

Implementasi Kebijakan Kampus Merdeka Program Pertukaran Mahasiswa di Universitas Mulawarman

Isai Julianto Mangele¹, Kus Indarto², Hariati³

¹Faculty of Social and Politics Sciences, Mulawarman University, Samarinda, Indonesia

Corresponding Author's e-mail : hariati@fisip.unmul.ac.id



e-ISSN: 2964-0962

SEIKAT: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Hukum

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/seikat>

Vol. 5, No. 4, Agustus 2026

Page: 2188 - 2201

Available at:

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/seikat/article/view/3848>

DOI:

<https://doi.org/10.55681/seikat.v5i4.3848>

Article History:

Received: 03-08-2026

Revised: 18-08-2026

Accepted: 19-08-2026

Abstract : *This study aims to describe and analyze the implementation of the Independent Student Exchange Program policy at Mulawarman University and identify supporting and inhibiting factors in its implementation. This study uses a qualitative approach with the framework of analysis of George C. Edward III's policy implementation model which emphasizes four main variables, namely communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The results of the study show that the implementation of the Independent Student Exchange Program at Mulawarman University has been running institutionally and administratively, but it has not been fully optimal in the technical operational aspects. In terms of communication, the delivery of policies from the central government to the university and faculty levels has been carried out through official guidelines, coordination meetings, and the formation of MBKM teams, although dynamics are still found in the clarity and consistency of information, especially related to the course conversion mechanism. In terms of resources, structural support and financing from the government are available, but the limited capacity of human resources and the integration of the academic system that is not optimal still affect the efficiency of program implementation. From the aspect of disposition, policy implementers generally show a supportive attitude towards the implementation of PMM even though there is still academic prudence in the process of adjusting the curriculum and recognizing learning outcomes. Meanwhile, in the aspect of bureaucratic structure, the division of authority and implementation procedures have been formally determined, but the multi-layered administrative verification process has caused the implementation of the program to not be fully efficient.*

Keywords : *Independence, Learning, Students, Programs, Campus*

Abstract : Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka di Universitas Mulawarman serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kerangka analisis model implementasi kebijakan George C. Edward III yang menekankan empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka di Universitas Mulawarman telah berjalan secara institusional dan administratif, namun belum sepenuhnya optimal pada aspek teknis operasional. Dari sisi komunikasi, penyampaian kebijakan dari pemerintah pusat ke tingkat universitas dan fakultas telah dilakukan melalui pedoman resmi, rapat koordinasi, dan pembentukan tim MBKM, meskipun masih ditemukan dinamika dalam kejelasan dan konsistensi informasi terutama terkait mekanisme konversi mata kuliah. Pada aspek sumber daya, dukungan struktural dan pembiayaan dari pemerintah telah tersedia, tetapi keterbatasan kapasitas sumber daya manusia serta integrasi sistem akademik yang belum optimal masih mempengaruhi efisiensi pelaksanaan program. Dari aspek disposisi, para pelaksana kebijakan pada umumnya menunjukkan sikap mendukung terhadap implementasi PMM meskipun masih terdapat kehati-hatian akademik dalam proses penyesuaian kurikulum dan pengakuan capaian pembelajaran. Sementara itu, pada aspek struktur birokrasi, pembagian kewenangan dan prosedur pelaksanaan telah ditetapkan secara formal, namun proses verifikasi administratif yang berlapis menyebabkan pelaksanaan program belum sepenuhnya efisien.

Keywords : Merdeka, Belajar, Mahasiswa, Program, Kampus

INTRODUCTION

Women's Pendidikan tinggi di Indonesia telah mengalami perubahan signifikan dalam beberapa tahun terakhir, terutama sejak diluncurkannya kebijakan Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM) oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) pada tahun 2020. Kebijakan ini merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk menciptakan sistem pendidikan yang lebih fleksibel dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja serta perkembangan zaman (Puspa, A.R. and Alfiah, E., 2022). Salah satu acuan utama dari kebijakan ini adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, yang secara khusus mengatur penyelenggaraan pendidikan tinggi yang lebih terbuka dan berbasis pada kemampuan serta minat mahasiswa (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, 2024a).

Melalui kebijakan ini, mahasiswa diberi kesempatan untuk mengeksplorasi pembelajaran di luar program studi mereka dengan tujuan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang lebih luas. Salah satu aspek yang paling menarik dari kebijakan Merdeka Belajar adalah fleksibilitas yang diberikan kepada mahasiswa untuk mengikuti kegiatan akademik di luar kampus asal mereka, bahkan di luar perguruan tinggi itu sendiri (Afriansyah *et al.*, 2022). Hal ini mencakup pertukaran pelajar, magang di industri, kegiatan kemanusiaan, hingga kewirausahaan. Mahasiswa diberi kesempatan untuk menghabiskan hingga tiga semester di luar program studi mereka, dengan tetap mendapatkan pengakuan akademik dalam bentuk transfer kredit yang sesuai dengan kebijakan masing-masing perguruan tinggi (Nasrulhaq, N. 2020).

Landasan konstitusional MBKM merujuk pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa. Hal ini menjadi fondasi filosofis bagi MBKM karena kebijakan ini mendorong mahasiswa untuk mengembangkan potensi diri secara maksimal, tidak hanya melalui jalur akademik formal, tetapi juga lewat aktivitas sosial, kewirausahaan, riset, dan kegiatan magang yang relevan dengan dunia kerja (Mayang, S. 2022). Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menjadi dasar yuridis yang lebih spesifik, memberikan ruang otonomi yang lebih luas bagi perguruan tinggi dalam menyelenggarakan pembelajaran yang inovatif (Lestari, S. *et al.*, 2024). MBKM selaras dengan semangat undang-undang ini karena memberikan peluang kepada mahasiswa untuk belajar di luar program studi bahkan di luar institusi pendidikan tinggi. Penguatan kerangka hukum MBKM juga tercermin dalam sejumlah peraturan pemerintah dan peraturan presiden. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi mengatur secara rinci mengenai prinsip penyelenggaraan pendidikan tinggi yang otonom, akuntabel, dan adaptif terhadap dinamika zaman. MBKM merupakan bentuk aktualisasi dari prinsip-prinsip tersebut, terutama dalam hal memberikan keleluasaan belajar di luar kampus serta memperluas kerja sama dengan berbagai pihak di luar institusi pendidikan tinggi (Wibisono, E. and Umiyati, E., 2023). Selanjutnya, Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) memberikan arah bahwa capaian pembelajaran lulusan harus sesuai dengan standar kompetensi nasional dan kebutuhan dunia kerja (Jati, R.M.B., *et al.*, 2021). Dalam konteks ini, MBKM hadir sebagai kebijakan yang memperkuat kesesuaian tersebut, dengan memberikan pengalaman belajar berbasis dunia nyata melalui kegiatan magang, riset terapan, proyek kemanusiaan, hingga pertukaran pelajar (Darwinsyah, M. *et al.*, 2024).

