
Digital Transformation of Academic Administration Services: Isomorphism Analysis at Madako University Tolitoli

Transformasi Digital Pelayanan Administrasi Akademik: Analisis Isomorfisme di Universitas Madako Tolitoli

Muhammad Iqbal^{1*}, Nursifa¹, Masrin Gafar¹, Henra Rasa Putra², Eka De Patmonsela Liow²

*muhammadiqbal@umada.ac.id

¹Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Madako Tolitoli – Indonesia

²Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Madako Tolitoli – Indonesia

Abstract

This study analyzes the public administration transformation process at Tolitoli Madako University within the framework of institutional theory, specifically the concept of isomorphism (coercive, mimetic, normative). Using a descriptive qualitative approach that incorporates participant observation, in-depth interviews, and documentary studies, the study examines how regulatory pressures, imitation of institutional practices, and professional demands shape academic administrative policies and practices amid digital disruption. The results indicate the dominance of coercive isomorphism, which drives the adoption of SOPs and formal digital systems, accompanied by mimetic isomorphism that results in the partial adoption of modern practices, and normative isomorphism that is just beginning to form but is not yet supported by a strong human resource capacity and evaluation mechanisms. The findings reveal a gap between formal digital design and daily operational practices, such as reliance on physical documents, manual flows, and limited digital literacy/infrastructure, resulting in transformation tending to be procedural or symbolic. Recommended strategies include simplifying and integrating SOPs into centralized digital systems, strengthening human resource training and performance indicators, and a selective and contextual mimetic adaptation approach to ensure substantive and sustainable change.

Keywords: *Academic Administration, Digital Disruption, Isomorphism, Digital Transformation, Tolitoli Madako University*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis proses transformasi pelayanan administrasi akademik di Universitas Madako Tolitoli dalam kerangka teori institusional, khususnya konsep isomorfisme (koersif, mimetik, normatif). Dengan pendekatan kualitatif deskriptif menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi, studi menelaah bagaimana tekanan regulatif, peniruan praktik kelembagaan, dan tuntutan profesional membentuk kebijakan serta praktik administrasi akademik di tengah disrupsi digital. Hasil menunjukkan dominasi isomorfisme koersif yang mendorong adopsi SOP dan sistem digital formal, disertai isomorfisme mimetik yang menghasilkan adopsi parsial praktik modern, serta isomorfisme normatif yang baru mulai terbentuk namun belum didukung kapasitas SDM dan mekanisme evaluasi yang kuat. Temuan mengungkapkan adanya kesenjangan antara desain formal digital dan praktik operasional sehari-hari, misalnya ketergantungan pada dokumen fisik, alur manual, dan keterbatasan literasi/infrastruktur digital, sehingga transformasi cenderung bersifat prosedural atau simbolik. Rekomendasi strategi meliputi penyederhanaan dan integrasi SOP ke sistem digital terpusat,

penguatan pelatihan SDM dan indikator kinerja, serta pendekatan adaptasi mimetik yang selektif dan kontekstual guna memastikan perubahan yang substantif dan berkelanjutan.

Kata kunci: Administrasi Akademik, Disrupsi Digital, Isomorfisme, Transformasi Digital, Universitas Madako Tolitoli.

Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi megatren global yang mereformasi cara kerja pemerintahan dan pelayanan publik, sekaligus menuntut birokrasi agar lebih agile, adaptif, dan mampu mengambil keputusan berbasis bukti (Baharuddin Kasim et al., 2025; Mergel et al., 2019). Perkembangan teknologi informasi, termasuk komputasi awan, analitik data besar, dan kecerdasan buatan, tidak hanya mengubah proses menjadi otomatis, tetapi juga mengubah mekanisme pengambilan keputusan publik dari prosedur berbasis pengalaman menuju model yang memanfaatkan data terintegrasi untuk perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan. Peralihan ini menempatkan tuntutan baru pada tata kelola organisasi publik, yakni penguatan digital *governance*, *interoperabilitas* data antar-sistem, dan kapasitas kolaborasi multi-aktor agar layanan publik dapat responsif, akuntabel, dan inklusif.

Di tingkat nasional, capaian digitalisasi pemerintahan menunjukkan kemajuan yang nyata sekaligus menampakkan kesenjangan implementasi. United Nations (2024) melaporkan bahwa Indonesia menempati peringkat ke-64 dalam Indeks Pengembangan Pemerintahan Elektronik (EGDI) dengan nilai 0,7991, yang mengindikasikan negara telah mencapai perkembangan tinggi dalam beberapa dimensi pemerintahan digital (United Nations, 2024). Inisiatif kebijakan nasional seperti penguatan *interoperabilitas* data melalui Satu Data Indonesia dan pengembangan kanal pengaduan publik terpusat seperti SP4N-LAPOR! memperlihatkan upaya sistemik untuk meningkatkan transparansi, partisipasi elektronik, dan keterpaduan layanan publik (Presiden RI, 2019; Sarjito, 2025). Namun, kemajuan ini sering kali tidak seragam karena fragmentasi sistem informasi antar-institusi, persoalan privasi dan keamanan data, serta keterbatasan kapasitas aparatur masih menjadi hambatan yang signifikan dalam mewujudkan ekosistem administrasi publik yang efektif dan adil.

Dalam perspektif tata kelola digital, transformasi digital tidak dapat dipahami sekadar sebagai adopsi teknologi baru. Digital *governance* menuntut pembangunan kapasitas sumber daya manusia, perbaikan regulasi tata kelola data, serta penguatan jejaring kelembagaan yang mampu mengoperasionalkan teknologi secara berkelanjutan. Keberhasilan transformasi digital pemerintahan sangat bergantung pada kepemimpinan yang efektif (B & Djabbari, 2024).

Transformasi digital dalam konteks instansi pemerintah tetap relevan dianalisis pada perguruan tinggi, karena perguruan tinggi juga merupakan organisasi publik yang menyelenggarakan layanan administrasi pendidikan bagi masyarakat, khususnya mahasiswa. Urgensinya terletak pada kenyataan bahwa sistem administrasi akademik tidak hanya mengatur urusan internal kampus, tetapi juga secara langsung memengaruhi akses layanan, keberlangsungan studi, retensi mahasiswa, dan mutu pelayanan pendidikan sebagai bagian dari pelayanan publik. Berbeda dari instansi pemerintah pada umumnya, digitalisasi di perguruan tinggi menghadapi tantangan yang lebih spesifik karena berkaitan erat dengan integrasi layanan akademik, kapasitas sumber daya manusia, kesiapan infrastruktur digital, serta kondisi sosial-ekonomi pengguna layanan. Dalam konteks perguruan tinggi di wilayah berkembang dan relatif terpencil, seperti Universitas Madako Tolitoli, persoalan tersebut menjadi semakin penting karena transformasi digital masih berhadapan dengan ketergantungan pada dokumen fisik, keterbatasan infrastruktur, dan kesenjangan akses teknologi yang secara nyata memengaruhi efektivitas pelayanan akademik.

