



## DINAMIKA GOVERNANCE JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA

DOI: <http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/article/view/3028>

### MERESPON TANTANGAN MERDEKA BELAJAR – KAMPUS MERDEKA MELALUI MODEL SUSTAINABLE ORGANIZATION

Debora Wintriarsi Handoko<sup>1</sup>, Daniel Yudistya Wardhana<sup>2</sup>, Aloysia Desy Pramusiwi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Indonesia

#### ARTICLE INFORMATION

*Article history:*

Received date: 24 April 2022

Revised date: 22 Juli 2022

Accepted date: 30 Juli 2022

#### ABSTRACT

*Merdeka Belajar Kampus Merdeka Program is a means to bring students closer to the business and industry, improving student competencies to become superior human resources. Various parties inside university, need to prepare lecturers as drivers to implement this program to become sustainable. The purpose of this study is to understand the real conditions in implementing MBKM Program experienced by HR at Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY). The attention from university leaders to ensure lecturers receive facilities, intrinsic and extrinsic motivation is the key to increase long term participation and employee engagement in the implementation of this program. This study uses a qualitative descriptive analysis approach by explaining how the process of the MBKM program runs and explaining what is experienced by HR in the UAJY environment. To analyze these conditions, this study uses the Model of Sustainable Organization proposed by Greco & Ipiña (2015). The sample used is lecturers, students, and partners who are directly involved in the implementation of the MBKM program, and the primary data used is the results of focus group discussions. Through this research, several evaluations were found on the readiness of UAJY in the Implementation of the MBKM Program. The evaluation results are the basis for continuous improvement to ensure better implementation of the MBKM Program in the future.*

*Keywords: Merdeka Belajar Kampus Merdeka, Employee Engagement, Participation, Sustainable Organization, Descriptive Qualitative*

#### ABSTRAKSI

Program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka menjadi sarana untuk mendekatkan mahasiswa dengan dunia usaha dan dunia industri serta meningkatkan kompetensi mahasiswa menjadi SDM unggul. Perlu adanya kesiapan dari berbagai pihak di dalam Perguruan Tinggi khususnya untuk mempersiapkan dosen sebagai penggerak dalam mengimplementasikannya agar program ini memiliki keberlanjutan. Tujuan penelitian ini untuk memahami kondisi nyata di lapangan dalam pengimplementasian Program MBKM yang dialami oleh SDM di Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY). Perhatian dari pimpinan universitas memastikan dosen mendapatkan fasilitas, motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadi kunci untuk meningkatkan partisipasi dosen dalam jangka panjang dan meningkatkan employee engagement pada pelaksanaan program ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis deskriptif kualitatif dengan memaparkan bagaimana proses dari Program MBKM berjalan dan menjelaskan apa yang dialami oleh SDM di lingkungan UAJY. Untuk menganalisis kondisi tersebut maka penelitian ini menggunakan Model of Sustainable Organization yang dikemukakan oleh Greco & Ipiña (2015). Sampel yang digunakan adalah dosen, mahasiswa, dan mitra yang terlibat langsung dalam implementasi program MBKM, dan data primer yang digunakan berupa hasil focus group discussion. Melalui penelitian ini ditemukan beberapa evaluasi atas kesiapan UAJY dalam Implementasi Program MBKM. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar perbaikan terus menerus untuk memastikan Implementasi Program MBKM lebih baik di masa mendatang.

Kata Kunci : Merdeka Belajar Kampus Merdeka, Employee Engagement, Partisipasi, Sustainable Organization, Kualitatif Deskriptif

## PENDAHULUAN

Peran perguruan tinggi sebagai sarana pembentuk karakter dan keilmuan mahasiswa di masa depan sudah diakui dan dikenal luas. Masa depan dunia juga semakin kompleks, saling terkoneksi dan tidak pasti sehingga sangatlah penting untuk mempersiapkan mahasiswa untuk dapat menghadapi hal tersebut. Melalui program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka, pemerintah telah menginisiasi suatu gerakan untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa, dosen dan civitas akademika di perguruan tinggi untuk merespon perubahan kondisi dunia melalui berbagai kegiatan di dalamnya. Penguasaan ilmu dan juga keterampilan demi adanya *link and match* dengan dunia kerja yang profesional juga sangat relevan untuk dipersiapkan sejak dini. Selain itu, adanya program atau kegiatan professional learning dan *experiential learning* yang diselenggarakan Perguruan Tinggi dapat memberikan pengalaman belajar yang lebih komprehensif dan dapat mengembangkan potensi dari dalam diri mahasiswa sehingga dapat menjadi SDM yang unggul dan dapat bersaing secara global. Perguruan Tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi juga dituntut secara profesional dan inovatif untuk mampu merancang dan melaksanakan proses pembelajaran agar mahasiswa pada akhirnya dapat meraih capaian pembelajaran yang sesuai dengan tantangan zaman di masa depan. Menurut (Purbadi et al, 2021).

Perguruan Tinggi memiliki tanggung jawab dalam menciptakan dan menyiapkan mahasiswa agar dapat berkembang secara utuh dan memiliki sifat adaptif sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan demikian, Perguruan Tinggi harus dengan cepat merespon beragam tantangan dari perkembangan zaman dengan memiliki kesiapan dalam membentuk mahasiswa agar memiliki keterampilan, daya saing, dan kompetensi baru yang tidak hanya sesuai dengan rumpun ilmu saja.

Kesiapan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki menjadi salah satu faktor penting untuk mendukung rancangan pembelajaran

yang relevan. Kompetensi SDM yakni menjadi bagian kepribadian yang tertanam pada diri individu dan perilaku yang dapat menjadi prediksi tindakan individu tersebut dalam melakukan tugas pekerjaan yang diberikan dan intensi individu dalam berusaha menyelesaikan tugas mereka secara efektif. Adanya ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki oleh individu ini dapat menunjukkan adanya perbedaan dari individu unggul dengan individu dengan prestasi terbatas (Sitanggang, 2021). Oleh karena itu, tantangan dalam pengembangan kompetensi untuk dosen sebagai penggerak program Kampus Merdeka perlu difasilitasi oleh Perguruan Tinggi agar semakin relevan dengan kebutuhan dunia profesional. Pengembangan dan peningkatan kompetensi tersebut menunjukkan organisasi memiliki SDM yang unggul dan berkualitas merupakan salah satu cara yang dapat mempengaruhi dalam ketercapaian tujuan organisasi (Iwhan & Zuhdi, 2021).