Dari aspek kebijakan teknis, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) telah menerbitkan berbagai peraturan menteri dan keputusan menteri untuk mendukung pelaksanaan MBKM secara operasional. Peraturan Menteri Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi memberikan kepastian bahwa kegiatan MBKM harus tetap memperhatikan prinsip penjaminan mutu. Perguruan tinggi dituntut untuk memastikan bahwa aktivitas belajar mahasiswa di luar kampus tetap memiliki bobot akademik dan capaian pembelajaran yang jelas. Lebih lanjut, Permendikbudristek Nomor 13 Tahun 2022 yang merupakan perubahan atas Permendikbud Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kemendikbudristek 2020–2024 menegaskan bahwa MBKM merupakan bagian dari prioritas

strategis nasional untuk mendorong kualitas sumber daya manusia Indonesia (Tobondo, Y.A. and Tondowala, S.F.H., 2023). Strategi ini menitikberatkan pada penguatan sinergi antara dunia pendidikan, dunia kerja, dan masyarakat sipil. Dalam hal pengukuran dan evaluasi implementasi MBKM, Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 210/M/2023 Tahun 2023 tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi menjadi acuan penting. IKU digunakan untuk menilai efektivitas pelaksanaan MBKM di masing-masing perguruan tinggi, seperti jumlah mahasiswa yang mengikuti program magang, keterlibatan dosen praktisi, dan bentuk kolaborasi dengan mitra eksternal (Dewanti, *et al.*, 2024).

Kegiatan akademik dalam program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM) mencakup beragam aktivitas yang dirancang untuk memperluas pengalaman belajar mahasiswa di luar lingkungan kelas formal. Mahasiswa dapat mengikuti pertukaran pelajar di perguruan tinggi dalam atau luar negeri, melaksanakan magang atau praktik kerja di berbagai institusi termasuk perusahaan, organisasi nirlaba, dan pemerintah, serta berkontribusi dalam dunia pendidikan dengan mengajar di sekolah dasar maupun menengah, termasuk di daerah terpencil. Selain itu, mahasiswa juga dapat terlibat dalam kegiatan penelitian atau riset, baik di bidang sains maupun sosial humaniora, serta menjalankan proyek kemanusiaan yang bersifat sosial dan pengabdian masyarakat. Program ini juga memberi ruang bagi mahasiswa untuk mengembangkan kewirausahaan secara mandiri, menginisiasi proyek independen berbasis minat dan keilmuan, serta berpartisipasi dalam proyek desa atau Kuliah Kerja Nyata (KKN) tematik yang bertujuan memberdayakan masyarakat desa. MBKM juga mencakup kegiatan bela negara untuk membentuk karakter mahasiswa yang cinta tanah air dan memiliki semangat kebangsaan (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, 2024a).

Salah satu yang menjadi fokus utama dalam kebijakan ini adalah program pertukaran mahasiswa, yang memungkinkan mahasiswa untuk belajar di perguruan tinggi lain dalam maupun luar negeri. Program ini bertujuan untuk membuka wawasan mahasiswa terhadap perbedaan budaya, memperluas jejaring, dan memperkaya pengalaman akademik mereka. Melalui program pertukaran pelajar, mahasiswa tidak hanya dapat belajar di lingkungan akademik yang berbeda, tetapi juga merasakan kehidupan sosial yang berbeda, yang pada gilirannya dapat memperkaya pengalaman hidup mereka.

Meskipun kebijakan MBKM Pertukaran Mahasiswa ini memiliki banyak potensi untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia, implementasinya tidak selalu berjalan mulus. Beberapa penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa implementasi program ini masih menghadapi berbagai tantangan baik secara teknis, administratif, maupun psikologis. Salah satu penelitian terkait pelaksanaan Pertukaran Mahasiswa Merdeka (PMM) di salah satu universitas swasta menemukan bahwa permasalahan teknis seperti keterlambatan dosen dan mahasiswa dalam memulai kelas, gangguan jaringan internet, dan kesulitan penggunaan platform Spada Dikti sering menghambat efektivitas pembelajaran. Selain itu, konversi nilai antar kampus menjadi salah satu isu penting yang belum sepenuhnya terstandarisasi (Sesriyani, Anwar and Rusmaini, 2022). Dalam konteks pembentukan karakter, salah satu studi menunjukkan bahwa PMM melalui Modul Nusantara berkontribusi signifikan terhadap penguatan nilai-nilai Pancasila seperti toleransi, gotong-royong, dan nasionalisme. Namun, tantangan tetap ada dalam merancang aktivitas pembelajaran yang mampu menggugah refleksi mendalam dari peserta sehingga nilai-nilai tersebut benar-benar terinternalisasi secara menyeluruh (Jati, Zuriah and Sunaryo, 2021). Sementara itu, dari sudut pandang beban kerja mental mahasiswa menunjukkan bahwa lebih dari separuh peserta PMM, baik di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS), mengalami beban mental yang tinggi akibat tekanan waktu dan beban tugas (Khoiri, Isnaini and Cahyaningtyas, 2022). Kendala lain yang juga muncul adalah kesulitan dalam konversi mata kuliah serta minimnya bimbingan administratif dan akademik selama pertukaran berlangsung (Arjanto *et al.*, 2022). Isu pemerataan akses terhadap program PMM juga menjadi salah satu masalah. Salah satu riset menunjukkan bahwa sosialisasi PMM belum optimal di daerah-daerah terpencil. Mahasiswa di daerah ini kurang memahami tujuan dan manfaat PMM, sementara

infrastruktur kampus belum mendukung kegiatan lintas kampus secara memadai (Dimmera *et al.*, 2023).

Beberapa tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan MBKM berdasarkan riset sebelumnya antara lain adalah perbedaan kurikulum antar perguruan tinggi, kendala administratif dalam proses transfer kredit, dan keterbatasan infrastruktur digital yang mendukung pelaksanaan program ini (Mayang, 2022). Selain itu, tidak semua mahasiswa memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti program-program ini, terutama bagi mereka yang berasal dari perguruan tinggi di luar kota besar atau daerah terpencil, yang mungkin menghadapi kesulitan dalam akses ke perguruan tinggi mitra atau dukungan finansial (Anggraini *et al.*, 2022).

Universitas Mulawarman sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri terbesar di Kalimantan Timur juga mengimplementasikan Kebijakan Kampus Merdeka, termasuk implementasi program Pertukaran Pelajar Mahasiswa. Program ini memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk belajar di perguruan tinggi lain di dalam negeri, guna memperluas perspektif akademik, jejaring sosial, dan pengalaman lintas budaya. Universitas Mulawarman telah mengadopsi kebijakan Kampus Merdeka dan mulai mengimplementasikan program pertukaran pelajar baik secara daring maupun luring, bekerja sama dengan berbagai perguruan tinggi mitra di Indonesia (Humas Unmul, 2021). Selain itu, guna menguatkan landasan hukum pelaksanaannya, Universitas Mulawarman juga menerbitkan Peraturan Rektor Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian Kepada Masyarakat Berbasis Kampus Merdeka dan Merdeka Belajar (Mahmud, M.E., *et al.*, 2024).