Sejak pemberlakuan otonomi daerah, pelayanan publik menjadi salah satu indikator keberhasilan implementasi otonomi daerah (Almahdali & Sakir, 2024). Kajian global mengenai transformasi digital administrasi universitas menunjukkan bahwa isu ini semakin dipahami sebagai persoalan tata kelola organisasi, kesiapan institusional, dan kesenjangan kapasitas, bukan sekadar persoalan adopsi teknologi. Tinjauan sistematis terhadap literatur administrasi universitas berbasis teknologi digital mengidentifikasi berbagai tantangan berulang, seperti ketimpangan infrastruktur digital dan keterbatasan kesiapan institusional, sekaligus menunjukkan bahwa banyak penelitian masih bersifat terfragmentasi dengan menelaah komponen teknologi tertentu tanpa integrasi analitis yang komprehensif (Souli & Pierrakeas, 2025). Pada sisi pengguna layanan, dimensi sosial-ekonomi mahasiswa juga menjadi faktor penting karena fenomena digital divide dalam pendidikan tinggi di

Indonesia berkaitan erat dengan akses terhadap perangkat digital, konektivitas internet, serta kompetensi literasi digital. Data nasional menunjukkan bahwa meskipun akses internet masyarakat terus meningkat, misalnya mencapai 72,78% pada tahun 2024, kepemilikan perangkat komputer rumah tangga masih relatif rendah, yaitu 18,52% pada tahun yang sama (Badan Pusat Statistik RI, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa akses terhadap layanan digital tidak selalu merata dan dapat memengaruhi keberlanjutan partisipasi mahasiswa dalam layanan pendidikan berbasis digital.

Selain itu, literatur kebijakan digital juga menekankan pentingnya kapasitas sumber daya manusia dalam implementasi transformasi digital. Pergeseran menuju model digital government membutuhkan investasi yang signifikan dalam pengembangan keterampilan digital aparatur dan penguatan kompetensi organisasi, karena keterbatasan kapasitas SDM sering menjadi bottleneck dalam implementasi kebijakan digital (Burtscher & Welby, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan analisis pada ekosistem administrasi di Universitas Madako Tolitoli untuk memahami bagaimana tren nasional digitalisasi tersebut berinteraksi dengan kendala lokal serta bagaimana rekomendasi strategis transformasi yang kontekstual dapat dirumuskan.

Pemilihan Universitas Madako Tolitoli sebagai unit studi didasarkan pada pertimbangan bahwa institusi ini merepresentasikan dinamika administratif perguruan tinggi di wilayah yang menghadapi keterbatasan geografis, infrastruktur, dan akses digital. Sebagai penyelenggara layanan akademik, universitas berperan sebagai simpul penting dalam pengelolaan data mahasiswa, proses registrasi akademik, layanan administrasi pendidikan, dokumentasi bimbingan akademik, serta koordinasi kerja sama eksternal. Seluruh aspek tersebut sangat sensitif terhadap keberhasilan atau kegagalan proses transformasi digital. Fokus pada satu universitas daerah memungkinkan penelitian ini menelusuri hubungan antara kebijakan formal dan praktik operasional, misalnya antara SOP layanan akademik dan platform digital yang tersedia dengan praktik administratif yang masih bergantung pada dokumen fisik dan alur manual, serta dampaknya terhadap output pendidikan seperti retensi mahasiswa, lama tempuh studi, dan kualitas layanan bimbingan akademik.

Lebih jauh, analisis kontekstual ini juga memungkinkan identifikasi berbagai kendala internal organisasi, termasuk keterbatasan kapasitas SDM, khususnya staf BAAK dan tenaga teknologi informasi, kelemahan tata kelola kerja sama institusional yang sering berhenti pada tahap penandatanganan MoU tanpa implementasi program, serta implikasi sosial-ekonomi lokal yang memengaruhi keberlanjutan studi mahasiswa. Kondisi sosial-ekonomi mahasiswa, seperti ketergantungan pada bantuan finansial dan hambatan akses internet bagi mahasiswa dari daerah terpencil, berpotensi memengaruhi tingkat retensi dan keberhasilan studi.

Secara konseptual, digital governance menekankan bahwa tata kelola data dan *interoperabilitas* merupakan prasyarat utama agar teknologi dapat meningkatkan koordinasi, pengawasan, dan kepercayaan publik. Tanpa *interoperabilitas* yang memadai, data cenderung terfragmentasi dalam silo institusional sehingga potensi pemanfaatan big data untuk menghasilkan nilai publik tidak dapat terwujud secara optimal (Hanisch et al., 2023; Huber, 2025). Selain itu, penggunaan algoritma dan kecerdasan buatan dalam administrasi publik juga memerlukan mekanisme tata kelola yang memadai untuk mencegah automation bias, pelanggaran privasi, dan risiko bias algoritmik, sehingga pengawasan manusia, audit algoritmik, dan kebijakan mitigasi bias harus menjadi bagian integral dari strategi transformasi digital (Ruscheimer & Hondrich, 2024).

Dari perspektif teori institusional, proses transformasi digital sering dipengaruhi oleh tekanan isomorfik yang mendorong organisasi mengadopsi praktik atau sistem tertentu demi memperoleh legitimasi, meskipun adopsi tersebut tidak selalu diikuti oleh perubahan praktik operasional yang nyata. Fenomena ini dapat menghasilkan isomorfisme akibat tekanan lingkungan yang menuntut kesesuaian dengan norma, aturan, dan praktik yang dianggap sah, sehingga implementasi sistem digital tanpa peningkatan kapasitas SDM dan restrukturisasi proses kerja berpotensi tidak menghasilkan perubahan substantif (Mettler et al., 2024). Dalam kerangka institusional, institusi dipahami sebagai konfigurasi elemen regulatif, normatif, dan kultural-kognitif yang bersama-sama membentuk stabilitas dan makna dalam kehidupan organisasi, serta menentukan praktik yang dianggap sah atau legitim dalam konteks tertentu.

Literatur mengenai literasi digital dan manajemen perubahan organisasi juga menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital ditentukan oleh kapasitas aparatur, tingkat kepercayaan pengguna, serta kemampuan organisasi dalam merancang ulang proses kerja. Oleh karena itu, berbagai studi transformasi administrasi di perguruan tinggi merekomendasikan pendekatan holistik yang tidak

hanya menitikberatkan pada teknologi, tetapi juga mempertimbangkan dimensi sosial-ekonomi mahasiswa sebagai pengguna layanan Pendidikan (Carmo et al., 2025; Isabella et al., 2025; Plekhanov et al., 2023; Russell et al., 2025). Pendekatan semacam ini menjadi sangat relevan bagi transformasi administrasi di Universitas Madako Tolitoli, yang perlu mengintegrasikan penguatan tata kelola data, peningkatan kapasitas staf, serta kebijakan inklusi digital bagi mahasiswa dari wilayah terpencil.