Namun demikian, tantangan tersebut menjadi hal yang rumit ketika kesiapan dan kompetensi penyelenggara pendidikan belum maksimal dan tidak berkelanjutan. Hal itu membuat rancangan pembelajaran bagi mahasiswa yang relevan dan inovatif yang sesuai dengan kebijakan Kampus Merdeka ini belum secara penuh mampu mewujudkan pembelajaran yang independen, fleksibel dan inovatif, serta tidak mengekang, dan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa. Selain itu, kesiapan sumber daya manusia dan adanya fasilitas pendukung yang memadai menjadi kunci kesuksesan dan keefektifan dari kebijakan Kampus Merdeka. Menurut Purbadi et al. (2021) dosen menjadi penggerak dan berperan penting dalam membentuk sistem pendidikan, sehingga dosen perlu diberikan pelatihan dan pengembangan diri agar dapat mendukung kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka. Dengan demikian, penting dari pihak universitas memfasilitasi dari berbagai aspek untuk para civitas akademika baik dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa agar termotivasi dan

memiliki keberlanjutan dalam mengimplementasikan Program Kampus Merdeka.

Dalam program Kampus Merdeka, meskipun memfasilitasi mahasiswa untuk memiliki kebebasan secara akademik, peran dosen sebagai penggerak dalam implementasi menjadi penting karena sebagai pendamping mahasiswa. Oleh karena itu, dosen juga dituntut untuk adaptif dalam mendidik mahasiswa agar memiliki daya saing. Selain itu, dosen juga berperan dalam pengembangan kurikulum agar memiliki lulusan yang sesuai dengan perkembangan zaman serta merancang capaian pembelajaran sesuai dengan standar-standar yang ada. Peran dosen sebagai sumber daya manusia di Perguruan Tinggi menjadi penggerak dalam keberhasilan implementasi kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka sehingga perlu dukungan dan komitmen penuh seperti adanya motivasi ekstrinsik yang diberikan berupa reward ketika dosen berperan aktif dalam menjalankan kebijakan tersebut. Adanya pendukung berupa fasilitas baik secara fisik maupun non fisik menjadi penting dalam pelaksanaannya seperti kelas, lab, situs kuliah, aplikasi daring, pusat studi dan MBKM *Center*.

Adanya sistem yang terintegrasi sehingga semua pihak yang terlibat mendapatkan informasi secara utuh juga berperan dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka. Dengan demikian, dalam mengimplementasikan program Kampus Merdeka, dibutuhkan kesiapan dari berbagai pihak dari dalam Perguruan Tinggi untuk meminimalisir kendala-kendala di lapangan dalam pelaksanaannya.

Oleh karena itu, perlu adanya penelitian dan kajian mengenai bagaimana implementasi program Merdeka Belajar Kampus Merdeka pada tataran operasional di perguruan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami kondisi nyata yang terjadi di lapangan dalam hal ini adalah apa yang dialami oleh sumber daya manusia di lingkungan Universitas Atma Jaya Yogyakarta dalam kaitannya dengan implementasi program Merdeka Belajar

Kampus Merdeka. Penelitian ini juga berangkat dari bagaimana masukan, tata kelola, luaran dan penerapan Kurikulum OBE dilakukan di lingkungan Universitas Atma Jaya Yogyakarta beserta ide pengembangan program tersebut sesuai dengan prinsip keberlanjutan.

## KAJIAN PUSTAKA

### A. Program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka

Perubahan lingkungan yang dinamis dan perkembangan teknologi yang cepat seperti sekarang ini membuat mahasiswa dituntut untuk memiliki penguasaan keterampilan dan kompetensi agar dapat bersaing di dunia kerja. Hal tersebut menunjukkan perlu adanya penguasaan ilmu dan keterampilan yang dimiliki mahasiswa dan peran universitas dalam melakukan *link and match* untuk mendekatkan mahasiswa agar relevan dengan dunia industri. Oleh karena itu, Program Studi juga dituntut merancang proses pembelajaran dan menyelaraskan capaian pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan di masa yang akan datang sehingga perlu adanya pengembangan kurikulum sesuai dengan UU No. 12 Tahun 2012 dan juga Standar Nasional Pendidikan Tinggi yang dituangkan dalam Permendikbud No. 3 Tahun 2020.

Dalam pengembangan kurikulum Program Studi pada dasarnya akan memiliki kekhasan masing-masing namun tetap mengacu pada landasan hukum dari dasar perancangan, pengembangan, pelaksanaan dan evaluasi, serta sistem penjaminan mutu perguruan tinggi yang akan menjamin pelaksanaan kurikulum dan tercapainya tujuan kurikulum sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586).
- b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

- (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
- c. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012, tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI);
  - d. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2013, tentang Penerapan KKNI Bidang Perguruan Tinggi;
  - e. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
  - f. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 59 tahun 2018, tentang Ijazah, Sertifikat Kompetensi, Sertifikat Profesi, Gelar dan Tata Cara Penulisan Gelar di Perguruan Tinggi;
  - g. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi No. 123 Tahun 2019 tentang Magang dan Pengakuan Satuan Kredit Semester Magang Industri untuk Program Sarjana dan Sarjana Terapan.
  - h. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 3 tahun 2020, tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
  - i. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 5 tahun 2020, tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi;
  - j. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 7 Tahun 2020 tentang Pendirian Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta.
  - k. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 22 tahun 2020, tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Untuk mendekatkan mahasiswa dengan dunia industri, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

membuat kebijakan program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka untuk merespon tantangan terkini, yaitu mendukung mahasiswa menjadi lebih fleksibel tidak hanya fokus belajar pada program studi yang mereka pilih saat ini tetapi juga dapat meningkatkan penguasaan keterampilan dan kompetensi demi pemenuhan kebutuhan di masa yang akan datang. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan Mendikbud, bahwa dalam dunia kerja memerlukan pemahaman dari berbagai disiplin ilmu. Menurut (Nofia, 2020) kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka juga membuka ruang bagi mahasiswa untuk meningkatkan penguasaan ilmu dengan mengambil mata kuliah di luar Program Studi dan memberi peluang yang luas untuk mencetak mahasiswa untuk lebih siap terjun dalam dunia kerja. Dengan demikian, fleksibilitas ini juga memungkinkan mahasiswa untuk mengembangkan *hardskill* maupun *softskill* yang dibutuhkan untuk menghadapi ketidakpastian karena perubahan lingkungan yang cepat. Salah satu program dari kebijakan tersebut adalah hak belajar tiga semester di luar Program Studi. Berdasarkan pedoman Merdeka Belajar – Kampus Merdeka, landasan hukum pelaksanaan program kebijakan hak belajar tiga semester di luar program studi diantaranya, sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi.
3. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, tentang Desa.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 04 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
5. Peraturan Presiden nomor 8 tahun 2012, tentang KKNI.
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020, tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

7. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 11 Tahun 2019, tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2020.
8. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 16 Tahun 2019, tentang Musyawarah Desa.
9. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 17 Tahun 2019, tentang Pedoman Umum Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa.
10. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 18 Tahun 2019, tentang Pedoman Umum Pendampingan Masyarakat Desa.

