

Kepemimpinan Kolaboratif untuk Kurikulum Berbasis Industri: Studi Kualitatif di Pendidikan Tinggi Vokasi Sulawesi Selatan

Muh. Rais¹⁾, Astuty²⁾, Riana T. Mangesa³⁾

^{1,2,3}Universita Negeri Makassar, Makassar, Indonesia

*E-mail: astutymahyuddin@akom-bantaengac.id. Telp: +6287716350677

Abstrak

Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan kolaboratif dalam pengembangan Kurikulum Berbasis Industri (KBI) di lembaga pendidikan vokasi tingkat tinggi di Sulawesi Selatan. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana pemimpin lembaga dan mitra industri terlibat dalam pengambilan keputusan bersama, pembentukan kepercayaan, dan pemecahan masalah bersama untuk menyelaraskan pendidikan vokasi dengan kebutuhan industri saat ini. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, diskusi kelompok terfokus, dan analisis dokumen, melibatkan pemimpin lembaga vokasi, perwakilan industri, dan koordinator program. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berperan sebagai pendorong kritis dalam desain kurikulum bersama yang efektif, program magang terstruktur, dan fasilitas pelatihan praktis bersama. Faktor-faktor pendukung utama meliputi komitmen mutual, dukungan regulasi, dan urgensi untuk memenuhi permintaan industri akan tenaga kerja terampil. Namun, tantangan seperti kesenjangan budaya organisasi, sumber daya yang terbatas, dan ketidakselarasan jadwal menciptakan hambatan yang dapat menyebabkan kemandekan kolaboratif. Meskipun demikian, komunikasi yang kuat dan pembagian peran yang jelas membantu mempertahankan kolaborasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Kolaboratif; Pendidikan Tinggi Kejuruan; Kurikulum Berbasis Industri;

Abstract

This study investigates the role of collaborative leadership in advancing Industry-Based Curriculum (IBC) development within Vocational Higher Education institutions in South Sulawesi. Using a qualitative descriptive approach, the research explores how institutional leaders and industry partners engage in joint decision-making, trust-building, and shared problem-solving to align vocational education with current industrial needs. Data were collected through semi-structured interviews, focus group discussions, and document analysis, involving leaders of vocational institutions, industry representatives, and program coordinators. The findings reveal that collaborative leadership serves as a critical driver for effective curriculum co-design, structured internship programs, and shared practical training facilities. Key enabling factors include mutual commitment, regulatory support, and the urgency to meet industry demands for skilled workers. However, challenges such as organizational cultural gaps, limited resources, and schedule misalignment create barriers that may result in collaborative inertia. Despite these constraints, strong communication and clear role distribution help sustain collaboration.

Keywords: collaborative leadership; Vocational Higher Education; Industry-Based Curriculum;

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi vokasi (PTV) memegang peran krusial sebagai penopang utama pembangunan ekonomi bangsa melalui penyiapan sumber daya manusia (SDM) yang terampil dan siap kerja. Tuntutan akan relevansi lulusan semakin tinggi, terutama dalam menghadapi dinamika pasar kerja global dan transformasi digital era Revolusi Industri 4.0 (Jaya et al., 2025). Dalam konteks ini, Kurikulum Berbasis Industri (KBI) menjadi instrumen vital yang memastikan capaian pembelajaran selaras dengan kebutuhan kompetensi nyata di lapangan. Implementasi KBI tidak lagi cukup dengan

hanya melibatkan industri dalam forum sesekali, melainkan menuntut integrasi mendalam dan kemitraan strategis yang berkelanjutan.

Kemitraan yang efektif antara institusi pendidikan dan dunia usaha/dunia industri (DUDI) memerlukan model tata kelola yang melampaui koordinasi tradisional. Di sinilah Kepemimpinan Kolaboratif muncul sebagai prasyarat keberhasilan KBI. Kepemimpinan kolaboratif didefinisikan sebagai upaya memimpin tanpa otoritas formal, berfokus pada pembangunan kepercayaan, penentuan tujuan bersama, dan penyelesaian masalah antar-organisasi yang kompleks (Chrislip & Larson, 1994; Kasmawati, 2021). Dalam konteks KBI, kepemimpinan kolaboratif melibatkan pimpinan PTV dan eksekutif industri dalam proses pengambilan keputusan bersama, mulai dari perumusan kurikulum, penyediaan fasilitas praktikum bersama, hingga pengelolaan program magang yang terstruktur (Huxham & Vangen, 2005). Model kepemimpinan ini sangat esensial untuk mengatasi perbedaan budaya, bahasa, dan kecepatan antara lingkungan akademis dan lingkungan industri.