Berdasarkan hasil observasi awal di Universitas Madako Tolitoli, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah permasalahan utama dalam pengelolaan administrasi akademik. Pertama, ketergantungan masih pada proses berbasis kertas, meskipun SOP layanan akademik telah tersedia dan pelayanan sudah berbasis digital, praktik administrasi tetap bergantung pada dokumen fisik dan alur kerja manual. Kedua, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, terutama staf BAAK, masih terlihat dalam hal kompetensi sehingga pengelolaan administrasi akademik belum berjalan optimal. Ketiga, kerentanan finansial mahasiswa dan risiko retensi menjadi persoalan penting karena sebagian besar mahasiswa bergantung pada beasiswa dan berasal dari keluarga berpenghasilan rendah; tanpa dukungan finansial, sebagian mahasiswa tidak melanjutkan studi setelah semester pertama sehingga berdampak pada rendahnya retensi dan lama studi yang melebihi empat tahun. Keempat, kesenjangan akses digital dan hambatan geografis menyebabkan sebagian pendaftar berasal dari wilayah dengan akses internet dan literasi digital terbatas, sehingga sistem pendaftaran online belum sepenuhnya dapat diakses secara optimal tanpa pendampingan. Kelima, kelemahan tata kelola kerja sama institusional masih tampak karena sebagian kerja sama berhenti pada MoU tanpa tindak lanjut program yang jelas, sehingga implementasi kerja sama masih terbatas pada tingkat formal. Keenam, keterbatasan dokumentasi bimbingan akademik menyebabkan pelaksanaan bimbingan sering kali hanya bersifat administratif tanpa dokumentasi yang memadai, sehingga sulit dilakukan evaluasi terhadap kualitas layanan bimbingan.

Tujuan umum penelitian ini adalah menganalisis kendala-kendala yang dihadapi Universitas Madako Tolitoli terkait isomorfisme dan merumuskan rekomendasi strategis transformasi ekosistem administrasi publik di era disrupsi digital. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi praktis dan kebijakan operasional bagi pengelola perguruan tinggi swasta di wilayah timur Indonesia, khususnya di Kabupaten Tolitoli, Sulawesi Tengah.

Berbagai kajian transformasi digital di perguruan tinggi selama ini cenderung menitikberatkan pada aspek adopsi teknologi atau studi kasus universitas besar di wilayah perkotaan, sehingga belum banyak mengembangkan kerangka analisis yang komprehensif untuk konteks perguruan tinggi di wilayah berkembang. Nazyrova et al. (2025) mengidentifikasi adanya kesenjangan penelitian mengenai transformasi digital dalam konteks ekonomi berkembang pada era pasca-AI (Nazyrova et al., 2025), sementara Carmo et al. (2025) menunjukkan bahwa literatur yang ada sering kali menitikberatkan pada aplikasi teknologi tertentu tanpa memahami implikasi manajerial dan institusional secara menyeluruh (Carmo et al., 2025). Dalam konteks Indonesia timur, penelitian empiris mengenai transformasi administrasi di perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, masih relatif terbatas, khususnya pada institusi yang berada di wilayah dengan keterbatasan infrastruktur dan akses digital. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengintegrasikan perspektif teori institusional, khususnya konsep isomorfisme yang dikemukakan oleh DiMaggio dan Powell (1983), ke dalam analisis praktis mengenai administrasi akademik, retensi mahasiswa, tata kelola kerja sama institusional, dan dokumentasi bimbingan akademik. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menjembatani kesenjangan antara struktur formal dan praktik operasional organisasi serta menghasilkan rekomendasi kebijakan yang kontekstual dan dapat ditindaklanjuti.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis transformasi administrasi akademik di Universitas Madako Tolitoli dalam konteks disrupsi digital. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami makna, proses, dan dinamika layanan akademik secara holistik melalui data deskriptif-naratif berupa hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi (Latippan Parmanto, A. Rahmadanik, 2022; Waruwu, 2024). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam semi-terstruktur, dan studi dokumentasi terhadap SOP, peraturan, arsip administrasi akademik, serta dokumen institusional lain yang relevan. Informan dipilih secara purposive berdasarkan peran, pengetahuan, dan keterlibatan mereka dalam pengelolaan administrasi akademik dan implementasi sistem digital. Wawancara dilakukan secara langsung dan

informal agar informan lebih nyaman dalam menyampaikan informasi, namun tetap mengacu pada pedoman wawancara; selama proses ini peneliti menggunakan catatan lapangan dan alat perekam, lalu mentranskripsikan hasil wawancara untuk dianalisis. Analisis data dilakukan secara interaktif dengan model Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara berulang, dengan membandingkan temuan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh interpretasi yang konsisten dan mendalam (Miles et al., 2013)

Hasil

Berdasarkan data lapangan, pengelolaan administrasi akademik di Universitas Madako Tolitoli menunjukkan bahwa proses transformasi digital belum sepenuhnya terlembaga dalam praktik operasional sehari-hari. Hal ini tampak dari masih bercampurnya penggunaan sistem digital dengan prosedur manual, keterbatasan kapasitas pelaksana administrasi, belum optimalnya dukungan terhadap mahasiswa dengan hambatan ekonomi dan akses, lemahnya keberlanjutan implementasi kerja sama institusional, serta belum tertatanya dokumentasi bimbingan akademik secara memadai. Temuan tersebut mengindikasikan adanya jarak antara pengaturan formal yang telah disusun institusi dan pelaksanaannya dalam praktik, sebagaimana terlihat dari hasil observasi, wawancara dengan informan terkait, serta penelaahan terhadap SOP, arsip administrasi, dan dokumen pendukung lainnya.

Dalam bentuk isomorfisme koersif, temuan paling kuat terlihat pada besarnya pengaruh aturan formal, prosedur birokratis, dan tuntutan tata kelola yang mengikat perilaku organisasi. Universitas Madako Tolitoli telah memiliki SOP yang mengatur secara rinci tahapan penerimaan mahasiswa baru, pelaksanaan perkuliahan, penyusunan dan penandatanganan kerja sama, hingga mekanisme penasehat akademik. Keharusan menyusun RPS yang mutakhir pada setiap awal semester, kewajiban dosen penasehat akademik memvalidasi KRS dalam batas waktu tertentu melalui sistem, kebutuhan dokumentasi administrasi perkuliahan, serta dampak keterlambatan administrasi terhadap pelaporan akademik menunjukkan bahwa tata kelola kampus dibentuk oleh tekanan regulatif dan kebijakan otoritatif yang harus dipatuhi. Bahkan dalam konteks penerimaan mahasiswa baru, tertibnya mekanisme promosi, pendaftaran, tes, dan pengumuman sudah dirumuskan secara prosedural, sehingga struktur administrasi kampus bergerak mengikuti logika kepatuhan formal. Dengan demikian, universitas terdorong untuk membangun bentuk organisasi yang sesuai dengan harapan eksternal mengenai bagaimana perguruan tinggi seharusnya dikelola.