Beberapa studi sebelumnya telah mengkaji pelaksanaan program MBKM, termasuk pertukaran pelajar, di berbagai universitas. Namun demikian, masih terdapat beberapa celah penelitian (research gap) yang belum banyak dikaji, khususnya terkait tantangan implementatif di tingkat perguruan tinggi daerah seperti Universitas Mulawarman. Beberapa permasalahan krusial dalam implementasi program pertukaran pelajar yang muncul dari observasi awal dan studi literatur mencakup berbagai aspek teknis dan non-teknis. Hasil observasi awal peneliti menunjukkan bahwa di tingkat administratif, sering ditemui ketidakselarasan sistem birokrasi antar perguruan tinggi yang menyulitkan proses administrasi akademik dimana regulasi teknis universitas maupun fakultas yang masih belum siap. Aspek kurikulum juga menjadi tantangan tersendiri, di mana perbedaan struktur kurikulum dan sistem penilaian antara universitas asal dan tujuan seringkali menghambat proses transfer kredit SKS secara efektif (Caca, 2024).

Tingkat partisipasi mahasiswa yang masih relatif rendah juga menjadi perhatian serius, di mana faktor kurangnya sosialisasi yang komprehensif dan motivasi yang belum optimal dari mahasiswa turut memengaruhi minat mereka untuk berpartisipasi. Di sisi manajerial, kapasitas monitoring dan evaluasi program oleh perguruan tinggi penyelenggara seringkali belum memadai untuk memastikan kualitas pelaksanaan dan dampak program secara menyeluruh. Selain itu juga terdapat kekhawatiran program ini bisa berhenti di tengah jalan jika ada perubahan menteri akibat proses dinamis politik di kabinet yang terkait dengan kementerian pendidikan (Sketsa Unmul, 2025).

Dilihat dari sisi komunikasi, dalam praktiknya di Universitas Mulawarman, sosialisasi seringkali masih terbatas. Mahasiswa mengalami kebingungan terkait prosedur pengakuan kredit dan perubahan mekanisme pendaftaran. Beberapa mahasiswa bahkan melaporkan bahwa informasi hanya hingga pengumuman seleksi tanpa penjelasan lanjutan mengenai aturan pemilihan mata kuliah, tata cara konversi SKS, hingga timeline administratif. Inkonsistensi ini tercermin dari perubahan kebijakan yang tidak diiringi pendelegasian informasi yang sistematis kepada stakeholder termasuk dosen wali dan tim akademik sehingga mahasiswa merasa “terjebak” dalam ketidakpastian aturan MBKM (Prakasita, V.C., *et al.*, 2025).

Sementara itu dari hasil observasi awal, dari sisi sumber daya, program pertukaran mahasiswa merdeka ini masih belum didukung oleh jumlah staf pengelola khusus yang cukup. Hanya sedikit tenaga pengelola khusus yang menangani administrasi MBKM. Tugas mereka pun multitugas, mulai dari verifikasi pendaftaran, konversi SKS, hingga pemantauan administrasi program ini. Keterbatasan jumlah staf ini menimbulkan backlog dalam pemrosesan dokumen yaitu pengumuman terlambat, koordinasi lintas fakultas tercecer, dan validasi SKS memakan waktu

lama. Dari sisi anggaran, kurangnya insentif dan alokasi anggaran rutin untuk pelaksanaan PMM menghambat konsistensi program dari tahun ke tahun (Sesriyani, L., 2022).

Hasil observasi awal juga memperlihatkan bahwa dari sisi disposisi, terdapat dua tantangan. Pertama, sikap dosen dan koordinator prodi terkadang kurang mendukung. Beberapa dosen menunjukkan ketidakpastian terhadap legitimasi mata kuliah yang diambil di luar prodi, sehingga kurang bersedia mentransfer nilai atau memberi bimbingan intensif kepada mahasiswa PMM. Keengganan ini mungkin muncul karena beban kerja dosen yang sudah padat antara pengajaran, penelitian, dan tugas administratif tanpa adanya insentif tambahan yang konkret untuk mendukung kegiatan MBKM (Dimmera, B.G. et al., 2023).

Dari sisi struktur birokrasi yang terkait dengan SOP dan prosedur, di Universitas Mulawarman SOP masih terbatas pada bentuk pedoman umum. Tidak ada pedoman lintas fakultas yang terstandarisasi untuk menyikapi variasi kurikulum yang berbeda. Akibatnya, proses validasi mata kuliah lintas prodi memakan waktu lama dan rentan perbedaan interpretasi. Distribusi wewenang pun tumpang tindih: terdapat ketidakjelasan apakah pusat MBKM universitas, fakultas, atau prodi yang jadi pengambil keputusan akhir terkait konversi SKS. Hal ini menurunkan efektivitas koordinasi dan memicu strategi penundaan (prokrastinasi) dari pelaksana birokrasi. Tanpa SOP yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, setiap perubahan kecil bisa memicu sikap individual. Versi pedoman yang berbeda ini menimbulkan ketidakkonsistenan perlakuan terhadap mahasiswa, yang pada akhirnya memengaruhi kredibilitas program.

Dengan mempertimbangkan berbagai permasalahan tersebut, penelitian ini menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan guna mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana program pertukaran mahasiswa MBKM diimplementasikan di Universitas Mulawarman. Penelitian ini tidak hanya akan memetakan mekanisme pelaksanaan program, tetapi juga secara mendalam akan mengeksplorasi berbagai faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi efektivitas program, serta bagaimana implikasi program terhadap pengalaman belajar mahasiswa secara holistik.

RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang detail tentang konteks sosial, proses, dan persepsi yang terkait dengan program tersebut (Moleong, 2017; Neuman, 2017). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam proses implementasi kebijakan pertukaran mahasiswa sebagai bagian dari program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di lingkungan Universitas Mulawarman. Studi kasus dipilih karena memberikan ruang bagi peneliti untuk mengkaji konteks kebijakan secara menyeluruh, termasuk aktor, dinamika pelaksanaan, tantangan, serta dampak kebijakan dalam setting kelembagaan tertentu (Fadli, M.R., 2021).

Proses pemilihan dan pengambilan data dilakukan dengan menggunakan metode snowball sampling". Penentuan informan pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik Purposive Sampling. Menurut Pasolong (2013:120) "Purposive Sampling yaitu suatu teknik penarikan sampel yang digunakan dengan cara mengambil sampel secara non probabilitas dimana subjek penelitian yang ada merekrut subjek masa depan di antara kenalan mereka". Key informan dalam hal ini ialah Penanggung Jawab Program Kampus Merdeka di Universitas Mulawarman (Wakil Rektor I), Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Wakil Dekan I) dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (Wakil Dekan I), staf bidang kemahasiswaan, dan mahasiswa yang terlibat dalam implementasi Kebijakan Program Pertukaran Mahasiswa Kampus Merdeka di Universitas Mulawarman.