Penelitian lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif semakin diakui sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan kualitas kemitraan antara institusi pendidikan dan dunia industri. Wang et al. (2024) menegaskan bahwa kolaborasi yang efektif antara pemimpin perguruan tinggi dan pelaku industri membutuhkan kejelasan tujuan bersama, mekanisme komunikasi yang terbuka, serta kepercayaan antar-organisasi sebagai fondasi utama keberhasilan. Studi mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif mendorong proses co-design kurikulum, pengembangan program reskilling, dan peningkatan kapasitas tenaga kerja melalui hubungan yang saling menguntungkan. Temuan ini sejalan dengan tren global bahwa integrasi kurikulum vokasi dengan kebutuhan industri hanya dapat berjalan efektif jika pemimpin kedua pihak mengadopsi gaya kepemimpinan yang partisipatif, berbagi kewenangan, dan menghargai keahlian lintas sektor.

Selain itu, penelitian Kielblock (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berperan penting dalam membangun kualitas organisasi melalui proses pengembangan bersama (collaborative development) dan keterlibatan aktif berbagai pemangku kepentingan. Hasil studi tersebut menyoroti bahwa pemimpin yang mampu membangun struktur kolaborasi—melalui pembagian peran, koordinasi sumber daya, dan pendeklegasian keputusan—cenderung menghasilkan lingkungan yang inovatif dan adaptif. Di sisi lain, Khofi (2024) menemukan bahwa peningkatan partisipasi guru dan staf dalam pengambilan keputusan merupakan indikator kuat keberhasilan kepemimpinan kolaboratif, terutama ketika organisasi dihadapkan pada kebutuhan transformasi kurikulum dan teknologi. Secara keseluruhan, bukti empiris terbaru ini mendukung relevansi kepemimpinan kolaboratif sebagai pendekatan yang krusial dalam pengembangan Kurikulum Berbasis Industri pada pendidikan tinggi vokasi, khususnya dalam konteks kompleksitas koordinasi lintas organisasi seperti yang terjadi di Sulawesi Selatan.

Meskipun kebijakan pemerintah melalui program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) telah mendorong penguatan *link and match*, pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan kolaboratif beroperasi secara efektif di tingkat implementasi masih terbatas. Khususnya di wilayah Indonesia bagian timur, seperti Sulawesi Selatan, di mana PTV menghadapi tantangan regional yang unik, termasuk keterbatasan akses ke industri tertentu dan dinamika sosial-budaya lokal yang memengaruhi pola kemitraan. Oleh karena itu, penelitian mendalam diperlukan untuk mengungkap mekanisme, tantangan, dan faktor penentu keberhasilan Kepemimpinan Kolaboratif dalam mengintegrasikan KBI.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara kualitatif bagaimana Kepemimpinan Kolaboratif diimplementasikan, tantangan yang dihadapi, dan strategi yang digunakan oleh para pemimpin di pendidikan tinggi vokasi di Sulawesi Selatan dalam rangka mewujudkan kurikulum yang responsif terhadap kebutuhan industri.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan kolaboratif dalam pengembangan Kurikulum Berbasis Industri (KBI) di pendidikan tinggi vokasi Sulawesi Selatan. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi dinamika kepemimpinan, proses interaksi, serta pengambilan keputusan lintas organisasi dalam konteks yang kompleks dan nyata (Creswell & Poth, 2018; Merriam & Tisdell, 2016). Pendekatan ini menekankan pemaknaan terhadap pengalaman para pemangku kepentingan dan kesesuaian konteks institusi vokasi dengan karakter kebutuhan industri.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif terbatas, dan analisis dokumen. Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk mengeksplorasi perspektif informan terkait proses kolaborasi, kepemimpinan, dan penyelarasan kurikulum (Patton, 2015). Observasi dilakukan pada kegiatan rapat koordinasi kurikulum, workshop bersama industri, dan proses evaluasi program magang. Sementara itu, analisis dokumen mencakup penelaahan struktur kurikulum, MoU/MoA dengan mitra industri, laporan implementasi kurikulum, serta notulen rapat, yang memberikan bukti objektif terkait proses kolaboratif (Bowen, 2009).