Akan tetapi, temuan juga memperlihatkan bahwa isomorfisme koersif di Universitas Madako Tolitoli belum sepenuhnya menghasilkan kapasitas implementasi yang kuat. Tekanan untuk mengikuti aturan dan prosedur formal memang tinggi, tetapi pelaksanaannya masih berhadapan dengan berbagai keterbatasan, seperti ketergantungan pada dokumen fisik, alur kerja manual, beban administratif BAAK, dan lambannya tindak lanjut kerja sama pasca-penandatanganan MoU. Dalam penerimaan mahasiswa baru, meskipun pendaftaran online sudah tersedia, SOP masih mengharuskan penyerahan dan verifikasi berkas cetak di loket. Dalam pelaksanaan perkuliahan, pengelolaan RPS, daftar hadir, dan pengumpulan arsip masih mengandalkan dokumen fisik. Dalam kerja sama, SOP lebih menekankan tahapan persetujuan dan penandatanganan, tetapi belum kuat dalam memastikan pelaporan, evaluasi, dan pembagian peran pasca-kerja sama. Situasi ini menunjukkan bahwa tekanan koersif telah membentuk kerangka organisasi, tetapi kekuatan institusional tersebut belum sepenuhnya diimbangi oleh kapasitas operasional yang memadai.

Sementara itu, isomorfisme mimetik tampak pada kecenderungan Universitas Madako Tolitoli mengadopsi praktik administrasi yang identik dengan model pengelolaan perguruan tinggi modern, khususnya dalam konteks disrupsi digital. Ketika menghadapi ketidakpastian kelembagaan, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan modernisasi layanan, universitas mulai menyesuaikan diri dengan pola-pola yang sudah lebih dahulu diterapkan oleh organisasi lain yang dipandang lebih berhasil. Hal ini terlihat dari penggunaan pendaftaran online, pemanfaatan laman SIAKAD untuk validasi KRS, keharusan penyusunan RPS yang up to date, penggunaan mekanisme layanan berbasis digital, serta pembentukan kerja sama antarlembaga melalui skema formal MoU. Seluruh praktik tersebut menunjukkan adanya orientasi untuk mengikuti model tata kelola yang lazim dan dianggap sah di lingkungan pendidikan tinggi. Dengan kata lain, kampus tidak hanya merespon tuntutan internal, tetapi juga berupaya menampilkan diri sebagai institusi yang selaras dengan arah transformasi administrasi publik dan digitalisasi pelayanan akademik.

Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa isomorfisme mimetik di universitas ini masih

berlangsung secara parsial. Adopsi terhadap praktik modern belum sepenuhnya ditopang oleh kesiapan infrastruktur, literasi digital pengguna, dan kemampuan teknis pelaksana di lapangan. Hasil observasi awal menegaskan adanya kesenjangan akses digital dan hambatan geografis, terutama bagi pendaftar dari wilayah dengan keterbatasan internet dan literasi digital. Pada saat yang sama, sistem yang tampak modern di permukaan masih disertai praktik administratif konvensional, seperti pencetakan KRS, pengumpulan daftar hadir fisik, dan ketergantungan pada bukti administrasi manual. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa universitas memang meniru format kelembagaan yang dianggap maju, tetapi peniruan itu belum selalu diikuti perubahan menyeluruh pada cara kerja sehari-hari. Karena itu, isomorfisme mimetik yang terjadi lebih mencerminkan upaya penyesuaian simbolik dan struktural awal menuju modernisasi daripada transformasi yang telah tuntas dan stabil.

Adapun isomorfisme normatif dalam temuan penelitian ini terlihat pada dorongan untuk membangun profesionalisme, standar kompetensi, dan tata kerja yang sesuai dengan nilai-nilai profesi akademik. Dalam SOP pelaksanaan perkuliahan, dosen diwajibkan menyusun RPS yang mutakhir, melaksanakan evaluasi pembelajaran sesuai standar akademik, dan mengikuti tata tertib perkuliahan. Dalam SOP penasehat akademik, dosen PA diharapkan menjalankan fungsi pembimbingan secara sistematis, membantu mahasiswa merencanakan studi, memvalidasi KRS tepat waktu, serta memberikan konsultasi yang berkelanjutan. Tujuan pembimbingan akademik bahkan secara eksplisit dikaitkan dengan standar mutu, pengukuran kinerja, dan akuntabilitas. Pada ranah ini tampak bahwa universitas berupaya membangun keseragaman perilaku organisasi melalui norma profesional, pendidikan, dan standar layanan yang lazim dalam komunitas perguruan tinggi. Dengan demikian, bentuk normatif dari isomorfisme hadir melalui ekspektasi bahwa dosen, tenaga administrasi, dan unit akademik bekerja menurut standar profesional yang dapat dipertanggungjawabkan.

Meskipun demikian, hasil temuan menunjukkan isomorfisme normatif merupakan dimensi yang paling belum kokoh. Kelemahan utama terletak pada keterbatasan kapasitas SDM, belum memadainya pelatihan, lemahnya dokumentasi, dan belum kuatnya budaya evaluasi mutu. Pada penerimaan mahasiswa baru, SOP mengasumsikan petugas yang kompeten, tetapi tidak mengatur jadwal pelatihan, panduan cepat, atau prosedur penanganan lonjakan pendaftar. Dalam pembimbingan akademik, dosen PA masih kerap diposisikan hanya sebagai pihak yang menandatangani administrasi KRS, sementara pelatihan pedagogis dan konseling dinyatakan belum memadai. Dokumentasi bimbingan juga belum terdokumentasi secara formal, sehingga sulit dievaluasi kualitasnya. Selain itu, belum adanya indikator kinerja yang sederhana namun terukur bagi PA menunjukkan bahwa norma profesional belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam mekanisme pembinaan dan pengawasan yang efektif. Temuan observasi awal yang menyoroti keterbatasan kompetensi staf BAAK makin menegaskan bahwa universitas telah memiliki arah normatif yang jelas, tetapi proses internalisasi profesionalismenya masih lemah.

Jika disintesis, ketiga bentuk isomorfisme tersebut memperlihatkan bahwa Universitas Madako Tolitoli sedang bergerak menuju keserupaan kelembagaan dengan perguruan tinggi lain yang lebih mapan, terutama dalam penguatan tata kelola administrasi publik di era disrupsi digital. Isomorfisme koersif tampak paling dominan karena organisasi relatif kuat didorong oleh aturan, prosedur, dan kewajiban formal. Isomorfisme mimetik mulai menguat melalui adopsi layanan digital, SOP modern, dan skema kerja sama kelembagaan, meskipun implementasinya belum konsisten. Sementara itu, isomorfisme normatif sudah mulai terlihat dalam tuntutan profesionalisme dan standar mutu, tetapi masih terhambat oleh lemahnya pelatihan, kompetensi, dan evaluasi kinerja. Oleh sebab itu, temuan ini menunjukkan bahwa transformasi administrasi akademik di Universitas Madako Tolitoli bukan sekadar persoalan teknis birokrasi, melainkan proses institusional yang memperlihatkan bagaimana kampus berupaya meraih legitimasi melalui kepatuhan, peniruan, dan profesionalisasi, walaupun hasilnya belum sepenuhnya terlembaga secara mendalam dalam praktik sehari-hari.