Dalam penelitian ini, proses analisis data dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang menekankan pada upaya interpretatif terhadap data-data empiris yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta penelusuran dokumen-dokumen kebijakan. Prosedur analisis data mengacu pada pendekatan analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yaitu untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai

tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun model interaktif yang dimaksud sebagai berikut : 1). Pengumpulan Data (Data Collection); 2) Kondensasi Data (Data Condensation); 3). Penyajian Data (Data Display); 4) Penarikan Kesimpulan (Conclusion, Drawing/verifying)

RESULTS AND DISCUSSION

Hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan Kampus Merdeka, khususnya Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka (PMM), di Universitas Mulawarman. Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka merupakan reformasi pendidikan tinggi yang memberikan hak kepada mahasiswa untuk menempuh pembelajaran di luar program studi dan bahkan di luar perguruan tinggi asal. Salah satu skema utama dalam kebijakan tersebut adalah Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka (PMM), yang bertujuan memperluas pengalaman akademik dan memperkuat integrasi nasional melalui mobilitas mahasiswa lintas perguruan tinggi.

Meskipun secara kuantitatif Universitas Mulawarman menunjukkan partisipasi aktif dalam PMM sejak tahun 2021 hingga 2024, dinamika jumlah peserta serta perubahan status partisipasi (khususnya pada aspek inbound dan outbound) mengindikasikan adanya proses implementasi yang tidak sepenuhnya sukses. Fluktuasi jumlah mahasiswa, perbedaan keterlibatan fakultas, serta dinamika administratif menjadi indikasi awal bahwa implementasi kebijakan ini perlu ditelaah lebih mendalam dari perspektif proses pelaksanaannya, bukan hanya dari sisi capaian angka partisipasi.

Implementasi Kebijakan Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka di Universitas Mulawarman

Implementasi kebijakan PMM di Universitas Mulawarman menunjukkan dinamika yang kompleks. Secara normatif dan struktural, kebijakan ini telah diterima dan dijalankan oleh institusi sejak tahun 2021. Partisipasi mahasiswa yang relatif stabil dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa program ini bukan sekadar kebijakan administratif, tetapi telah menjadi bagian dari sistem akademik universitas. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan ini belum sepenuhnya optimal, terutama pada aspek teknis dan koordinatif di tingkat fakultas dan program studi.

Untuk memahami dinamika tersebut secara lebih mendalam, analisis berikut dilakukan berdasarkan empat variabel dalam model Edward III.

a. Aspek Komunikasi

Dalam kerangka implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III (1980), komunikasi merupakan variabel fundamental yang menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan. Edward III menegaskan bahwa implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh tiga aspek utama komunikasi, yaitu transmisi kebijakan, kejelasan pesan, dan konsistensi informasi. Tanpa komunikasi yang efektif, kebijakan yang telah dirumuskan secara baik berpotensi mengalami distorsi pada tahap pelaksanaan.

Apabila dikaitkan dengan konsep kebijakan publik, kebijakan bukan sekadar produk regulasi, melainkan keputusan strategis yang mengarahkan tindakan kolektif untuk mencapai tujuan tertentu (Nugroho, 2014; Winarno, 2016). Dalam konteks ini, Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka (PMM) sebagai bagian dari kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) merupakan instrumen kebijakan nasional yang menuntut adanya koordinasi dan pemahaman bersama antar pelaksana di berbagai level institusi pendidikan tinggi. Oleh karena itu, komunikasi menjadi jembatan antara keputusan normatif pemerintah dan praktik operasional di tingkat universitas dan fakultas.

Berdasarkan hasil penelitian, pada dimensi transmisi kebijakan, Universitas Mulawarman telah melakukan penyampaian kebijakan PMM melalui pedoman resmi, rapat koordinasi, serta pembentukan tim MBKM di tingkat universitas dan fakultas. Hal ini menunjukkan bahwa secara struktural, alur komunikasi vertikal dari pemerintah pusat ke universitas dan selanjutnya ke fakultas telah berjalan sesuai dengan prinsip transmisi kebijakan sebagaimana dijelaskan oleh Edward III (1980). Dengan demikian, pada aspek transmisi, implementasi PMM dapat dikategorikan berjalan secara formal dan terorganisasi.

Namun demikian, pada dimensi kejelasan pesan, penelitian menunjukkan adanya dinamika interpretasi di tingkat fakultas dan program studi, khususnya terkait mekanisme konversi mata kuliah dan rekognisi capaian pembelajaran. MBKM sebagai kebijakan transformasional menekankan fleksibilitas pembelajaran dan pengakuan hasil belajar lintas institusi. Fleksibilitas tersebut, meskipun secara konseptual memberikan ruang inovasi, dalam praktiknya menuntut kejelasan teknis yang tinggi agar tidak menimbulkan ambiguitas. Dalam perspektif Edward III (1980), ketidakjelasan teknis berpotensi menimbulkan perbedaan interpretasi antar pelaksana, yang pada akhirnya mempengaruhi konsistensi implementasi.

Pada dimensi konsistensi, perubahan teknis dan pembaruan petunjuk pelaksanaan dari pemerintah pusat setiap tahunnya memerlukan penyesuaian berulang di tingkat universitas dan fakultas. Edward III (1980) menyatakan bahwa inkonsistensi informasi atau perubahan yang terlalu dinamis dapat mengurangi stabilitas implementasi karena pelaksana harus terus menyesuaikan interpretasinya terhadap kebijakan. Dalam konteks PMM di Universitas Mulawarman, perubahan tersebut tidak menimbulkan resistensi terhadap kebijakan, tetapi menciptakan kebutuhan koordinasi tambahan dan proses klarifikasi teknis di tingkat pelaksana.

Jika dianalisis dalam kerangka kebijakan publik, kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi PMM berada dalam fase adaptasi institusional. Sebagaimana dikemukakan oleh Winarno (2016), implementasi kebijakan merupakan proses dinamis yang melibatkan interaksi antara kebijakan yang dirumuskan secara sentral dengan kondisi dan kapasitas pelaksana di tingkat lokal. Variasi interpretasi yang muncul dalam implementasi PMM tidak sepenuhnya mencerminkan kegagalan komunikasi, melainkan bagian dari proses internalisasi kebijakan dalam sistem birokrasi pendidikan tinggi yang memiliki karakteristik kurikulum dan standar akademik yang berbeda.

Secara keseluruhan, komunikasi dalam implementasi PMM di Universitas Mulawarman dapat dinilai berjalan secara struktural dan formal sesuai dengan model Edward III (1980). Namun, pada aspek kejelasan teknis dan konsistensi operasional, masih terdapat ruang penguatan agar fleksibilitas MBKM dapat diterjemahkan secara lebih seragam di seluruh unit pelaksana. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi telah mendukung implementasi kebijakan, tetapi belum sepenuhnya optimal dalam menjaga sinkronisasi informasi lintas level birokrasi.

b. Aspek Sumber Daya

Dalam model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III (1980), sumber daya merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan implementasi. Sumber daya tidak hanya mencakup anggaran, tetapi juga sumber daya manusia, otoritas, serta fasilitas pendukung yang memungkinkan kebijakan dijalankan secara efektif. Edward III (1980) menegaskan bahwa kebijakan yang telah dikomunikasikan secara jelas tetap dapat mengalami kegagalan apabila pelaksana tidak memiliki kapasitas atau dukungan sumber daya yang memadai.