#### **B. Tantangan Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka**

Dalam menjalankan kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka, Perguruan Tinggi perlu cepat beradaptasi dengan kemungkinan tantangan yang akan dihadapi termasuk mempersiapkan civitas akademika, baik dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Menurut (Susetyo, 2020), terdapat beberapa permasalahan dalam implementasi kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka, yaitu tujuan pendidikan, kebijakan masih parsial, aturan atau panduan untuk pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar dan Kampus Belajar, pola pikir, penyusunan kurikulum di Program Studi, kerja sama dengan Perguruan Tinggi lain, kerja sama dengan industri atau perusahaan, pengambilan mata kuliah di Program Studi lain di Perguruan Tinggi sendiri maupun di Perguruan Tinggi lain, pelaksanaan praktik di instansi, industri atau perusahaan, dana yang diperlukan untuk praktik atau magang bagi mahasiswa, sistem administrasi akademik, pandemi Covid-19, dan penyiapan SDM. Kesiapan SDM dan fasilitas pendukung merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi dari kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (Kurniawan et al., 2020).

Terdapat tiga kesiapan strategis yang perlu diperhatikan untuk keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu: organisasional, manusia, dan lingkungan. Kesiapan organisasional terkait dengan bagaimana kesiapan organisasi dalam kecukupan sumber daya untuk implementasinya dari struktur, sistem, manusia, finansial, serta adanya rencana dan infrastruktur implementasi di dalam organisasi yang mencukupi. Kesiapan manusia terkait dengan kapabilitas pemimpin dalam pelaksanaannya untuk menggerakkan manusia di dalam maupun di luar organisasi dan SDM di dalam organisasi mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan motivasi untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Kesiapan lingkungan berkaitan dengan kesiapan dari lingkungan masyarakat untuk menerima implementasi kebijakan dan siap menjadi mitra dalam mendukung pelaksanaan tersebut (Puspitasari & Nugroho, 2021).

Dengan adanya kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka ini dosen memiliki peran penting yaitu menjadi fasilitator dan penggerak dalam implementasi program ini. Kebijakan yang memerdekakan mahasiswa dalam hal akademik ini tetap membutuhkan peran dosen sebagai pendamping untuk memastikan mahasiswa yang mengikuti program tersebut dapat terarah dengan baik. Selain itu, peran dosen sebagai pendamping dalam implementasi program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka untuk mendukung mahasiswa dalam pengembangan diri dan membantu dalam memfasilitasi mahasiswa pada kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu, diperlukan dukungan dan komitmen dari universitas untuk meningkatkan motivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik bagi dosen internal universitas agar program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka dapat berjalan efektif sehingga memiliki keberlanjutan. Dukungan dan komitmen dari universitas ini termasuk seperti fasilitas secara fisik maupun non fisik yang mendukung kegiatan akademik, menjamin sistem Merdeka Belajar – Kampus Merdeka yang terintegrasi dengan baik, mengimplementasikan

MoU dan MoA dengan mitra dan penting adanya penguatan *networking* dengan alumni, dan adanya kesiapan dalam penyediaan anggaran untuk mendukung pengimplementasian program. Peran dosen sebagai penggerak program ini juga menjadi kunci, sehingga perlu adanya sosialisasi secara berkelanjutan untuk memastikan civitas akademika dari dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa untuk semakin terlibat dan memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka.

### C. *Sustainable Organization*

*Sustainable organization* memiliki beberapa pendekatan inovatif termasuk dalam hal pengambilan keputusan yang memperhatikan keberlanjutan dan dapat memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan saat ini tanpa mengabaikan kebutuhan dari pemangku kepentingan di masa depan (Grecu et al., 2020). Hal tersebut menunjukkan keberlanjutan ini menganjurkan agar pemangku kepentingan dalam bertindak memiliki rasa tanggung jawab untuk memperhatikan juga pemenuhan kebutuhan generasi mendatang. *Sustainable organization* perlu untuk mempertimbangkan dan menanggapi perkembangan kebutuhan di masa yang akan datang untuk mengurangi ketidakpastian. Organisasi yang memiliki fokus ke arah keberlanjutan juga akan mengarah pada perubahan model bisnis organisasi mereka yang selanjutnya dapat menjadi keunggulan kompetitif sehingga berdampak positif bagi organisasi.

Menurut Grecu et al. (2020), penting dalam melakukan evaluasi dan penilaian kinerja terkait keberlanjutan untuk melihat efektivitas dari program yang dicanangkan oleh organisasi. Dalam konteks institusi pendidikan dikenal dengan konsep *sustainable university* yang mana memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan kesadaran diri, pengetahuan dan inovasi yang dibutuhkan dan berperan penting dalam menciptakan keberlanjutan lingkungan di masa yang akan datang (Grecu & Ipiña, 2015). Menurut Velazquez et al. (2006),

implementasi *sustainable university* merupakan sebuah proses perbaikan yang dilakukan secara terus menerus dalam kinerja lingkungan, sosial, dan ekonomi. Dalam model *sustainable organization* terdapat tiga pendekatan, yaitu pendekatan internal yang menunjukkan *workplace indicator*, pendekatan eksternal menunjukkan *external indicator*, dan pendekatan operasional memiliki *economic, environmental, dan societal indicator*.

### D. Model Implementasi *Sustainable Organization*

Menurut (Grecu et al., 2020), terdapat enam langkah dalam implementasi *sustainable organization* berupa *closed loop*, yaitu:

#### 1. *Leadership Commitment*

Pemimpin memiliki peran penting dalam organisasi karena memiliki power dalam membentuk dan mengembangkan visi, misi, nilai-nilai yang dianut serta menentukan tujuan untuk memastikan keberlanjutan dari organisasi. Menurut (Velazquez et al., 2006) terdapat tiga tahapan, yaitu mengembangkan visi yang berfokus pada keberlanjutan, menciptakan misi untuk menjawab visi yang ada dan misi juga menunjukkan alasan kehadiran dari organisasi, dan komitmen dari organisasi untuk menjalankan keberlanjutan dengan mengimplementasikan strategi untuk mencapai visi misi organisasi serta memastikan lima indikator dapat dilaksanakan.

#### 2. *External Engagement*

Keberlanjutan organisasi memerlukan *networking* yang kuat, sehingga penting untuk menjaga hubungan dengan pihak eksternal atau mitra dari organisasi. Dalam membangun jejaring sosial diperlukan adanya pertukaran informasi, menggabungkan informasi yang ada untuk mencapai tujuan bersama dan memberikan solusi inovatif untuk menghadapi tantangan yang akan datang. Dalam hal ini, peran pemimpin menjadi krusial karena perlu membangun dan

menjaga hubungan yang baik dengan jejaring sosial yang ada untuk mendukung *sustainable organization* dan juga penting untuk memperluas tingkat *networking* untuk memperkuat posisi organisasi.

3. *Employee Engagement*

Dalam proses *sustainable organization* peran dari karyawan menjadi kunci untuk menggerakkan agar menghasilkan kinerja yang maksimal bagi organisasi. Oleh karena itu, keterlibatan dan kesadaran diri dari karyawan menjadi faktor yang mendorong keberhasilan *sustainable organization*. Selain itu, peran pemimpin dalam memotivasi karyawan menjadi penting dalam langkah ini dan perlu adanya dukungan nyata untuk menaikkan tingkat keterlibatan karyawan. Perlu adanya pemberian informasi yang lengkap dan jelas untuk keseluruhan karyawan, penting dalam melibatkan karyawan pada setiap proses yang ada, dan adanya proses konsultasi dalam pengambilan keputusan.