Pembahasan

Hasil penelitian ini dianalisis dengan perspektif teori institusional DiMaggio dan Powell (1983), yang memandang organisasi tidak hanya bertindak berdasarkan efisiensi teknis, tetapi juga menyesuaikan diri dengan tekanan lingkungan untuk memperoleh legitimasi (DiMaggio & Powell, 1983). Dalam kerangka ini, transformasi administrasi publik di Universitas Madako Tolitoli dipahami melalui konsep isomorfisme, yaitu kecenderungan institusi mengadopsi pola, kebijakan, dan sistem

yang dianggap sah melalui tekanan koersif, mimetik, dan normatif. Dalam konteks disrupsi digital, konsep ini relevan untuk menjelaskan bagaimana universitas menyesuaikan tata kelola dan layanan administrasinya dengan tuntutan digitalisasi, kebijakan pemerintah, dan standar perguruan tinggi modern. Dengan demikian, transformasi administrasi di universitas ini tidak hanya dipahami sebagai upaya meningkatkan efisiensi, tetapi juga sebagai respons kelembagaan untuk memperoleh legitimasi serta menilai apakah perubahan yang terjadi bersifat substantif atau masih cenderung simbolik.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa isomorfisme institusional di Universitas Madako Tolitoli berlangsung melalui proses penyesuaian organisasi terhadap tuntutan formal, praktik kelembagaan yang dianggap berhasil, dan standar profesional yang hidup dalam lingkungan pendidikan tinggi. Dalam perspektif DiMaggio dan Powell, kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan administrasi akademik di universitas tidak semata-mata didorong oleh kebutuhan efisiensi internal, melainkan juga oleh dorongan untuk memperoleh legitimasi kelembagaan. Hal tersebut tampak dari keberadaan berbagai SOP formal pada bidang penerimaan mahasiswa baru, pelaksanaan perkuliahan, kerja sama, dan pembimbingan akademik, serta adanya upaya mengintegrasikan layanan digital seperti pendaftaran daring dan validasi KRS melalui SIAKAD. Namun, terlihat bahwa proses penyesuaian tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi secara merata pada level praktik, sehingga isomorfisme yang terjadi cenderung bersifat bertahap, tidak seragam, dan dalam beberapa aspek masih berhenti pada tataran prosedural.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi administrasi di Universitas Madako Tolitoli lebih kuat didorong oleh kebutuhan memperoleh legitimasi kelembagaan daripada semata-mata oleh pertimbangan efisiensi teknis. Dalam perspektif teori institusional, organisasi cenderung mengadopsi struktur, prosedur, dan praktik yang dipandang sah oleh lingkungan kelebagaannya, meskipun belum tentu merupakan pilihan yang paling efisien secara operasional. Hal ini sejalan dengan pandangan DiMaggio dan Powell (1983) yang menegaskan bahwa perubahan organisasi sering kali digerakkan oleh pencarian legitimasi, bukan sekadar rasionalitas teknis, dan juga diperkuat oleh Saripudin (2025) yang menunjukkan bahwa kepatuhan normatif kerap lebih menonjol daripada efisiensi murni dalam praktik kelembagaan (DiMaggio & Powell, 1983; Saripudin, 2025). Kondisi tersebut tampak dari penyusunan berbagai SOP yang rinci pada bidang penerimaan mahasiswa baru, pelaksanaan perkuliahan, kerja sama, dan penasehat akademik, yang menunjukkan upaya universitas membangun bentuk organisasi yang sesuai dengan standar tata kelola perguruan tinggi. Temuan ini sejalan dengan Musytari (2025) yang menunjukkan bahwa organisasi publik di Indonesia kerap mengadopsi praktik baru untuk memperoleh legitimasi di mata publik, serta Yuliantini dan Pramita (2022) yang menegaskan bahwa penerapan sistem digital sering dilakukan untuk memenuhi ekspektasi eksternal demi menjaga keberlangsungan organisasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, Helistiawan dan Sartika (2025) juga menekankan bahwa reputasi perguruan tinggi pada era digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan beradaptasi dengan teknologi informasi (Helistiawan & Sartika, 2025; Saripudin, 2025). Dengan demikian, perubahan prosedural di Universitas Madako Tolitoli lebih tepat dipahami sebagai respons terhadap tuntutan formal lingkungan kelembagaan daripada sebagai hasil dari desain efisiensi teknis yang telah sepenuhnya matang.

Di antara tiga bentuk isomorfisme institusional, isomorfisme koersif tampak paling dominan dalam temuan penelitian ini. Dominasi tersebut terlihat dari kuatnya pengaruh regulasi, kebijakan formal, dan tuntutan tata kelola yang membentuk perilaku organisasi, seperti kewajiban penyusunan RPS yang mutakhir setiap semester, validasi KRS melalui SIAKAD, keharusan dokumentasi akademik, serta prosedur resmi penandatanganan kerja sama melalui MoU. Temuan ini sejalan dengan Sudirga dan Nahartyo (2024), yang menjelaskan bahwa isomorfisme koersif muncul ketika organisasi menyesuaikan diri terhadap kebijakan pemerintah dan ketentuan formal yang berlaku. Dalam konteks digitalisasi sektor publik, Helistiawan dan Sartika (2025) juga menunjukkan bahwa kebijakan nasional mengenai sistem pemerintahan berbasis elektronik telah menjadi tekanan eksternal yang mendorong institusi mengadopsi sistem elektronik (Helistiawan & Sartika, 2025; Sudirga & Nahartyo, 2024). Namun, penelitian ini memperlihatkan bahwa tekanan koersif tidak otomatis menghasilkan kapasitas implementasi yang kuat. Zulkarnain dan Ain (2025) menegaskan bahwa adopsi teknologi yang didorong oleh tekanan eksternal, tetapi tidak dibarengi kesiapan internal, sering menimbulkan kesenjangan antara desain sistem dan kebutuhan organisasi. Situasi tersebut tampak di Universitas Madako Tolitoli, ketika prosedur digital telah dibangun secara formal, tetapi pelaksanaannya masih bertumpu pada dokumen fisik, alur manual, dan tingginya beban administratif di tingkat BAAK (Zulkarnain & Ain, 2025).

Dengan demikian, tekanan koersif telah berhasil membentuk kerangka formal organisasi, tetapi belum sepenuhnya menghasilkan transformasi operasional yang mendalam.