Dalam konteks kebijakan publik, implementasi merupakan tahapan yang menguji sejauh mana keputusan strategis dapat diterjemahkan ke dalam tindakan nyata (Nugroho, 2014; Winarno, 2016). Kebijakan PMM sebagai bagian dari MBKM bukan sekadar regulasi administratif, tetapi kebijakan transformasional yang menuntut perubahan dalam pengelolaan kurikulum, sistem akademik, serta tata kelola mobilitas mahasiswa. Oleh karena itu, ketersediaan dan kesiapan sumber daya menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas implementasinya.

Berdasarkan hasil penelitian, dari sisi sumber daya manusia, Universitas Mulawarman telah membentuk tim MBKM di tingkat universitas serta menunjuk koordinator di tingkat fakultas. Hal ini menunjukkan bahwa secara struktural, institusi telah menyediakan basis sumber daya untuk menjalankan kebijakan. Dalam perspektif Edward III (1980), keberadaan struktur pelaksana formal menunjukkan adanya dukungan organisasi terhadap implementasi kebijakan.

Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa di tingkat fakultas, sebagian pelaksana masih merangkap tugas administratif lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun sumber daya manusia tersedia secara formal, kapasitas operasionalnya belum sepenuhnya optimal. Dalam kerangka Edward III (1980), keterbatasan kapasitas pelaksana dapat memengaruhi efektivitas implementasi, terutama pada kebijakan yang bersifat kompleks dan lintas unit seperti PMM.

Dari sisi sumber daya finansial, dukungan pendanaan dari pemerintah pusat menjadi faktor yang signifikan dalam mendorong partisipasi mahasiswa. Pembiayaan tersebut mengurangi hambatan ekonomi dan memungkinkan mahasiswa mengikuti program tanpa beban finansial yang besar. Hal ini menunjukkan bahwa pada aspek anggaran, implementasi PMM relatif tidak menghadapi kendala struktural yang serius. Namun, di tingkat fakultas, dukungan operasional tambahan tetap bergantung pada kapasitas anggaran internal masing-masing unit, sehingga fleksibilitas pengembangan program masih terbatas.

Pada aspek fasilitas dan sistem akademik, Universitas Mulawarman telah melakukan penyesuaian sistem untuk mengakomodasi kegiatan MBKM, termasuk PMM. Akan tetapi, proses konversi nilai dan integrasi hasil pembelajaran lintas institusi masih memerlukan verifikasi manual di tingkat program studi. Dalam perspektif Edward III (1980), fasilitas dan infrastruktur yang belum sepenuhnya terintegrasi dapat memperlambat proses implementasi meskipun kebijakan telah diterima secara normatif.

Jika dikaitkan dengan karakter MBKM yang berbasis pada fleksibilitas dan rekognisi capaian pembelajaran, tantangan sumber daya ini menjadi semakin relevan. MBKM menuntut sistem akademik yang adaptif terhadap mobilitas mahasiswa dan pengakuan hasil belajar lintas institusi. Ketika integrasi sistem belum sepenuhnya otomatis dan masih bergantung pada proses manual, maka efektivitas kebijakan sangat bergantung pada kapasitas individu pelaksana di tingkat program studi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari sisi sumber daya, implementasi PMM di Universitas Mulawarman berada pada kategori memadai secara struktural, tetapi belum sepenuhnya optimal dari sisi kapasitas dan efisiensi operasional. Sumber daya tersedia dan mendukung pelaksanaan kebijakan, namun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh beban kerja pelaksana dan keterbatasan integrasi sistem akademik. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan implementasi lebih bersifat teknis dan kapasitas, bukan pada ketiadaan sumber daya secara keseluruhan.

c. Aspek Disposisi

Dalam model implementasi kebijakan Edward III (1980), disposisi merujuk pada sikap, komitmen, dan tingkat penerimaan para pelaksana terhadap kebijakan yang dijalankan. Disposisi mencerminkan sejauh mana implementor memiliki kemauan dan kesediaan untuk melaksanakan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Edward III (1980) menegaskan bahwa meskipun komunikasi telah berjalan dan sumber daya telah tersedia, implementasi tetap dapat terhambat apabila pelaksana tidak menunjukkan dukungan atau komitmen yang memadai.

Dalam kerangka kebijakan publik, implementasi bukan sekadar proses administratif, melainkan proses sosial yang melibatkan interpretasi dan tindakan aktor pelaksana (Winarno, 2016). Oleh karena itu, sikap pelaksana menjadi variabel penting dalam menentukan apakah kebijakan akan diterjemahkan secara progresif atau sekadar dijalankan secara prosedural. Dalam konteks PMM sebagai bagian dari kebijakan MBKM, disposisi pelaksana menjadi krusial karena kebijakan ini menuntut perubahan paradigma pembelajaran yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap mobilitas mahasiswa lintas institusi.

Berdasarkan hasil penelitian, secara umum disposisi pelaksana di Universitas Mulawarman terhadap implementasi PMM bersifat positif. Pimpinan universitas dan fakultas menunjukkan komitmen normatif terhadap kebijakan MBKM sebagai bagian dari transformasi pendidikan tinggi. PMM dipandang sebagai instrumen untuk memperluas pengalaman akademik mahasiswa dan memperkuat jejaring institusi. Dalam perspektif Edward III (1980), kondisi ini menunjukkan adanya dukungan kebijakan pada tingkat pengambil keputusan, yang menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan implementasi.

Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa di tingkat program studi terdapat sikap kehati-hatian dalam penerapan teknis, khususnya terkait konversi mata kuliah dan kesesuaian capaian pembelajaran. Kehati-hatian tersebut mencerminkan upaya menjaga mutu akademik dan standar kurikulum, terutama pada program studi yang memiliki regulasi profesi atau standar kompetensi tertentu. Dalam konteks Edward III (1980), kondisi ini menunjukkan

bahwa disposisi pelaksana tidak bersifat menolak, tetapi masih dalam tahap penyesuaian terhadap kebijakan yang membawa perubahan signifikan dalam tata kelola akademik.

Jika dikaitkan dengan karakter MBKM sebagai kebijakan transformasional, disposisi pelaksana menjadi bagian dari proses adaptasi institusional. MBKM menuntut fleksibilitas dan rekognisi pembelajaran lintas institusi yang sebelumnya tidak menjadi praktik umum dalam sistem pendidikan tinggi yang cenderung rigid. Oleh karena itu, kehati-hatian pelaksana dalam mengakui mata kuliah dan menyesuaikan kurikulum dapat dipahami sebagai bentuk kontrol mutu akademik, bukan sebagai bentuk resistensi terhadap kebijakan.

Secara analitis, disposisi pelaksana di Universitas Mulawarman dapat dikategorikan mendukung secara normatif dan institusional, namun belum sepenuhnya progresif dalam penerapan teknis. Sikap selektif dan kehati-hatian akademik menunjukkan bahwa kebijakan diterima, tetapi implementasinya tetap disesuaikan dengan konteks dan standar internal masing-masing program studi. Dalam kerangka Edward III (1980), kondisi ini menunjukkan bahwa disposisi telah mendukung implementasi, tetapi masih berada dalam tahap konsolidasi nilai dan praktik operasional.