4. *Mechanism for Execution*

Dalam mengeksekusi program yang akan dijalankan perlu adanya kesiapan sistem yang terintegrasi dengan baik dan memastikan terdapat kejelasan saluran komunikasi yang diberikan pada seluruh karyawan yang terlibat. Sistem yang terintegrasi ini akan memudahkan seluruh karyawan dalam melaksanakan program dan meminimalisir adanya perbedaan informasi yang diterima oleh karyawan yang terlibat.

5. *Innovation*

Perlu adanya pengembangan dan inovasi-inovasi yang dilakukan berdasarkan pebaikan yang dilakukan secara terus menerus sehingga pihak eksternal maupun internal akan mendapatkan benefit (Baumgartner & Rauter, 2017). Dengan adanya inovasi ini karyawan akan mendapatkan dampak positif dan dalam implementasi inovasi yang

dilakukan dapat mencakup lima indikator, yaitu *workplace*, *external*, *economic*, *environmental*, dan *societal indicator*.

6. *Performance Management*

Evaluasi kinerja diperlukan untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang dilalui memenuhi standar minimum yang dimiliki oleh organisasi dan dapat dilakukan peningkatan kinerja organisasional. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) dalam rangka melakukan perbaikan berkelanjutan dengan tujuan meningkatkan kualitas dan efektivitas suatu program sehingga dibutuhkan komitmen yang tinggi dan pelaksanaan secara menyeluruh dalam organisasi. Evaluasi dan penilaian kinerja ini penting dilaksanakan untuk mengetahui efektivitas dari program yang ada.

## METODE PENELITIAN

### Konteks Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara internal di lingkungan Universitas Atma Jaya Yogyakarta sebagai respon atas implementasi program Merdeka Belajar Kampus Merdeka yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Penelitian ini menjadi bagian dari Program Penelitian Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka 2021 dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi yang diterima oleh Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Titik berat dari penelitian ini adalah bagaimana mempersiapkan sumber daya manusia internal Universitas melalui Model *Sustainable Organization* agar program Merdeka Belajar Kampus Merdeka dapat berjalan lebih baik dan sesuai dengan tujuannya.

### Jenis Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami kondisi nyata yang terjadi di lapangan, dalam hal ini adalah apa yang dialami oleh sumber daya manusia di lingkungan Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dalam kaitannya dengan implementasi

program Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Selain itu, observasi mengenai bagaimana kondisi yang dialami tersebut dideskripsikan dengan rinci dan mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. (Winarta, 2006) menjelaskan bahwa metode deskriptif kualitatif yaitu menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara atau pengamatan mengenai masalah yang diteliti yang terjadi di lapangan. Lebih jauh (Sugiyono, 2013) penelitian kualitatif lebih menekankan pada memberikan makna pada suatu kondisi daripada mengeneralisasi hasil penelitian, yaitu dengan melihat, mengamati kondisi apa adanya tanpa adanya intervensi dan melihat perkembangan gejala yang terbentuk.

### Data Penelitian

#### Data Primer

Dalam penelitian ini data primer atau sumber data penelitian yang langsung didapatkan tanpa melalui perantara (Sugiyono, 2013) didapatkan melalui proses *Focus Group Discussion* dengan para pemangku kepentingan baik dosen dan mahasiswa Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang terlibat langsung dan mengikuti Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka. *Focus Group Discussion* yang dilakukan oleh Tim Riset Implementasi MBKM Universitas Atma Jaya Yogyakarta melibatkan (a) mahasiswa Universitas Atma Jaya Yogyakarta peserta program Pertukaran Pelajar, Magang Bersertifikat, Studi Independen,  $\bar{c}$  Kampus Mengajar, (b) Mahasiswa Inbound peseperti Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka – Dalam Negeri dari berbagai Universitas (c) Mahasiswa peserta Program Kampus Mengajar, (d) Dosen pengampu Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka – Dalam Negeri, (e) Mitra MBKM, (f) Mitra Mandiri, dan (g) Ketua Program Studi.

#### Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini merupakan hasil dari kajian literatur yang

bersumber dari jurnal penelitian ilmiah, laporan kegiatan, buku pedoman dan juga sumber lain yang relevan untuk digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini. Buku Pengalaman dan Harapan Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka Universitas Atma Jaya Yogyakarta juga menjadi sumber penting untuk melengkapi data penelitian ini.

#### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui keterlibatan dari partisipan yang diobservasi baik melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok yang menghasilkan suatu dokumen yang dapat diolah dan diterjemahkan menjadi hasil penelitian. Pertanyaan panduan yang digunakan dalam *Focus Group Discussion* meliputi (a) *Input*, (b) *Process/Tata Kelola*, (c) *Output*, (d) *Impact*, (e) Kurikulum OBE, dan (f) Ide Pengembangan MBKM bagi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Berikut adalah langkah-langkah pengumpulan data yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 1. Langkah-Langkah Pengumpulan Data

### Validitas & Reliabilitas

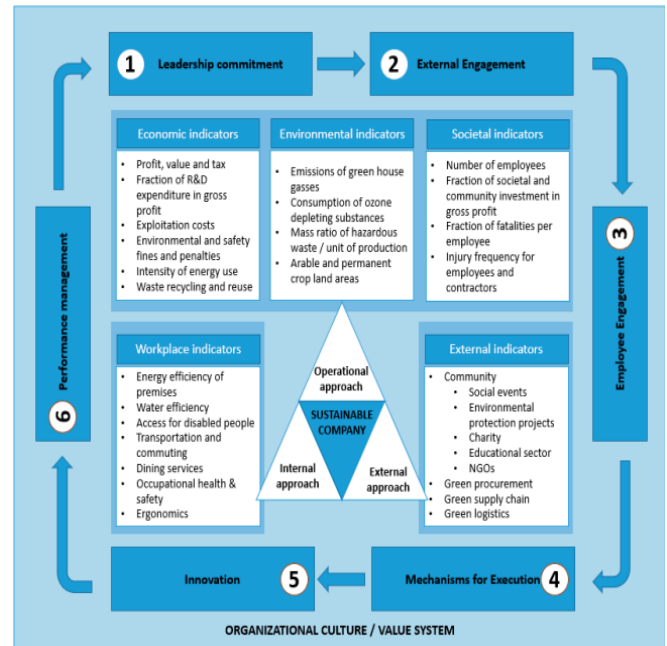
Untuk memastikan bahwa data yang didapatkan valid dan reliabel peneliti melakukan pemeriksaan data menggunakan beberapa kriteria menurut (Bachri, 2010) yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*. Keempat kriteria itu tampak dari pemeriksaan hasil diskusi dan membandingkan data dari beberapa diskusi yang dilakukan apakah tampak konsistensi



dari hasil diskusi, obyektivitas data dan sesuai konteks. Pendekatan validitas data yang dilakukan dalam penelitian ini mencakup proses triangulasi dari data-data yang sudah tersedia dari berbagai sumber dan menguji data tersebut sehingga memperkuat tafsir atau deskripsi hasil penelitian. Proses ini dilakukan tidak bertujuan untuk mencari kebenaran namun lebih pada meningkatkan pemahaman peneliti terhadap data, fakta dan hasil penelitian yang dilakukan (Bachri, 2010). *Focus Group Discussion* dengan beberapa pemangku kepentingan menjadi sumber utama yang digunakan untuk memastikan validitas dan reliabilitas data dalam penelitian ini.

