mangalaraj, G., Nerur, S., & Dwivedi, R. (2023). Digital transformation for agility and resilience: an exploratory study. *Journal of Computer Information Systems*, 63(1), 11–23.
- Martin, J. (2013). Organizational culture and administrative change: a case study at a metropolitan academic library. In *Workplace Culture in Academic Libraries* (pp. 39–56). Elsevier.



- Meilina, A., & Adriani, Z. (2025). Pengaruh kepemimpinan agilitas terhadap agilitas organisasi badan pengelola pajak dan retribusi daerah (BPPRD) kota Jambi melalui budaya organisasi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 13(05), 1477–1491. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i05.33426>
- Mendikbudristek. (2023). *Kepmendikbudristek No. 228/O/2023 tentang Unit Kerja ZI-WBK Di Kemendikbudristek*.
- Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516–523.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165.
- Mouazen, A. M., & Hernández-Lara, A. B. (2023). Successful implementation of “ADKAR” change Management Model in SMEs: The role of transactional and transformational leadership styles. *The International Research & Innovation Forum*, 27–39. Springer.
- Nugraheni, D. M. K., Noranita, B., Saputra, R., & Pratama, Y. (2020). Identifying IT governance condition (case study: KPRI-UNDIP). *Journal of Physics: Conference Series*, 1524(1), 012121. IOP Publishing.
- Nurzaky, A., Ananda, F. R., & Machrus, M. (2021). E-Health Sebagai Program Pendukung Terwujudnya Agile Government Di Indonesia (Studi Kasus: Kota Surabaya). *Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Pemerintahan Penerapan Agile Government Di Instansi Pemerintahan*, 69.
- Pradesa, H. A., Purba, C. O., & Priatna, R. (2021). Menilai risiko dari organisasi yang bertransformasi: pelajaran terbaik untuk penguatan akuntabilitas pendidikan tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 146–158.
- Prasetya, A. G. (2017). Mengintegrasikan Reformasi Birokrasi dengan Inovasi Sektor Publik. *Jurnal Analis Kebijakan*, 1(1).
- Pratiyudha, P. P. (2019). Gentrifikasi dan akar-akar masalah sosial: Menakar identifikasi, diagnosis, dan treatment proses gentrifikasi sebagai masalah sosial. *Reka Ruang*, 2(1), 27–38.
- Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2), 400–409.
- Sejati, I. R. H., Widyastuti, A., & Sari, D. K. (2023). Menuju zona integritas melalui optimalisasi media sosial. 3(2), 95–101.
- Sumual, S. D. M., Rawis, J. A. M., Lengkon, J. S. J., Rengku, A. N., & Sampouw, N. L. (2025). Dinamika Lingkungan Strategis Pendidikan Nasional: Analisis Kritis Faktor Internal dan Eksternal. *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 5(2), 104–119.
- Suprastiyo, A. (2025). Best Practice Governance Model in Providing Population Administration Services in the Surabaya City Government Indonesia. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 21, 206–218.
- Suryani, E., & Diniawaty, S. A. (2024). Penyederhanaan birokrasi: Wujud nyata langkah pemerintah Indonesia menuju agile governance. *Jurnal Publik: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara*, 18(1), 11–25.
- Suryani, E., Hasanah, N. N., Fauzi, F. M., Suhaedi, E., & Cadith, J. (2024). Budaya inovasi: Upaya membangun organisasi publik yang agile. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 11(1), 81–92.
- Suryani, Y. (2023). ANALISIS PEMETAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS MENUJU WILAYAH BEBAS KORUPSI DAN WILAYAH BIROKRASI BERSIH MELAYANI PADA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN AMBON: (Human Resources Mapping Analysis in The Framework of Integrity Zone (Zi) Development Towards Corruption-Free Area). *Uniqbu Journal of Social Sciences*, 4(1), 53–66.
- Terjesen, S. (2022). Reducing higher education bureaucracy and reclaiming the entrepreneurial university. *Questioning the Entrepreneurial State*, 111.
- Trisia, S., & Azairin, M. P. (2024). ZONA INTEGRITAS DAN IRONI PERILAKU KORUPTIF APARAT PENEGAK HUKUM. *Majalah Hukum Nasional*, 54(2), 216–238.
- Verdu-Jover, A. J., Alos-Simo, L., & Gomez-Gras, J.-M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3), 330–340.
- Widarti, T., & Madalina, M. (2018). Penerapan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani di Pemerintah Kota Yogyakarta. *Res Publica*, 2(1), 101–118.
- Yuliasuti, H. (2025). *KEPEMIMPINAN DALAM INOVASI ORGANISASI Teori dan Pengembangan Kompetensi*. Penerbit Widina.
- Zahari, A. I., Said, J., Muhamad, N., & Ramly, S. M. (2024). Ethical culture and leadership for sustainability and governance in public sector organisations within the ESG framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100219.