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini meliputi informan utama yang dipilih melalui teknik purposive sampling, yaitu pimpinan perguruan tinggi vokasi, ketua program studi, koordinator kurikulum, eksekutif industri, serta dosen yang terlibat dalam implementasi KBI. Pemilihan informan berdasarkan peran strategis mereka dalam proses pengembangan kurikulum dan hubungan langsung dengan mitra industri (Patton, 2015). Selain itu, data juga bersumber dari dokumen institusional, laporan kerja sama industri, serta artefak pembelajaran yang digunakan dalam program. Kombinasi berbagai sumber data ini memungkinkan triangulasi untuk meningkatkan kredibilitas temuan (Lincoln & Guba, 1985).

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang berlangsung secara siklus dan terus-menerus selama proses penelitian. Tahap pertama adalah kondensasi data, yaitu proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mentransformasi data hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk mengidentifikasi pola awal terkait praktik kepemimpinan kolaboratif. Tahap kedua adalah penyajian data, dilakukan melalui pembuatan matriks tema, diagram hubungan aktor, dan narrative display untuk menggambarkan dinamika interaksi antara pimpinan PTV dan mitra industri dalam pengembangan Kurikulum Berbasis Industri. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana peneliti mengidentifikasi temuan utama, memeriksa konsistensi data, serta melakukan member checking dan triangulasi untuk memastikan kredibilitas interpretasi (Lincoln & Guba, 1985). Proses analisis dilakukan secara induktif, dimulai dari open coding untuk menghasilkan kategori awal, dilanjutkan axial coding untuk menghubungkan pola-pola hubungan, hingga selective coding untuk membentuk tema inti yang merepresentasikan bentuk kepemimpinan kolaboratif dalam konteks vokasi di Sulawesi Selatan (Saldaña, 2016). Dengan pendekatan ini, analisis mampu menggali makna, dinamika kekuasaan, dan proses negosiasi yang muncul dalam praktik kolaborasi lintas organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut tabel hasil penelitian untuk studi Kepemimpinan Kolaboratif dalam Pengembangan Kurikulum Berbasis Industri (KBI) di Pendidikan Tinggi Vokasi Sulawesi Selatan. Tabel ini disusun

berdasarkan temuan kualitatif (wawancara, FGD, observasi dokumen) dari 5 PTV dan menggunakan struktur tema, subtema, dan deskripsi temuan.

Table 1. Temuan studi Kepemimpinan Kolaboratif dalam Pengembangan KBI

Tema Utama	Subtema	Deskripsi Temuan
1. Mekanisme Kepemimpinan Kolaboratif	Koordinasi lintas institusi	Pimpinan PTV, industri, dan mitra pemerintah melakukan pertemuan rutin (tahunan) untuk menyelaraskan tujuan kurikulum. Koordinasi berlangsung melalui forum resmi dan grup komunikasi cepat (WhatsApp, email).
	Pengambilan keputusan bersama	Keputusan kurikulum seperti penentuan kompetensi inti, jam praktik industri, dan pemilihan mata kuliah vokasional, disepakati melalui FGD bukan hierarki. Semua aktor memiliki suara setara.
	Pembagian peran yang jelas	PTV fokus pada aspek pedagogi, industri memimpin area teknis/teknologis, dan pemerintah mendukung regulasi serta <i>link and match</i> . Pembagian peran mengurangi tumpang tindih dan konflik.
2. Faktor Pendorong Kolaborasi	Kesamaan visi	PTV dan industri sepakat bahwa lulusan harus siap kerja dan menguasai kompetensi teknis terkini. Visi bersama memperkuat komitmen berkolaborasi jangka panjang.
	Dukungan manajemen puncak	Kolaborasi berjalan efektif ketika direktur PTV dan pimpinan industri terlibat langsung, memberikan legitimasi dan alokasi sumber daya.
3. Hambatan dalam Kolaborasi	Kepercayaan antar mitra	Hubungan jangka panjang antara PTV dan perusahaan-perusahaan lokal telah membangun kepercayaan, mempermudah kolaborasi kurikulum dan program magang.
	Perbedaan budaya kerja	Dunia industri menuntut kecepatan dan hasil, sementara PTV lebih prosedural. Perbedaan ini menimbulkan kendala pada revisi kurikulum dan implementasi magang.
	Ketersediaan waktu dan sumber daya	Industri kesulitan menyediakan mentor untuk praktik. PTV juga terbatas dalam fasilitas sesuai standar industri.
4. Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif dalam KBI	Ketidaksesuaian ekspektasi	Beberapa industri mengharapkan mahasiswa sudah sangat siap teknis, sementara PTV menekankan aspek dasar terlebih dahulu. <ul style="list-style-type: none"> - Kurikulum disusun melalui kegiatan <i>developing a curriculum</i> (DACUM) di mana <i>expert worker</i> dari industri menjadi panelis. - Modul dan bahan ajar lainnya divalidasi oleh <i>expert worker</i> dari industri (otomasi, pengolahan, maintenance) dirancang bersama engineer industri dan tim kurikulum PTV. - Proyek mahasiswa disesuaikan dengan kebutuhan industri, misalnya perbaikan SOP, <i>mini-automation</i>, atau efisiensi produksi. - Melibatkan industri sebagai <i>team teaching</i>
	Penyusunan kurikulum bersama	
	Pembelajaran berbasis proyek	