Selain tekanan koersif, temuan penelitian ini juga menunjukkan adanya isomorfisme mimetik, yaitu kecenderungan universitas meniru praktik pengelolaan perguruan tinggi lain yang dipandang lebih maju dan berhasil. Gejala ini terlihat dari penggunaan pendaftaran online, pemanfaatan SIAKAD untuk validasi KRS dan pelaporan perkembangan studi, pembaruan RPS secara berkala, pengembangan layanan akademik berbasis digital, serta penerapan skema kerja sama formal antarlembaga. Temuan ini menguatkan pandangan DiMaggio dan Powell (1983) bahwa transformasi organisasi sering bergerak melalui peniruan model yang telah memperoleh legitimasi luas, terutama ketika organisasi menghadapi ketidakpastian dan keterbatasan sumber daya (DiMaggio & Powell, 1983). Musytari (2025) juga menunjukkan bahwa adopsi aplikasi digital pada organisasi publik kerap meniru model lembaga lain yang dianggap berhasil, tetapi hasilnya dapat berhenti pada tingkat kosmetik apabila tidak diikuti perubahan budaya internal (Saripudin, 2025). Dalam kasus Universitas Madako Tolitoli, peniruan tersebut juga masih bersifat parsial. Pada satu sisi, sistem dan prosedur mulai menampilkan wajah modern; pada sisi lain, praktik birokrasi internal tetap banyak bergantung pada mekanisme administratif konvensional. Kondisi ini sejalan dengan Mansour dan Bouchachia (2026), yang menjelaskan bahwa reformasi digital dalam banyak organisasi berkembang cenderung bersifat simbolik ketika tidak diiringi adaptasi lokal yang memadai (Mansour & Bouchachia, 2026). Oleh sebab itu, modernisasi yang berlangsung di universitas ini lebih tepat disebut sebagai modernisasi prosedural, yakni adopsi struktur digital yang belum sepenuhnya mengubah logika kerja birokrasi sehari-hari.

Adapun isomorfisme normatif mulai tampak melalui tuntutan profesionalisme, standar akademik, dan ekspektasi mutu layanan, tetapi dimensinya belum terkonsolidasi secara kuat. Hal ini terlihat dari kewajiban dosen menyusun RPS yang mutakhir, peran dosen penasehat akademik yang diharapkan berjalan sistematis, serta dorongan menuju layanan administrasi yang profesional dan akuntabel. Dalam literatur, Paauwe dan Boselie (2003) menjelaskan bahwa tekanan normatif berkaitan dengan pengaruh profesionalisme, pendidikan, pelatihan, dan standar komunitas profesi yang membentuk perilaku organisasi, dan pandangan ini juga didukung oleh Sudirga dan Nahartyo (2024) dalam konteks kelembagaan sektor publik (Sudirga & Nahartyo, 2024). Namun, pada Universitas Madako Tolitoli, norma profesional yang telah dirumuskan dalam SOP belum sepenuhnya ditopang oleh pelatihan rutin, indikator kinerja yang jelas, dokumentasi yang akuntabel, serta penguatan kompetensi staf administrasi dan dosen penasehat akademik. Lu dan Wang (2023) menegaskan bahwa kesiapan individu dan dukungan organisasi merupakan syarat utama bagi keberhasilan transformasi digital (Lu & Wang, 2023). Dengan demikian, meskipun arah normatif telah terdefinisi secara formal, efektivitasnya masih sangat bergantung pada kapasitas internal organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa dibandingkan bentuk koersif dan mimetik, tekanan normatif di Universitas Madako Tolitoli masih berada pada tahap pembentukan dan belum menjadi penggerak utama perubahan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengonfirmasi tesis utama teori institusional bahwa tekanan eksternal mendorong organisasi membentuk struktur yang serupa dengan organisasi lain demi memperoleh legitimasi. Penjelasan ini telah ditegaskan oleh DiMaggio dan Powell (1983), lalu diperkuat oleh Meyer dan Rowan (1977), yang menyatakan bahwa struktur formal sering diadopsi secara seremonial untuk memenuhi harapan kelembagaan tanpa selalu diikuti perubahan mendalam dalam aktivitas teknis organisasi (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Dalam konteks Universitas Madako Tolitoli, kondisi tersebut tampak pada keberadaan SOP formal dan platform digital yang sudah tersedia, tetapi praktik operasional sehari-hari masih berjalan dengan logika administratif lama. Temuan ini sekaligus melengkapi literatur transformasi digital perguruan tinggi yang menekankan bahwa transformasi yang efektif harus dipahami sebagai perubahan organisasi yang terpadu, bukan sekadar adopsi aplikasi atau digitalisasi layanan tertentu. Fernández et al. (2023) menunjukkan bahwa tingkat kematangan digital perguruan tinggi sangat ditentukan oleh keluasan dan integrasi inisiatif transformasi yang dijalankan, sedangkan Mansour dan Bouchachia (2026) menegaskan bahwa reformasi digital tanpa penyesuaian lokal yang memadai cenderung berhenti pada level simbolik (Fernández et al., 2023; Mansour & Bouchachia, 2026).

Tindak lanjut atas temuan penelitian ini perlu diarahkan pada penguatan tata kelola yang tidak berhenti pada kepatuhan formal, tetapi mampu menghasilkan perubahan operasional yang nyata. Dalam kerangka isomorfisme koersif, DiMaggio dan Powell (1983) menegaskan bahwa tekanan regulatif mendorong organisasi menyesuaikan struktur dan prosedurnya demi legitimasi (DiMaggio & Powell,

1983), sementara Meyer dan Rowan (1977) mengingatkan bahwa struktur formal mudah berhenti pada level seremonial apabila tidak dihubungkan dengan praktik teknis sehari-hari (Meyer & Rowan, 1977). Karena itu, revisi SOP di Universitas Madako Tolitoli sebaiknya tidak hanya menegaskan kewajiban administratif, tetapi juga memuat alur implementasi, indikator pemantauan, evaluasi berkala, serta mekanisme eskalasi masalah. Pada saat yang sama, seluruh alur layanan—mulai dari penerimaan mahasiswa baru, perkuliahan, arsip akademik, hingga pengelolaan kerja sama—perlu diintegrasikan ke dalam sistem digital terpusat agar duplikasi dokumen fisik berkurang, akurasi data meningkat, dan layanan menjadi lebih cepat. Rekomendasi ini selaras dengan temuan Bisri, Putri, dan Rosmansyah (2023), yang menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital perguruan tinggi sangat bergantung pada konsistensi strategi dan keterpaduan implementasi, serta dengan Nasution dan Natas (2024), yang menegaskan bahwa arsip digital meningkatkan efisiensi, transparansi, dan keamanan data (Bisri et al., 2023; Nasution & Natas, 2024). Dalam tataran operasional, pengembangan sistem administrasi akademik terintegrasi juga terbukti mempercepat proses layanan dan memperbaiki kualitas pengelolaan data (Slam et al., 2025). Selain itu, rantai persetujuan kerja sama perlu disederhanakan agar perhatian tidak berhenti pada penandatanganan MoU, melainkan berlanjut pada pelaksanaan program, pelaporan, dan evaluasi, sementara kebijakan operasional kampus juga perlu dibuat lebih realistis terhadap kondisi mahasiswa, terutama terkait pembayaran bertahap, fleksibilitas pemrograman KRS, dan konsekuensi administratif yang proporsional.