Dengan demikian, implementasi PMM di Universitas Mulawarman dari sisi disposisi tidak menghadapi hambatan berupa penolakan atau resistensi terbuka. Tantangan yang muncul lebih bersifat adaptif, yaitu proses penyesuaian budaya akademik terhadap kebijakan nasional yang mendorong fleksibilitas dan mobilitas pembelajaran.

d. Struktur Birokrasi

Dalam model implementasi kebijakan Edward III (1980), struktur birokrasi merupakan variabel yang berkaitan dengan mekanisme organisasi, pembagian kewenangan, serta prosedur operasional yang mengatur pelaksanaan kebijakan. Struktur birokrasi mencakup kejelasan standar operasional prosedur (SOP), fragmentasi kewenangan, dan jalur koordinasi formal antar unit pelaksana. Edward III (1980) menekankan bahwa struktur birokrasi yang terlalu berlapis atau tidak terkoordinasi dapat menghambat efektivitas implementasi, meskipun komunikasi dan sumber daya telah tersedia.

Dalam perspektif kebijakan publik, struktur birokrasi menjadi instrumen tata kelola yang memastikan kebijakan dapat dijalankan secara sistematis dan akuntabel (Nugroho, 2014). Kebijakan PMM sebagai bagian dari MBKM memerlukan koordinasi lintas level organisasi mulai dari kementerian, universitas, fakultas, hingga program studi, sehingga kejelasan pembagian kewenangan menjadi faktor krusial dalam menghindari tumpang tindih atau kekosongan tanggung jawab.

Berdasarkan hasil penelitian, Universitas Mulawarman telah menetapkan struktur pelaksanaan PMM melalui pedoman internal dan pembentukan tim MBKM. Pembagian kewenangan antara universitas dan fakultas secara formal telah ditetapkan, di mana universitas berperan dalam koordinasi umum dan fasilitasi kebijakan, sementara fakultas dan program studi bertanggung jawab pada aspek teknis akademik, termasuk konversi mata kuliah. Dalam kerangka Edward III (1980), keberadaan SOP dan pembagian tugas ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi telah dirancang untuk mendukung implementasi kebijakan.

Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa dalam praktiknya, proses konversi nilai dan pengambilan keputusan akademik masih memerlukan tahapan verifikasi berlapis. Mahasiswa harus melalui persetujuan dosen pembimbing, program studi, dan fakultas sebelum konversi nilai diakui dalam sistem. Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi berjalan sesuai prosedur, tetapi belum sepenuhnya efisien dari perspektif pelaksana maupun penerima kebijakan.

Dalam model Edward III (1980), fragmentasi birokrasi dapat memperlambat implementasi apabila koordinasi antar unit tidak berjalan secara efektif. Dalam konteks PMM di Universitas Mulawarman, fragmentasi tidak bersifat konflikual, tetapi lebih berupa pembagian kewenangan yang memerlukan koordinasi tambahan untuk memastikan kesesuaian akademik. Proses bertahap tersebut mencerminkan upaya menjaga akuntabilitas dan mutu akademik, namun sekaligus memperlihatkan bahwa fleksibilitas kebijakan MBKM masih dioperasionalkan dalam kerangka prosedural yang cukup ketat.

Jika dikaitkan dengan karakter MBKM yang menekankan fleksibilitas pembelajaran dan mobilitas mahasiswa, struktur birokrasi yang terlalu prosedural dapat membatasi kecepatan adaptasi kebijakan. MBKM menuntut sistem yang responsif terhadap perubahan dan mobilitas, sedangkan struktur birokrasi perguruan tinggi secara tradisional cenderung berorientasi pada kepatuhan prosedural dan hierarki akademik. Oleh karena itu, tantangan implementasi PMM di Universitas Mulawarman tidak terletak pada ketiadaan struktur, melainkan pada kebutuhan untuk menyeimbangkan antara akuntabilitas birokrasi dan fleksibilitas kebijakan.

Secara analitis, struktur birokrasi dalam implementasi PMM di Universitas Mulawarman dapat dinilai telah tersedia secara formal dan berjalan sesuai prosedur. Namun, efektivitasnya masih dipengaruhi oleh tahapan verifikasi berlapis dan koordinasi antar unit yang memerlukan waktu. Dalam kerangka Edward III (1980), kondisi ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi telah mendukung implementasi kebijakan, tetapi masih memerlukan penyederhanaan dan integrasi prosedur agar pelaksanaan kebijakan dapat berlangsung lebih efisien tanpa mengurangi akuntabilitas akademik.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan analisis terhadap empat variabel dalam model implementasi kebijakan Edward III (1980), implementasi Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka (PMM) di Universitas Mulawarman dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung dan faktor penghambat yang saling berinteraksi dalam proses pelaksanaannya. Identifikasi faktor-faktor ini penting untuk memahami posisi implementasi kebijakan secara komprehensif dan menilai sejauh mana kebijakan telah berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

a. Faktor Pendukung

Salah satu faktor pendukung utama adalah adanya komitmen institusional terhadap kebijakan MBKM. Sebagaimana dianalisis pada variabel disposisi, pimpinan universitas dan fakultas menunjukkan dukungan normatif terhadap pelaksanaan PMM. Dalam kerangka Edward III (1980), disposisi yang mendukung dari pelaksana merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Dukungan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga diwujudkan dalam pembentukan tim MBKM serta penyusunan pedoman internal.

Faktor pendukung lainnya adalah tersedianya sumber daya finansial melalui dukungan pendanaan dari pemerintah pusat. Pembiayaan program yang relatif memadai mengurangi hambatan ekonomi bagi mahasiswa dan mendorong partisipasi yang stabil dari tahun ke tahun. Dalam perspektif Edward III (1980), ketersediaan sumber daya anggaran menjadi salah satu elemen yang memperkuat efektivitas implementasi kebijakan.

Selain itu, dari sisi komunikasi, keberadaan jalur koordinasi formal dan mekanisme sosialisasi kebijakan juga menjadi faktor pendukung. Universitas telah menjalankan transmisi kebijakan secara struktural melalui rapat koordinasi dan pedoman resmi. Hal ini menunjukkan bahwa secara administratif, kebijakan PMM telah ditransmisikan sesuai dengan prinsip komunikasi dalam model Edward III (1980).

Jika dikaitkan dengan konsep kebijakan publik, faktor-faktor pendukung ini menunjukkan bahwa PMM sebagai kebijakan nasional telah memperoleh legitimasi dan dukungan organisasi di tingkat universitas. Sebagaimana dikemukakan oleh Nugroho (2014), kebijakan publik yang memiliki dukungan kelembagaan yang kuat cenderung lebih stabil dalam tahap implementasi.

b. Faktor Penghambat

Di sisi lain, penelitian juga mengidentifikasi beberapa faktor penghambat yang memengaruhi efektivitas implementasi PMM. Pada aspek komunikasi, perubahan teknis dan pembaruan petunjuk pelaksanaan dari pemerintah pusat memerlukan penyesuaian berulang di tingkat universitas dan fakultas. Dalam perspektif Edward III (1980), perubahan yang terlalu dinamis dapat memengaruhi konsistensi informasi dan menimbulkan kebutuhan klarifikasi tambahan.