	Magang terstruktur	Program magang didesain dengan modul penilaian yang disusun bersama, memastikan keselarasan antara capaian pembelajaran kampus dan pekerjaan di lapangan. Menerapkan <i>structured internship program</i> .
5. Dampak Kepemimpinan Kolaboratif	Kualitas lulusan meningkat	Industri melaporkan bahwa lulusan PTV lebih siap kerja, terutama pada aspek teknis dan soft skill kolaboratif.
	Akselerasi adopsi teknologi	Keterlibatan industri mendorong PTV memperbarui peralatan dan modul sesuai perkembangan teknologi terbaru.
	Kemitraan berkelanjutan	Kolaborasi menghasilkan MoU/IA jangka panjang dan memperluas jaringan kerja sama dengan industri lain di Sulawesi Selatan.

Sulawesi Selatan berlangsung melalui mekanisme yang terstruktur, ditandai oleh koordinasi rutin, pengambilan keputusan bersama, dan pembagian peran yang jelas. Kolaborasi ini difasilitasi oleh komitmen pimpinan, kesamaan visi terkait kebutuhan tenaga kerja siap industri, dan tingkat kepercayaan yang terbentuk dari kemitraan jangka panjang. Kolaborasi tidak berjalan tanpa tantangan; perbedaan budaya kerja antara dunia industri dan akademik merupakan hambatan paling dominan. Industri menginginkan kecepatan eksekusi, sementara PTV harus mematuhi prosedur akademik yang lebih rigid. Keterbatasan fasilitas laboratorium serta perbedaan ekspektasi mengenai kesiapan teknis mahasiswa juga muncul sebagai hambatan operasional.

Dalam implementasinya, kepemimpinan kolaboratif menghasilkan penyusunan kurikulum berbasis industri yang lebih relevan dengan kebutuhan lapangan. Industri terlibat aktif dalam penentuan kompetensi inti, pembelajaran berbasis proyek, hingga penyusunan modul magang. Program magang terstruktur menjadi praktik terbaik yang paling diapresiasi oleh kedua belah pihak. Dampak kolaborasi terlihat signifikan: mahasiswa memiliki kesiapan kerja yang lebih baik, PTV mengalami peningkatan kualitas program studi dan fasilitas, dan industri terbantu dalam pemenuhan tenaga kerja yang kompeten tanpa biaya pelatihan tambahan. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif terbukti menjadi pendekatan strategis yang efektif untuk memperkuat kualitas pendidikan vokasi dan relevansinya terhadap kebutuhan industri.

Model konseptual yang dihasilkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif menjadi fondasi utama dalam mengintegrasikan kebutuhan industri dengan proses pendidikan di PTV. Model ini memetakan lima komponen inti, yaitu mekanisme kolaborasi, faktor pendorong, hambatan, implementasi KBI, dan dampak akhir. Hubungan antar komponen ini menggambarkan proses kolaboratif yang dinamis dan saling memengaruhi.

Pertama, mekanisme kolaborasi terbentuk melalui forum perencanaan bersama, pembagian peran, serta pengambilan keputusan kolaboratif antara pimpinan PTV dan mitra industri. Mekanisme ini sejalan dengan konsep *Collaborative Governance Model* (Ansell & Gash, 2008) yang menekankan pentingnya *face-to-face dialogue, trust building, and shared understanding*. Mekanisme ini tidak hanya menjadi alat koordinasi, tetapi juga ruang negosiasi untuk menyelaraskan prioritas akademik dan kebutuhan industri.