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis deskriptif kualitatif dengan memaparkan bagaimana proses dari Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka berjalan dan menjelaskan apa yang dialami oleh sumber daya manusia di lingkungan Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Untuk dapat menganalisis kondisi tersebut maka penelitian ini menggunakan *Model of Sustainable Organization* yang dikemukakan oleh (Grecu & Ipiña, 2015). Model tersebut merupakan suatu pendekatan analisis untuk mendeskripsikan bagaimana penerapan konsep keberlanjutan dalam organisasi berjalan, mengukur progress dan sebagai pendorong suatu organisasi untuk berkomitmen dalam mengembangkan keberlanjutan dan inovasi. Model ini menjelaskan ada beberapa indikator yang digunakan dalam menentukan aspek *sustainability* yang dilakukan pada suatu organisasi. Model tersebut dapat dilihat dalam bagan di bawah ini:



Gambar 2. Model of Sustainable Organization

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Sustainable Organization

Menurut (Rennie, 2008) suatu bisnis atau organisasi yang berkelanjutan adalah setiap organisasi yang berpartisipasi dalam kegiatan praktek ramah lingkungan dan memastikan bahwa semua proses, produk dan aktivitas produksi secara memadai dapat ikut serta mengatasi masalah lingkungan sambil tetap mempertahankan keuntungan usahanya. Sementara itu, dalam konteks institusi pendidikan dikenal konsep *sustainable university* sebagai respon dari keprihatinan akan lingkungan hidup dan keberlanjutan organisasinya. Institusi pendidikan tinggi diharapkan dapat menjadi penggerak dan contoh dalam proses transisional menuju *sustainable organization*. (Grecu & Ipiña, 2015) mengemukakan bahwa secara umum sebuah institusi pendidikan dapat mencapai suatu bentuk stabilitas organisasi yang berkelanjutan ketika dapat menerapkan konsep *sustainable university* dengan sesuai dan konsisten. Dalam bagian ini, model *sustainable organization* digunakan untuk menjelaskan tantangan yang dihadapi universitas dalam pengelolaan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Model seperti yang ada pada

Bagan 3.2 di atas akan dijelaskan secara lebih mendetail.

### **Indikator *Sustainable Company* di Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

Pada bagian tengah dari model (Bagan 3.2) tampak bahwa *sustainable company* merupakan dasar dari model ini, yang terdiri dari tiga pendekatan yaitu pendekatan internal (*internal approach*), pendekatan eksternal (*external approach*) dan pendekatan operasional (*operational approach*). Ketiga pendekatan tersebut masing-masing memiliki indikator yang saling terkait dan mendukung satu dengan yang lain. Dalam konteks institusi pendidikan khususnya di lingkungan Universitas Atma Jaya Yogyakarta ke tiga pendekatan tersebut dapat dilihat dari sudut pandang pada fungsi kelembagaan yang ada yaitu Fungsi Akademik, Fungsi Keuangan dan Sumber Daya Manusia, serta Fungsi Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama. Tiga fungsi utama dalam pengelolaan universitas tersebut menjadi inti penguatan implementasi Program MBKM UAJY.

#### *Internal Approach*

Fokus pendekatan internal dalam sudut pandang universitas adalah kampus dan komunitas di dalamnya (Grecu & Ipiña, 2015). Dalam penyelenggaraan Pendidikan, universitas didukung oleh Tenaga Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan (Staf/Karyawan). Selain itu, unit pendukung serta infrastruktur juga menjadi sistem yang saling terintegrasi dalam implementasi kegiatan MBKM. Tersedianya fasilitas fisik dan non fisik pendukung seperti ruang kelas, laboratorium, Learning Management System (Situs Kuliah – <https://kuliah.uajy.ac.id/>), MBKM Center tingkat universitas, Pusat Studi, serta Unit pendukung bidang akademik dan admisi serta sistem informasi menjadi krusial dalam Implementasi MBKM.

#### *External Approach*

Fokus pendekatan eksternal model ini dalam sudut pandang universitas adalah komunitas dan

pemangku kepentingan eksternal. Dalam implementasi program MBKM, Universitas Atma Jaya Yogyakarta memperkuat dan melanjutkan kerja sama dengan berbagai mitra, baik universitas dalam dan luar negeri, maupun mitra industri. Selain itu, pengembangan kerja sama dengan mitra lembaga/institusi yang memiliki kaitan khusus dengan bidang ilmu (misal: Pusat Studi, Konsorsium, Asosiasi) juga dilakukan untuk mendukung implementasi Program MBKM. Universitas Atma Jaya Yogyakarta juga memiliki jaringan alumni yang kuat. Melalui ikatan alumni KAMAJAYA (Keluarga Alumni Universitas Atma Jaya Yogyakarta), implementasi Program MBKM di UAJY dapat semakin diperkuat.

#### *Operational Approach*

(Grecu & Ipiña, 2015) menjelaskan lebih lanjut bahwa pendekatan operasional dalam sudut pandang universitas meliputi *knowledge*, *skills*, *competencies* dan *values*. Mahasiswa diberi bekal empat faktor tersebut agar siap bersaing di masa mendatang. Indikator *Environment* dalam sudut pandang implementasi MBKM UAJY dilihat dari *Business Process Ecosystem* yang telah dijalankan. Penyusunan Kurikulum Berbasis Outcome Based Education – Merdeka Belajar Kampus Merdeka menjadi langkah awal yang dapat mendukung implementasi MBKM berjalan baik. Selain itu, Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memiliki MBKM Center yang bertugas sebagai pengelola alur prosedur MBKM untuk menjaga proses bisnis internal berjalan dengan lancar.

Indikator *Economic* dalam sudut pandang implementasi MBKM di UAJY dapat dilihat dari kesiapan dan komitmen dalam penyediaan anggaran sebagai pendukung implementasi program MBKM. Pelaksanaan kegiatan Program MBKM yang telah didukung penuh oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tetap memerlukan komitmen dukungan anggaran dari universitas.