Pada aspek sumber daya, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia di tingkat fakultas menjadi tantangan operasional. Meskipun struktur pelaksana telah tersedia, sebagian pelaksana

masih merangkap tugas administratif lainnya, sehingga beban kerja meningkat seiring bertambahnya peserta program. Dalam model Edward III (1980), kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun sumber daya tersedia secara formal, efektivitasnya masih dipengaruhi oleh kapasitas operasional pelaksana.

Pada aspek struktur birokrasi, tahapan verifikasi berlapis dalam proses konversi nilai juga menjadi faktor yang memengaruhi efisiensi implementasi. Prosedur yang bertahap memang mencerminkan upaya menjaga akuntabilitas akademik, tetapi dari perspektif mahasiswa, proses tersebut memerlukan waktu dan koordinasi tambahan. Dalam kerangka Edward III (1980), struktur birokrasi yang berlapis dapat memperlambat implementasi apabila tidak diimbangi dengan integrasi sistem yang memadai.

Selain itu, karakter MBKM sebagai kebijakan transformasional yang menuntut fleksibilitas kurikulum juga menghadirkan tantangan tersendiri. Proses adaptasi terhadap paradigma fleksibilitas dan rekognisi lintas institusi memerlukan waktu dan penyesuaian budaya akademik. Oleh karena itu, faktor penghambat yang muncul tidak sepenuhnya bersifat struktural, tetapi lebih merupakan bagian dari proses adaptasi institusional terhadap kebijakan nasional yang bersifat inovatif.

Secara keseluruhan, faktor pendukung implementasi PMM di Universitas Mulawarman lebih bersifat struktural dan normatif, seperti komitmen pimpinan, dukungan anggaran, serta keberadaan pedoman dan tim pelaksana. Sementara itu, faktor penghambat lebih bersifat teknis dan operasional, seperti dinamika perubahan regulasi, keterbatasan kapasitas pelaksana, serta prosedur birokrasi yang bertahap.

Dalam kerangka Edward III (1980), kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi PMM telah memenuhi prasyarat dasar komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Namun, efektivitasnya masih dipengaruhi oleh kebutuhan konsolidasi dan penyempurnaan operasional. Dengan demikian, implementasi PMM di Universitas Mulawarman dapat dikategorikan berjalan dan didukung secara institusional, tetapi belum sepenuhnya optimal dalam aspek teknis dan efisiensi pelaksanaan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa kebijakan PMM tidak mengalami kegagalan implementasi, melainkan berada dalam fase penguatan tata kelola dan adaptasi institusional. Dalam perspektif kebijakan publik, kondisi tersebut merupakan bagian dari proses dinamis implementasi kebijakan yang memerlukan evaluasi dan penyempurnaan berkelanjutan (Winarno, 2016).

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi PMM di Universitas Mulawarman telah berjalan secara institusional dan administratif, namun belum sepenuhnya optimal pada aspek teknis operasional.

Pada aspek komunikasi, transmisi kebijakan dari pemerintah pusat ke universitas dan fakultas telah berlangsung secara formal melalui pedoman, rapat koordinasi, dan pembentukan tim MBKM. Namun, pada dimensi kejelasan dan konsistensi informasi masih ditemukan dinamika interpretasi, khususnya dalam mekanisme konversi mata kuliah dan pengakuan capaian pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi telah mendukung implementasi kebijakan, tetapi belum sepenuhnya stabil dalam menjaga sinkronisasi lintas unit pelaksana.

Pada aspek sumber daya, Universitas Mulawarman telah menyediakan struktur pelaksana dan memperoleh dukungan pembiayaan dari pemerintah pusat. Akan tetapi, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia di tingkat fakultas serta integrasi sistem akademik yang belum sepenuhnya otomatis mempengaruhi efisiensi pelaksanaan program. Dengan demikian, sumber daya tersedia secara struktural, tetapi masih memerlukan penguatan dari sisi kapasitas dan efisiensi operasional.

Pada aspek disposisi, pelaksana kebijakan di tingkat universitas dan fakultas menunjukkan sikap yang mendukung terhadap implementasi PMM. Tidak ditemukan resistensi terhadap kebijakan, namun terdapat kehati-hatian akademik dalam proses konversi dan penyesuaian

kurikulum. Sikap ini mencerminkan dukungan normatif terhadap kebijakan, tetapi juga menunjukkan bahwa adaptasi terhadap fleksibilitas MBKM masih berada dalam tahap konsolidasi.

Pada aspek struktur birokrasi, pembagian kewenangan dan prosedur pelaksanaan telah ditetapkan secara formal. Namun, tahapan verifikasi berlapis dalam konversi nilai dan koordinasi antar unit menyebabkan proses administratif belum sepenuhnya efisien. Struktur birokrasi telah mendukung implementasi kebijakan, tetapi masih memerlukan penyederhanaan prosedur untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan. Sehingga bisa dikatakan implementasi PMM di Universitas Mulawarman dapat dikategorikan berjalan dan didukung secara institusional, namun belum sepenuhnya optimal dalam aspek teknis, koordinatif, dan efisiensi operasional.

Selanjutnya penelitian ini menemukan bahwa tantangan utama dalam implementasi PMM bukan terletak pada penolakan kebijakan atau ketiadaan dukungan struktural, melainkan pada proses adaptasi institusional terhadap kebijakan yang bersifat transformasional. MBKM sebagai kebijakan publik yang mendorong fleksibilitas dan rekognisi pembelajaran lintas institusi menghadapi perguruan tinggi pada kebutuhan penyesuaian budaya akademik, sistem administrasi, serta pola koordinasi internal.

Adapun secara teoritis, temuan penelitian ini memperkuat relevansi model implementasi kebijakan Edward III (1980) dalam menganalisis kebijakan pendidikan tinggi yang bersifat transformasional. Keempat variabel yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi terbukti saling berkaitan dan mempengaruhi implementasi PMM di Universitas Mulawarman.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks kebijakan publik yang bersifat inovatif dan lintas institusi, variabel disposisi dan struktur birokrasi memiliki peran yang sangat menentukan dalam fase adaptasi kebijakan. Dukungan normatif saja tidak cukup apabila tidak diikuti dengan penyesuaian prosedur dan sistem akademik yang lebih fleksibel.