Dari sisi isomorfisme mimetik, tindak lanjut yang lebih tepat bukanlah meniru seluruh praktik perguruan tinggi lain secara utuh, melainkan memilih model yang benar-benar relevan dengan kebutuhan inti universitas. DiMaggio dan Powell (1983) menjelaskan bahwa peniruan biasanya menguat ketika organisasi menghadapi ketidakpastian (DiMaggio & Powell, 1983); karena itu, Universitas Madako Tolitoli sebaiknya memusatkan adaptasi pada sistem yang langsung menyentuh fungsi utama, seperti PMB, KRS, arsip elektronik, monitoring kerja sama, dan log pembimbingan akademik. Pilihan ini penting agar digitalisasi tidak berhenti pada penggunaan platform secara simbolik, tetapi benar-benar mengubah proses kerja. Literatur transformasi digital perguruan tinggi menunjukkan bahwa digitalisasi yang efektif menuntut integrasi antara teknologi, strategi organisasi, dan kebutuhan pengguna, bukan sekadar penambahan aplikasi yang berjalan sendiri-sendiri (Bisri et al., 2023; Wang et al., 2023). Karena itu, penggunaan arsip elektronik, tanda tangan digital, dan dashboard monitoring layanan perlu diikuti dengan penyederhanaan alur kerja dan penghapusan tahapan manual yang tidak lagi relevan. Di sisi lain, transformasi ini juga harus disertai strategi pendampingan bagi mahasiswa dan tenaga kependidikan yang memiliki literasi digital rendah atau akses internet terbatas, sebab masa depan pendidikan tinggi digital sangat ditentukan oleh kemampuan institusi menyiapkan keterampilan digital pengguna secara merata (Akour & Alenezi, 2022). Dengan demikian, imitasi yang dipilih bukan sekadar menampilkan citra modern, melainkan menjadi sarana pembelajaran kelembagaan yang disesuaikan dengan kapasitas internal dan konteks lokal universitas.

Sementara itu, tindak lanjut dari sisi isomorfisme normatif perlu difokuskan pada penguatan profesionalisme, kapasitas SDM, dan budaya mutu. Paauwe dan Boselie (2003) menunjukkan bahwa praktik organisasi sangat dipengaruhi oleh standar profesional dan konteks kelembagaan, sehingga perubahan yang berkelanjutan hanya mungkin terjadi apabila norma formal diterjemahkan ke dalam kompetensi dan perilaku kerja (Paauwe & Boselie, 2003). Dalam konteks itu, Universitas Madako Tolitoli perlu menyusun program pelatihan berkala bagi staf BAAK, operator sistem, dan dosen penasehat akademik dalam bidang layanan akademik, penggunaan sistem digital, dokumentasi elektronik, konseling dasar, dan etika pelayanan. Penguatan kapasitas ini penting karena transformasi digital di perguruan tinggi sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, bukan hanya pada ketersediaan platform teknologi (Akour & Alenezi, 2022). Agar pelatihan tidak berhenti sebagai agenda administratif, universitas juga perlu menetapkan indikator kinerja yang sederhana namun terukur, seperti ketepatan validasi KRS, frekuensi bimbingan akademik, kelengkapan log bimbingan, kecepatan pelayanan, dan tindak lanjut atas masalah mahasiswa. Dengan indikator semacam itu, standar profesional dapat dipantau secara lebih objektif dan menjadi dasar evaluasi berkelanjutan. Pada saat yang sama, budaya mutu perlu dibangun melalui pembelajaran organisasi, audit layanan, dan standardisasi dokumen digital agar seluruh aktivitas administratif dapat ditelusuri, diaudit, dan diperbaiki secara sistematis. Dengan kata lain, isomorfisme normatif baru akan berdampak substantif jika universitas tidak hanya memiliki aturan, tetapi juga mengembangkan kompetensi, ukuran kinerja, dan kebiasaan evaluasi yang konsisten.

Secara strategis, tindak lanjut tersebut dapat ditempatkan dalam tiga horizon perubahan. Dalam jangka pendek, universitas perlu memprioritaskan digitalisasi arsip, simplifikasi SOP, sosialisasi fungsi dosen penasehat akademik, reminder KRS, dan pendampingan awal bagi calon mahasiswa baru. Dalam jangka menengah, fokus dapat diarahkan pada integrasi sistem akademik, keuangan, dan layanan mahasiswa, penguatan pelatihan SDM, serta pembangunan dashboard untuk evaluasi kinerja layanan dan kerja sama. Adapun dalam jangka panjang, sasaran utamanya adalah membangun ekosistem administrasi publik kampus yang adaptif, inklusif, dan berbasis data, sehingga transformasi digital tidak berhenti pada legitimasi simbolik, tetapi menghasilkan perubahan substantif dalam efisiensi, akuntabilitas, dan mutu layanan. Arah ini selaras dengan kajian Bisri, Putri, dan Rosmansyah (2023), yang menekankan pentingnya kepemimpinan dan strategi yang konsisten dalam transformasi digital perguruan tinggi, serta dengan Fernández et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kematangan digital hanya dapat dicapai ketika inisiatif transformasi terintegrasi dengan proses, struktur organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia (Bisri et al., 2023; Fernández et al., 2023). Dengan strategi bertahap seperti ini, Universitas Madako Tolitoli tidak hanya menyesuaikan diri terhadap tekanan kelembagaan, tetapi juga berpeluang membangun tata kelola administrasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Transformasi administrasi publik di Universitas Madako Tolitoli dalam era disrupsi digital lebih banyak digerakkan oleh isomorfisme koersif, yaitu tekanan regulatif, prosedural, dan tuntutan tata kelola formal yang mendorong universitas membangun SOP, sistem digital, dan mekanisme administrasi yang tampak modern sebagai bentuk legitimasi kelembagaan. Namun, perubahan tersebut belum sepenuhnya bersifat substantif karena dalam praktiknya masih ditemukan ketergantungan pada dokumen fisik, alur kerja manual, beban administratif yang tinggi, serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur digital, dan budaya evaluasi mutu. Isomorfisme mimetik juga terlihat melalui kecenderungan meniru praktik perguruan tinggi lain yang dianggap berhasil, tetapi adopsinya masih parsial dan lebih bersifat simbolik daripada transformasional. Sementara itu, isomorfisme normatif mulai tampak melalui dorongan profesionalisme dan standar akademik, tetapi belum terinternalisasi kuat karena minimnya pelatihan, dokumentasi, dan indikator kinerja yang terukur. Dengan demikian, transformasi administrasi di Universitas Madako Tolitoli masih memerlukan penguatan integrasi sistem, peningkatan kapasitas SDM, serta penyederhanaan kebijakan agar perubahan yang terjadi benar-benar menghasilkan efisiensi, akuntabilitas, dan mutu layanan yang berkelanjutan.