Sementara itu, pada indikator *Societal* diperlukan kesiapan *civitas akademika* dari Tenaga

Pendidik (Dosen), Tenaga Kependidikan (Staf/Karyawan) dan mahasiswa untuk lebih memiliki kesadaran, keterlibatan dan komitmen untuk menjalankan program MBKM. Sejak Program MBKM mulai dijalankan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Mahasiswa UAJY telah terlibat dalam berbagai kegiatan seperti Pertukaran Mahasiswa Merdeka – Dalam Negeri, Pertukaran Mahasiswa Merdeka – Luar Negeri (IISMA), Magang Bersertifikat, Studi Independen, serta Kampus Mengajar. Sementara itu, beberapa dosen juga terlibat sebagai pengampu kelas Pertukaran Mahasiswa Merdeka – Dalam Negeri, Modul Nusantara, serta menjadi Dosen Pendamping Lapangan kegiatan Kampus Mengajar. Keterlibatan civitas akademika tersebut menunjukkan bahwa Universitas Atma Jaya Yogyakarta memiliki komitmen dalam mendukung implementasi MBKM.

### **Implementasi Model untuk Penguatan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka**

Untuk menjadi *sustainable university*, penting bagi sebuah universitas untuk mengetahui apa dan bagaimana cara untuk melakukannya (Grecu & Ipiña, 2015). Begitu juga dalam sudut pandang Implementasi Program MBKM, penggunaan Model *sustainable organization* tersebut dapat digunakan dengan sangat fleksibel untuk mengakomodasi implementasi program yang sangat kompleks. (Velazquez et al., 2006) menekankan bahwa implementasi model ini merupakan proses perbaikan berkelanjutan pada aspek sosial ekonomi dan kinerja organisasi melalui langkah-langkah strategis. Oleh karena itu, model ini dapat menjadi panduan dan petunjuk dalam mengeksplorasi rencana strategik untuk transformasi organisasi. Dalam kaitannya dengan Implementasi Program MBKM, model ini dapat menjadi dasar untuk penguatan proses bisnis internal universitas melalui rancangan strategik organisasi. Sebagaimana digambarkan dalam Bagan 3.2, berikut 6 langkah

implementasi model yang merupakan alur lingkaran tertutup atau *closed loop*.

#### *Leadership Commitment*

Para pemimpin organisasi mengembangkan dan mendukung misi inti organisasi, visi dan nilai-nilai, menetapkan tujuan dan tujuan untuk menjaga organisasi tetap pada jalurnya (Velazquez et al., 2006) dan mampu menjalankan semua indikator yang ada sesuai dengan langkah strategis yang sudah dibuat. Universitas Atma Jaya Yogyakarta berkomitmen untuk mendukung dan menjalankan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka yang terwujud melalui salah satu Program Kerja Prioritas universitas tahun ini, yaitu Pengembangan Kurikulum OBE-MBK. Rencana strategis tersebut terwujud dalam berbagai program kerja turunan di tingkat fakultas, departemen, program studi, hingga unit pendukung. Komitmen pemimpin juga terwujud dengan Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah membentuk MBKM Center sebagai sub unit pengelola informasi dan kegiatan Merdeka Belajar Kampus Merdeka.

#### *External Engagement*

Dalam model *Sustainability University*, *External Engagement* dimaknai sebagai terbentuknya *Social Network* bersama *stakeholder* yang terlibat dalam suatu program. Untuk menguatkan Implementasi Program MBKM dalam suatu universitas, perlu terbentuk jejaring yang kuat antara Sumber Daya Manusia (Dosen dan Staf), Mitra, universitas lain, konsorsium, serta mahasiswa dan alumni. Dalam hal ini, diperlukan sistem untuk mengembangkan, dan menjaga relasi yang terbuka dengan pihak eksternal (Grecu & Ipiña, 2015). Salah satu langkah untuk memulai kegiatan MBKM didorong saat Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik (APTIK) sepakat untuk bekerja sama menyelenggarakan pembelajaran daring lintas prodi di antara Perguruan Tinggi. Pada Semester Genap Tahun Akademik 2020/2021 tercatat ada sekitar 36 mahasiswa inbound dari 4 perguruan tinggi APTIK ke UAJY dan 3 mahasiswa UAJY outbound ke perguruan tinggi

APTIK (Purbadi et al., 2021). Selain itu, ketelibatan Universitas Atma Jaya Yogyakarta dalam konsorsium Nationwide University Network in Indonesia (NUNI) juga mendorong implemetasi program MBKM. Keterlibatan mahasiswa *inbound* dan *outbound* dalam program Kerja sama Pertukaran Manahasiswa Merdeka melalui kedua konsorsium tersebut menunjukkan bahwa jejaring informasi dan pengetahuan telah terjadi.

#### *Employee Engagement*

Salah satu tantangan terbesar dalam implementasi Program MBKM adalah adanya perubahan kegiatan akademik dalam suatu Program Studi. Rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta menyampaikan bahwa tantangan ego dari komunitas kampus, yaitu Dosen, Ketua Program Studi, Ketua Departemen, sebagai ‘pemilik’ kurikulum (atau bahkan bidang ilmu), yang merasa ‘terampas’ kewenangannya dengan kebijakan ini, akan mempengaruhi berhasil tidaknya program ini (Purbadi et al., 2021). Oleh karena itu, diperlukan partisipasi dan keterlibatan seluruh komunitas dan *Social Network* agar Program MBKM dapat dilaksanakan dengan baik. (Grecu & Ipiña, 2015) menyatakan bahwa dorongan partisipasi dan keterlibatan dari semua pihak dalam suatu proses yang berjalan dalam memberikan informasi yang lengkap, serta konsultasi sebagai dasar pengambilan keputusan akan membantu mewujudkan tujuan organisasi. Adanya Kebijakan Merdeka Belajar Episode ke 6 dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dapat dimanfaatkan oleh dosen dan Departemen/Program Studi untuk mengakselerasi program-program yang ada di masing-masing Departemen/Program Studi. Rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta menyatakan bahwa program Matching Fund dan Program Kompetisi Kampus Merdeka (PKKM) dapat mendorong partisipasi komunitas untuk mendukung Implementasi Program MBKM. Selain itu, program-program lain juga telah diluncurkan agar dosen dapat berperan dalam kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Program-program

tersebut dapat memperkaya pengetahuan dan pengalaman dosen, serta meningkatkan kapasitas prodi/departemen. Warga kampus mulai dari dosen sampai pimpinan universitas perlu mensinergikan program-program yang ada, dan memikirkan kegiatan-kegiatan yang sesuai agar dapat mengambil manfaat dari program-program yang ditawarkan (Purbadi et al., 2021).

#### *Mechanism for Execution*

Dalam upaya memastikan pelaksanaan Program MBKM berjalan dengan lancar, integrasi sistem dalam seluruh proses bisnis universitas perlu disesuaikan. Menurut (Grecu et al., 2020), penting bagi suatu organisasi untuk merancang dan mengusahakan suatu sistem yang terintegrasi untuk memahami praktik bisnis dan dinamika lingkungan bisnisnya (identifikasi risiko, tren, dan menyesuaikan budaya dan mentalitas). Seluruh *civitas akademika* wajib diberikan informasi yang terintegrasi melalui berbagai media yang tersedia, sehingga jika ada pengambilan keputusan pada setiap level organisasi dapat dilakukan berdasarkan data dan informasi yang lebih tepat.