Kedua, terdapat faktor pendorong yang memperkuat kolaborasi, seperti urgensi kebutuhan tenaga kerja terampil, komitmen pimpinan lembaga, dan adanya regulasi yang mendukung. Faktor-faktor ini sejalan dengan teori *Institutional Collaboration* (Gray, 1989), yang menyatakan bahwa kolaborasi akan lebih kuat ketika organisasi memiliki tujuan saling melengkapi dan memperoleh nilai strategis dari kerja sama.

Ketiga, penelitian juga menemukan berbagai hambatan, termasuk perbedaan budaya organisasi, keterbatasan sumber daya pelatihan, dan ketidaksinkronan jadwal antara kampus dan

industri. Hal ini menguatkan temuan Huxham & Vangen (2005) mengenai *collaborative inertia*, yaitu kondisi ketika kolaborasi justru berjalan lambat karena perbedaan karakteristik organisasi. Hambatan ini menjadi faktor krusial yang memengaruhi keberlanjutan kolaborasi PTV dan industri.

Keempat, seluruh dinamika tersebut memengaruhi implementasi Kurikulum Berbasis Industri (KBI), yang meliputi co-design kurikulum, praktikum bersama, program magang, hingga pengampu industri. Implementasi KBI mencerminkan prinsip *co-creation* dalam pendidikan vokasi (Bovill, 2020) yang menekankan keterlibatan aktif pemangku kepentingan dalam proses pembelajaran.

Pada akhirnya, keempat komponen tersebut bermuara pada dampak, yaitu meningkatnya relevansi kurikulum, kesiapan kerja mahasiswa, dan kedekatan hubungan PTV dan industri. Dampak ini mendukung teori *Work-Integrated Learning* (Jackson, 2015) yang menegaskan bahwa keterlibatan industri secara langsung akan meningkatkan kompetensi dan employability lulusan vokasi.

Dengan demikian, model konseptual ini menggambarkan bahwa kepemimpinan kolaboratif bukan sekadar gaya kepemimpinan, tetapi merupakan sistem interaksi yang menghubungkan berbagai aktor, mekanisme, dan hasil dalam penyelenggaraan Kurikulum Berbasis Industri di konteks vokasi Sulawesi Selatan.

Implementasi kepemimpinan kolaboratif di pendidikan tinggi vokasi di Sulawesi Selatan menekankan pada keterlibatan aktif antara pimpinan institusi, dosen, dan mitra industri dalam merancang dan menyelaraskan kurikulum agar responsif terhadap kebutuhan dunia kerja. Para pemimpin institusi mengadopsi praktik koordinasi lintas unit dan membentuk forum komunikasi reguler dengan pihak industri untuk memastikan keterbaruan kompetensi yang diajarkan, sejalan dengan temuan Lavado-Anguera et al. (2024) dan Visser & Venner (2023) yang menekankan pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan eksternal dalam pengembangan kurikulum vokasi. Namun, dalam praktiknya, tantangan signifikan muncul berupa perbedaan ekspektasi antara industri dan akademisi, keterbatasan sumber daya, serta resistensi internal terhadap perubahan kurikulum. Untuk mengatasi hambatan tersebut, para pemimpin menerapkan strategi kolaboratif seperti pembentukan tim pengembang kurikulum berbasis proyek, pemanfaatan feedback loop dengan industri, dan penguatan kapasitas dosen melalui pelatihan dan workshop industri. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan relevansi kompetensi lulusan, tetapi juga memperkuat hubungan institusi dengan dunia usaha, sehingga tercipta ekosistem pembelajaran yang adaptif dan berkelanjutan, sejalan dengan bukti empiris dari penelitian sebelumnya yang menunjukkan efektivitas kepemimpinan kolaboratif dalam menyelaraskan pendidikan vokasi dengan kebutuhan pasar kerja (Abdalla et al., 2021).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan elemen kunci dalam keberhasilan pengembangan dan implementasi KBI pada Pendidikan Tinggi Vokasi di Sulawesi Selatan. Kepemimpinan kolaboratif memungkinkan proses pengambilan keputusan yang inklusif, membangun kepercayaan antara institusi pendidikan dan mitra industri, serta menciptakan ruang dialog yang efektif untuk menyelaraskan kebutuhan akademik dengan tuntutan dunia kerja. Melalui mekanisme kolaborasi yang terstruktur seperti perencanaan bersama, koordinasi program, dan evaluasi partisipatif, PTV mampu menghasilkan kurikulum yang lebih relevan dan responsif terhadap perkembangan industri.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh mekanisme kerja sama, tetapi juga oleh faktor pendorong seperti komitmen pimpinan, dukungan regulasi, dan kebutuhan industri terhadap tenaga kerja terampil. Namun demikian, berbagai hambatan seperti perbedaan budaya organisasi, keterbatasan sumber daya, dan ketidaksinkronan kebijakan turut memengaruhi kualitas kolaborasi dan menimbulkan *collaborative inertia*. Meskipun demikian, ketika hambatan ini dikelola melalui komunikasi intensif, transparansi, dan pembagian peran yang jelas, implementasi KBI dapat berjalan optimal.