Referensi

- Akour, M., & Alenezi, M. (2022). Higher Education Future in the Era of Digital Transformation. *Education Sciences*, 12(11), 784. <https://doi.org/10.3390/educsci12110784>
- Almahdali, H., & Sakir, A. R. (2024). Analysis of Public Service Quality at the Sirimau Sub-District Office in Ambon City. *Perkembangan Kajian Sosial*, 1(1), 47–62. <https://doi.org/10.69616/p.v1i1.7>
- B, I., & Djabbari, M. H. (2024). Digital Leadership: Its Influence on Driving Digital Policy Adoption in the Public Sector. *Perkembangan Kajian Sosial*, 1(2), 111–118. <https://doi.org/10.69616/perkasa.v1i2.37>
- Badan Pusat Statistik RI. (2025). *Statistik Telekomunikasi Indonesia 2024* (Vol. 13). Badan Pusat Statistik RI. <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/08/29/beaa2be400eda6ce6c636ef8/statistik-telekomunikasi-indonesia-2024.html>
- Baharuddin Kasim, Dian Ferriswara, & Enny Haryati. (2025). Digital Transformation In Public Services : A Literature Review On Bureaucratic Innovation And Adaptation In The Era Of Digital Government. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(4), 105–110. <https://doi.org/10.62951/ijss.v2i4.523>
- Bisri, A., Putri, A., & Rosmansyah, Y. (2023). A Systematic Literature Review on Digital Transformation in Higher Education: Revealing Key Success Factors. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 18(14), 164–187.

- <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i14.40201>
- Burtscher, M., & Welby, S. P. and B. (2024). Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. In *OECD Social, Employment and Migration Working Papers* (Vol. 303). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>
- Carmo, J. E. S., Lacerda, D. P., Klingenberg, C. O., & Piran, F. A. S. (2025). Digital transformation in the management of higher education institutions. *Sustainable Futures*, 9, 100692. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100692>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., & Meçe, E. K. (2023). Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review. *Education and Information Technologies*, 28(10), 12351–12382. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0>
- Hanisch, M., Goldsby, C. M., Fabian, N. E., & Oehmichen, J. (2023). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research*, 162, 113777. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113777>
- Helistiawan, A., & Sartika, I. (2025). Implementasi E-Government Pada Pelayanan dan Pengawasan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi dalam Upaya Ketahanan Nasional: Analisis Strategi dan Tantangan. *JIKK: Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian*, 8(2), 12–34. <https://doi.org/https://10.0.205.137/jikk.v8i2.796>
- Huber, L. (2025). Data interoperability and the governance of public value. *Platforms & Society*, 2. <https://doi.org/10.1177/29768624251358686>
- Isabella, I., Agustian, E., Baharuddin, T., & Ibrahim, A. H. H. (2025). Bridging e-government with digital literacy: A literature review. *Journal of Governance and Regulation*, 14(1, special issue), 361. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1siart12>
- Latippan Parmanto, A. Rahmadanik, D. (2022). Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan di Kelurahan Bongkaran. *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(4), 34–39. www.aksilogi.org/index.php/praja/article/view/769
- Lu, H.-P., & Wang, J.-C. (2023). Exploring the effects of sudden institutional coercive pressure on digital transformation in colleges from teachers' perspective. *Education and Information Technologies*, 28(12), 15991–16015. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11781-x>
- Mansour, I. E. A., & Bouchachia, A. (2026). *Institutional Conditions for Digital Innovation and Transformation: A Contingent Framework for Smart Technology Adoption in Developing Nations*. <https://doi.org/10.20944/preprints202602.0295.v1>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mettler, T., Miscione, G., Jacobs, C. D., & Guenduez, A. A. (2024). Same same but different: How policies frame societal-level digital transformation. *Government Information Quarterly*, 41(2), 101932. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101932>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publication.
- Nasution, S. D. K., & Natas, A. M. N. (2024). The Indonesian Education Units Use of Digital Archives for Records Management. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(1). <https://doi.org/10.21009/jmp.v15i1.51137>
- Nazyrova, A., Miłosz, M., Bekmanova, G., Omarbekova, A., Aimicheva, G., & Kadyr, Y. (2025). The Digital Transformation of Higher Education in the Context of an AI-Driven Future. *Sustainability*, 17(22), 9927. <https://doi.org/10.3390/su17229927>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56–70. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844.

- <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Presiden RI. (2019). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia. In *Peraturan Presiden* (Number 004185, pp. 1–35). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/108813/perpres-no-39-tahun-2019>
- Ruscheimer, H., & Hondrich, L. J. (2024). Automation bias in public administration – an interdisciplinary perspective from law and psychology. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101953. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101953>
- Russell, J., Austin, K., Charlton, K. E., Igwe, E. O., Kent, K., Lambert, K., O’Flynn, G., Probst, Y., Walton, K., & McMahon, A. T. (2025). Exploring Financial Challenges and University Support Systems for Student Financial Well-Being: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(3), 356. <https://doi.org/10.3390/ijerph22030356>
- Saripudin, M. H. (2025). Penerapan Teori Institusional Dalam Organisasi Sektor Publik di Indonesia: Pengaruh Tekanan Kelembagaan Terhadap Perubahan Kebijakan Internal. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 20(7), 1–8. <https://doi.org/10.8734/musyitari.v1i2.365>
- Sarjito, A. (2025). Leveraging virtual organizations for e-government effectiveness: A case study of Indonesia’s SP4N-LAPOR! program. *JeDEM - EJournal of EDemocracy and Open Government*, 17(3), 25–58. <https://doi.org/10.29379/jedem.v17i3.996>
- Slam, B. E., Herikson, R., & Yandri, S. (2025). Development of Academic Administration and Student Services System at The Faculty of Engineering and Maritime Technology, Raja Ali Haji Maritime University. *Jurnal Sistem Informasi Dan Informatika (Simika)*, 8(1), 77–86. <https://doi.org/10.47080/simika.v8i1.3687>
- Souli, S. P., & Pierrakeas, C. (2025). Contemporary Trends in University Administration with the Integration of Digital/New Technologies. *Administrative Sciences*, 15(11), 437. <https://doi.org/10.3390/admsci15110437>
- Sudirga, I. G. A. D. S., & Nahartyo, E. (2024). Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Swasta: Studi Levers of Control pada Perguruan Tinggi Berbasis Budaya. *E-Jurnal Akuntansi*, 34(1), 252. <https://doi.org/10.24843/EJA.2024.v34.i01.p19>
- United Nations. (2024). *UN E-Government Survey 2024*. United Nations. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
- Wang, K., Li, B., Tian, T., Zakuan, N., & Rani, P. (2023). Evaluate the drivers for digital transformation in higher education institutions in the era of industry 4.0 based on decision-making method. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100364. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100364>
- Waruwu, M. (2024). Pendekatan Penelitian Kualitatif: Konsep, Prosedur, Kelebihan dan Peran di Bidang Pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 5(2), 198–211. <https://doi.org/10.59698/afeksi.v5i2.236>
- Zulkarnain, Z. P., & Ain, K. Q. (2025). Coercive Isomorphic Change: A Case Study of Digital Workspace at Ministry of National Development Planning. *Journal of Public Administration and Governance*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.5296/jpag.v15i1.22476>



© n by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).