Selain pembentukan Kurikulum Berbasis *Outcome Based Education* – MBKM di tingkat Program Studi, informasi yang berjalan dalam komunitas Universitas Atma Jaya Yogyakarta serta *Social Network* yang terlibat harus diintegrasikan dalam suatu sistem. Dengan demikian, strategi universitas untuk penguatan Implementasi Program MBKM diharapkan menjadi lebih baik. Keberadaan MBKM Center diharapkan dapat memastikan bahwa semua informasi terkait dengan program MBKM dapat disampaikan dengan lengkap dan menyeluruh.

... saya berharap supaya MBKM Center memikirkan program-program yang mendukung MBKM. MBKM Center itu harus ada dan seharusnya melakukan perpanjangan tangan ke Prodi karena Prodi adalah pelaksanaannya.

#### *Innovation*

Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka secara umum membuka kesempatan, baik bagi mahasiswa, dosen, dan program studi untuk melakukan perubahan. Melakukan perbaikan berkelanjutan, terobosan inovasi yang radikal diperlukan dalam konteks efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan Program MBKM. Hal ini juga bermakna bahwa level integrasi informasi, jejaring, dan *social network* perlu ditingkatkan agar tujuan Implementasi Program MBKM dapat semakin diperkuat.

Model *Sustainability University* merekomendasikan bahwa universitas harus secara bertahap mencoba untuk pindah dari penelitian (mono)disiplin (arus praktek di sebagian besar universitas), menuju penelitian interdisipliner dan penelitian transdisiplin (Grecu & Ipiña, 2015). Dalam pengembangan Program Mata Kuliah MBKM lintas prodi akan terbangun tradisi belajar secara multi-disiplin di dalam universitas (Purbadi et al., 2021). Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah berpartisipasi dalam program Pertukaran Mahasiswa Merdeka yang melibatkan mahasiswa lintas program studi lintas universitas. Peran Tenaga Pendidik (Dosen) dalam menyelenggarakan kelas dengan mahasiswa lintas bidang membawa tantangan tersendiri.

... memang ada proses yang saya rasakan sedikit harus bersabar, karena memang basic ilmu hukum, basic ilmu sosial, ekonomi, dan informatika, tentunya berbeda untuk memahami ini. Hal ini membuat saya pun kemudian agak sedikit melunak dari apa yang sudah saya rencanakan dalam RPS. Jadi apa yang saya rencanakan, saya harus sedikit sabar, ... Itu saya rasakan betul (Dosen Fakultas Hukum Pengampu Mata Kuliah untuk Program PMM-DN).

Rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta menyatakan bahwa Dosen, sebagai orang yang mempunyai otoritas keilmuan tertentu, kadang-kadang terjebak dalam rutinitas sakral: menyiapkan bahan belajar di hari tertentu untuk disampaikan

kepada mahasiswa di hari berikutnya. Kadang-kadang rutinitas ini berjalan terus-menerus dari tahun ke tahun dan dari semester ke semester untuk materi yang sama (Purbadi et al., 2021). Dengan adanya salah satu tantangan Implementasi Merdeka Belajar tersebut mengarahkan universitas untuk dapat terus berinovasi pada setiap levelnya. Sebagai Dosen, inovasi terus menerus dalam merancang Proses Belajar Mengajar perlu dilakukan agar lebih terbuka terhadap tantangan Merdeka Belajar.

... Kita (UAJY) memiliki Tim Inovasi Pembelajaran, sehingga lebih bisa support ke dosen. ... Saya kira memang ke depan kita tidak bisa sama seperti yang lalu. ... Kita harus pandai-pandai memperhatikan sekitar dan mengemasnya dalam (model) pembelajaran kita.

#### *Performance Management*

Performance Management dapat didefinisikan sebagai mekanisme untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menghubungkan dan menyelaraskan tujuan dan hasil individu, tim dan organisasi (Grecu & Ipiña, 2015). Dalam sudut pandang universitas, kemapanan dan kualitas perguruan tinggi menjadi semakin jelas dan terukur secara nasional melalui ketercapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan Pemerintah. Implementasi Program MBKM dapat menunjang IKU pada peningkatan kualitas lulusan, peningkatan kualitas dosen, dan peningkatan kualitas kurikulum dan pembelajaran. Secara internal, penjaminan mutu internal dengan mengedepankan prinsip PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) akan mendukung proses evaluasi kinerja dari program yang sudah dilakukan.

Untuk memastikan kinerja Implementasi Program MBKM, penting bagi universitas menetapkan standar yang terukur, agar evaluasi kinerja Program dapat lebih tepat. Pengalaman implementasi berbagai Program MBKM yang dijalankan oleh Universitas Atma Jaya Yogyakarta selama 1 tahun berjalan menjadi masukan yang berharga bagi perbaikan pengelolaan kinerja

Implementasi Program MBKM di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

### **Organizational Culture & Value System**

Menurut (Grecu & Ipiña, 2015) agar implementasi suatu perubahan menuju *Sustainable University* dapat berhasil, penting bagi organisasi untuk mengadopsi visi holistik. *Model of Sustainable Organization* yang digunakan dalam penelitian ini selain dapat digunakan untuk memberikan panduan dan juga langkah untuk implementasi, tentu harus disesuaikan dengan tujuan dan nilai dari organisasinya. Sebagai suatu lembaga Pendidikan Tinggi, tujuan Universitas merupakan dasar dan bingkai dari semua proses untuk mencapai *sustainable organization*. Artinya, Kurikulum, Kampus, Komunitas dan Budaya Organisasi dilihat sebagai satu kesatuan dan menjadi pendukung tercapainya tujuan universitas.

Universitas Atma Jaya Yogyakarta memiliki tujuan menumbuhkembangkan komunitas akademik secara cermat dan kritis dalam rangka membantu melindungi, meningkatkan harkat dan martabat manusia serta warisan budaya melalui pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat dan berbagai pelayanan lain yang diberikan kepada komunitas setempat, nasional, dan internasional dengan semangat *Serviens in Lumine Veritatis*, pelayanan dalam cahaya kebenaran. Hal tersebut dituangkan dalam empat hal yang menjadi nilai-nilai utama sebagai berikut:

1. **Unggul**, memiliki makna bermutu atau lebih baik daripada yang lain. Dalam konteks UAJY nilai unggul dapat dimaknai bahwa UAJY memiliki mental sebagai juara (jiwa yang unggul) dan selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam karya pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, serta memiliki integritas dalam menjaga visi dan misi Pendidikan.