Secara keseluruhan, model konseptual yang dihasilkan menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berperan sebagai penghubung antara dinamika hubungan PTV dan industri dengan kualitas implementasi KBI. Dampak positifnya terlihat pada meningkatnya relevansi kurikulum, keterlibatan

industri dalam pembelajaran, serta peningkatan kesiapan kerja mahasiswa. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan pentingnya memperkuat kapasitas kepemimpinan kolaboratif di lingkungan pendidikan vokasi sebagai strategi utama dalam menghadapi perubahan kebutuhan kompetensi di era industri modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdalla, M. E., Dash, N., Shorbagi, S., & Taha, M. H. (2021). Development and validation of inventory tool to evaluate social accountability principles in case scenarios used in problem-based curriculum (Social accountability inventory for PBL). *Medical Education Online*, 26(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10872981.2020.1847243>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bovill, C. (2020). Co-creation in learning and teaching: The case for a whole-class approach in higher education. London, UK: Routledge.
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference. Jossey-Bass
- Creswell, J.W. and Poth, C.N. (2018) Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Gray, B. (1989). Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>
- Jackson, N. (2015). Exploring learning through the curriculum: Perspectives, principles and practices. Abingdon, UK: Routledge.
- Jaya, D. J., Ernawati, E., Triyono, M. B., Sudira, P., & Raharjo, N. E. (2025). Peluang Dan Tantangan Pendidikan Vokasional Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Journal of Vocational and Technical Education (JVTE)*, 7(1), 39–48. <https://doi.org/10.26740/jvte.v7n1.p39-48>
- Kasmawati, Y. "Kepemimpinan Kolaboratif: Sebuah Bentuk Kepemimpinan Untuk Sekolah." *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 9(2) (2021). <https://doi.org/10.26618/equilibrium.v9i2.5120>
- Kielblock, S. (2025). Rethinking leadership in extended education: how collaborative development drives organizational quality. *Frontiers in Education*, 10, 1545842. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1545842>
- Khofi, M. B. (2024). Collaborative leadership in education: Increasing teacher participation in decision making. *Journal of Loomingulisu ja Innovatsioon*, 1(2), 82–90. <https://doi.org/10.70177/innovatsioon.v1i2.1247>
- Lavado-Anguera, S., Velasco-Quintana, P.-J., & Terrón-López, M.-J. (2024). Project-Based Learning (PBL) as an Experiential Pedagogical Methodology in Engineering Education: A Review of the Literature. *Education Sciences*, 14(6), 617. <https://doi.org/10.3390/educsci14060617>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119003618>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483384436>

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Supit, B. F., Polii, H. E., & Mewengkang, R. "Konsep dan Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif dalam Organisasi Sektor Publik." *Konstruksi Sosial: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial*, v5i1. <https://doi.org/10.56393/konstruksisosial.v5i1.3346>

Visser, C. W., & Venner, C. H. (2023). *Scaling Up Project-Based Learning in Engineering Beyond 100 Bsc Students: a Practical Approach*. Proceedings of the International CDIO Conference, 131– 143.

Wang, Q., Liu, Y., Jiang, Z., & Lee, S. Y. (2024). Collaborative leadership in industry–higher education partnerships: A review of theories and practices in workforce reskilling. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(10), 659–676. <https://doi.org/10.26803/ijlter.24.10.41>