REFERENCES

- Afriansyah, A. et al. (2022) "Implementing Kampus Merdeka: The Journey of a Thousand Miles Begins with One Tentative Step," *Journal of Resilient Economies* (ISSN: 2653-1917), 2(2). Available at: <https://doi.org/10.25120/jre.2.2.2022.3938>.
- Anggraini, S. et al. (2022) "Analisis Dampak Program Pertukaran Pelajar Merdeka Belajar Kampus Merdeka Terhadap Mahasiswa Internal," *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial*, 3(2), p. 62. Available at: <https://doi.org/10.36722/jaiss.v3i2.1025>.
- Arjanto, P. et al. (2022) "Persepsi Mahasiswa Terhadap Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)," *JAMP : Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 5(3), pp. 247–257. Available at: <https://doi.org/10.17977/um027v5i32022p247>.
- Caca (2024) Sisi Lain Konversi Kredit Program MBKM, *Katakaltim.com*. Available at: <https://katakaltim.com/sisi-lain-konversi-kredit-program-mbkm/> (Accessed: April 16, 2025).
- Creswell, J.W. (2017) *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J.W. (2018) *30 Keterampilan Esensial Untuk Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darwinsyah, M. et al. (2024) "Implementation of the Merdeka Belajar Kampus Merdeka Program on Curriculum Management and Human Resources at Universitas Muhammadiyah Jakarta," *International Journal Of Social Science Humanity & Management Research*, 03(12). Available at: <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2024.v3i12n01>.
- Dewanti, A.P., Rahman, A. and Handayani, N. (2024) "Implementasi Kebijakan Program Magang MSIB Batch 5 Dalam Meningkatkan Kemampuan Project Business Researcher di PT Indekstat Konsultan Indonesia," *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi*, 27(1), pp. 13–19. Available at: <https://doi.org/10.30649/aamama.v27i1.228>.

- Dimmera, B.G. et al. (2023) "Efektivitas Kebijakan 'Merdeka Belajar, Kampus Merdeka' Bagi Mahasiswa Di Daerah Perbatasan," *NOKEN : Jurnal Pengelolaan Pendidikan*, 4(1), pp. 59–68. Available at: <https://doi.org/10.31957/noken.v4i1.3028>.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi (2024a) *Buku Panduan Merdeka Belajar Kampus Merdeka*. 2nd ed. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi (2024b) "Panduan Merdeka Belajar Kampus Merdeka." Jakarta, Indonesia: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Fadli, M.R. (2021) "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif," *HUMANIKA*, 21(1), pp. 33–54. Available at: <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.
- FISIP Unmul (2025) "Buku Panduan Pelaksanaan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman." Samarinda: FISIP Unmul.
- Humas Unmul (2021) "UNMUL Gelar Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka Angkatan 1 Tahun 2021," Universitas Mulawarman. Available at: <https://unmul.ac.id/news/unmul-gelar-program-pertukaran-mahasiswa-merdeka-angkatan-1-tahun-2021> (Accessed: April 16, 2025).
- Humas Unmul (2023) "94 Mahasiswa dari 62 Perguruan Tinggi Lakukan PMM MBKM Inbound di UNMUL," Universitas Mulawarman. Available at: <https://unmul.ac.id/news/94-mahasiswa-dari-62-perguruan-tinggi-lakukan-pmm-mbkm-inbound-di-unmul> (Accessed: February 13, 2026).
- Humas Unmul (2025) "Profil Universitas Mulawarman," Universitas Mulawarman. Available at: <https://unmul.ac.id> (Accessed: February 13, 2026).
- Jati, R.M.B., Zuriah, N. and Sunaryo, H. (2021) "Concept analysis of Pancasila student character in the 'Merdeka' Student Exchange Program at University of Merdeka Malang," *Jurnal Penelitian*, 18(2), pp. 26–39. Available at: <https://doi.org/10.26905/jp.v18i2.7059>.
- Khoiri, H.A., Isnaini, W. and Cahyaningtyas, P. (2022) "Mental Workload Analysis of PMM Outbound Student Using Defence Research Agency Workload Scale (DRAWS) Method," *OPSI*, 15(2), p. 175. Available at: <https://doi.org/10.31315/opsi.v15i2.6937>.
- Lestari, S. et al. (2024) "Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka Di Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan," *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(3), pp. 784–804. Available at: <https://doi.org/10.51878/learning.v4i3.3190>.
- Mahmud, M.E., Setyoningrum, M.U. and Kholifah, Y.B. (2024) "Exploring the Implementation of 'Merdeka Belajar Kampus Merdeka' in Indonesian Islamic Universities," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(3), pp. 830–845. Available at: <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i3.8116>.
- Mayang, S. (2022) *Problematika dan Solusi Implementasi Kampus Merdeka di Perguruan Tinggi*, Sevima. Available at: <https://sevima.com/problematika-dan-solusi-implementasi-kampus-merdeka-di-perguruan-tinggi/> (Accessed: April 16, 2025).
- Miles, M.B., Huberman, M.A. and Saldana, J. (2014) *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, L.J. (2017) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasrulhaq, N. (2020) "Nilai Dasar Collaborative Governance Dalam Studi Kebijakan Publik," *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 6(3), pp. 395–402. Available at: <https://doi.org/10.26618/kjap.v6i3.2261>.
- Nugroho, R. (2014) *Public Policy*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Prakasita, V.C., Prasetyaningsih, A. and Prasetya, H.S. (2025) "Persepsi Mahasiswa Prodi Biologi Tentang Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka Di Salah Satu Perguruan Tinggi Swasta Indonesia," *Jurnal Pendidikan Biologi*, 15(2), p. 180. Available at: <https://doi.org/10.17977/um052v15i2p180-186>.
- Puspa, A.R. and Alfiah, E. (2022) "Persepsi Mahasiswa Program Studi Gizi Terhadap Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka di Lingkungan Universitas Al-Azhar Indonesia,"

- JURNAL AL-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA, 7(2), p. 131. Available at: <https://doi.org/10.36722/sh.v7i2.1007>.
- Sesriyani, L., Anwar, S. and Rusmaini, R. (2022) "The Implementation of Student Exchange Program in Higher Education: The Study in a University in Indonesia," AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 14(4), pp. 6017–6024. Available at: <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.2104>.
- Sketsa Unmul (2025) Program MBKM Berpotensi Dihentikan, Mahasiswa Sampaikan Kekecewaan, Sketsa Universitas Mulawarman. Available at: <https://sketsaunmul.co/berita-kampus/program-mbkm-berpotensi-dihentikan-mahasiswa-sampaikan-kekecewaan/baca> (Accessed: April 16, 2025).
- Sugiyono (2019) Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Gramedia.
- Tobondo, Y.A. and Tondowala, S.F.H. (2023) "Identifikasi Hambatan dan Solusi dalam Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka di Perguruan Tinggi Swasta," Interdisciplinary Journal (IDe), 1(2), pp. 96–101. Available at: <https://doi.org/10.61254/idejournal.v1i2.52>.
- Wibisono, E. and Umiyati, E. (2023) "Kampus Merdeka (Independent Campus) Policy In Indonesia: A Brief Overview," Kwangsan: Jurnal Teknologi Pendidikan, 11(1), p. 255. Available at: <https://doi.org/10.31800/jtp.kw.v11n1.p255--278>.
- Winarno, B. (2016) Kebijakan Publik Era Globalisasi (Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif). Yogyakarta: CAPS.