2. **Inklusif**, memiliki makna merangkul semua golongan dalam masyarakat. Dalam konteks UAJY nilai inklusif dapat dimaknai UAJY terbuka untuk pengembangan berbagai cabang ilmu pengetahuan dan terbuka untuk semua orang dari berbagai suku, ras, agama, nasionalitas, budaya, gender, maupun golongan untuk terlibat dalam karya pendidikan yang diselenggarakan UAJY.
3. **Humanis**, memiliki makna mengabdikan pada kepentingan sesama manusia. Bagi UAJY nilai humanis direalisasikan melalui *spirit serviens in lumine veritatis*, yakni melayani dalam cahaya kebenaran.
4. **Berintegritas**, memiliki makna menjunjung tinggi prinsip-prinsip moral dan etika, kejujuran, kehandalan, konsistensi perkataan dan perbuatan, dan bertanggung jawab. Bagi UAJY, nilai ini meliputi baik integritas institusi maupun integritas personal.

Rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta menyatakan bahwa saat ini banyak tantangan dan peluang yang dihadapi oleh Perguruan Tinggi. Perguruan tinggi tidak dapat mengasingkan diri dari komunitas akademik yang lain. Tidak juga mengasingkan diri dari masyarakat umum. Perguruan tinggi, bersama-sama dengan elemen masyarakat lain, ikut bertanggung jawab dalam membentuk peradaban untuk kebaikan umat manusia. Tanggung jawab komunitas Universitas Atma Jaya Yogyakarta juga menyiapkan mahasiswa agar berkembang secara utuh sesuai dengan tuntutan zaman (Purbadi et al., 2021). Hal tersebut menunjukkan bahwa Universitas Atma Jaya Yogyakarta menyambut baik Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Melalui kesatuan integrasi Kurikulum, Kampus, Komunitas dan Budaya Organisasi yang melingkupinya, dengan mengedepankan inovasi dan perbaikan terus menerus Universitas Atma Jaya Yogyakarta optimis menjawab tantangan implementasi Program MBKM di masa mendatang.

## KESIMPULAN

Bagi sebuah universitas, menjawab tantangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka tentu bukan hal yang mudah. Universitas dan pemangku kepentingan yang terkait dituntut untuk keluar dari zona nyaman *business as usual* yang selama ini dijalankan oleh universitas dalam menyelenggarakan proses belajar mengajar. Meski demikian, program MBKM yang belum lama ini mulai diimplementasikan harus dipandang sebagai suatu tantangan yang dapat dicapai, melalui berbagai upaya, energi, sumber daya dan waktu yang dimiliki oleh universitas.

Model *Sustainable Organization* dan *Sustainable University* yang diadopsi pada penelitian ini diharapkan dapat membantu universitas dan pengambil kebijakan untuk merancang strategi dalam mengimplementasikan Program MBKM di masa mendatang. Pendekatan internal, eksternal dan operational menjadi indikator sumber daya yang harus dikelola dengan baik. Lebih lanjut, komitmen pimpinan universitas, jejaring yang kuat, partisipasi dan *engagement* komunitas, mekanisme eksekusi program yang terintegrasi, inovasi dan perbaikan terus menerus serta pengelolaan kinerja organisasi menjadi suatu alur lingkaran tertutup yang saling berkaitan untuk memastikan Program MBKM diimplementasikan dengan baik. Lebih lanjut, budaya organisasi yang kuat akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Secara lebih khusus, di awal Implementasi Program MBKM, Universitas Atma Jaya telah berupaya menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki, dengan dukungan pimpinan universitas dan Yayasan. Di masa mendatang, Universitas Atma Jaya Yogyakarta diharapkan memanfaatkan berbagai pengalaman dan evaluasi sebagai modal dasar inovasi dan perbaikan terus menerus.

Atas publikasi ini penulis mengucapkan Terima kasih kepada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi atas

bantuan pendanaan program penelitian Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka dan Pengabdian kepada Masyarakat Berbasis Hasil Penelitian dan Purwarupa PTS Tahun Anggaran 2021.

## REFERENCES

- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Teknologi Pendidikan*, 10, 46–62.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.04.146>
- Grecu, V. (2015). The Global Sustainability Index: An Instrument For Assessing The Progress Towards The Sustainable Organization. *ACTA Universitatis Cibiniensis*, 67(1), 215–220. <https://doi.org/10.1515/aucts-2015-0093>
- Grecu, V., Ciobotea, R. I. G., & Florea, A. (2020). Software application for organizational sustainability performance assessment. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11), 7–9. <https://doi.org/10.3390/su12114435>
- Grecu, V., & Ipiña, N. (2015). The Sustainable University – A Model for the Sustainable Organization. *Management of Sustainable Development*, 6(2), 15–24. <https://doi.org/10.1515/msd-2015-0002>
- Iwhan, A., & Zuhdi, A. (2021). Empowerment Dan Kepercayaan Organisasional Terhadap Kreativitas Pegawai Telkom Divisi. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(2), 432–445.
- Kurniawan, N. A., Saputra, R., & Daulay, A. A. (2020). Implementasi Prinsip-Prinsip Merdeka Belajar Bagi Calon Konselor. *Rosiding Seminar Nasional Bimbingan Dan Konseling Universitas Negeri Malang “Arah Kurikulum Program Studi Bimbingan Dan Konseling*

*Indonesia Di Era Merdeka Belajar,” 5.*

- Nofia, N. N. (2020). PRODU: Prokurasi Edukasi-  
Jurnal Manajemen Pendidikan Islam  
ANALISIS TANTANGAN IMPLEMENTASI  
KEBIJAKAN “MERDEKA BELAJAR  
KAMPUS MERDEKA” PADA  
PERGURUAN TINGGI ISLAM NEGERI DI  
INDONESIA. *PRODU: Prokurasi Edukasi-  
Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 1*, 61–  
72.
- Purbadi, D., Harsono, H., & Kristiana, A. (2021).  
Pengalaman & Harapan Implementasi  
Merdeka Belajar Kampus Merdeka di  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta. In  
*CAHAYA ATMA PUSTAKA*.
- Puspitasari, R., & Nugroho, R. (2021).  
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MERDEKA  
BELAJAR, KAMPUS MERDEKA FISIP  
UPN VETERAN JAWA TIMUR. *DINAMIKA  
GOVERNANCE: JURNAL ILMU  
ADMINISTRASI NEGARA, 11(2)*, 276–292.
- Sitanggang, G. (2021). Pengembangan Metode E-  
Learning Dalam Mendukung Motivasi Belajar  
Mahasiswa. *Dinamika Governance: Jurnal  
Ilmu Administrasi Negara, 11(2)*.  
<https://doi.org/10.33005/jdg.v11i2.2813>
- Susetyo, S. (2020). Permasalahan Implementasi  
Kurikulum Merdeka Belajar Program Studi  
Pendidikan Bahasa Indonesia FKIP  
Universitas Bengkulu. *Seminar Nasional  
Pendidikan Bahasa Dan Sastra, 1(1)*, 29–43.
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J.  
(2006). Sustainable university: what can be the  
matter? *Journal of Cleaner Production, 14(9–  
11)*, 810–819.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.008>