

ANALISIS FORMULASI RENCANA STRATEGIS IMPLEMENTASI MERDEKA BELAJAR KAMPUS MERDEKA (STUDI PADA UNIVERSITAS X)

Yessi Mey Widianti^{1*}, Qomariyatus Sholihah², Moh Said³
Magister Manajemen Pendidikan Tinggi, Universitas Brawijaya¹
Teknik Industri, Universitas Brawijaya²
Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya³
Email: yessiwidiанти@student.ub.ac.id

Abstrak

Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) merupakan kebijakan pemenuhan hak belajar mahasiswa selama 3 semester di luar program studi sesuai dengan minat dan kemampuan masing-masing mahasiswa. Adanya kebijakan baru tidak terlepas dari permasalahan yang dirasakan baik dari karyawan maupun mahasiswa sebagai peserta kegiatan. Sebagai bentuk dukungan atas kebijakan ini, Universitas membuat strategi implementasi kebijakan, sehingga menghasilkan kualitas lulusan sesuai target luaran kegiatan MBKM. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengidentifikasi strategi implementasi MBKM di Universitas X dengan studi penelitian pada bulan Maret hingga Mei 2024. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data primer dan data sekunder dengan teknik analisis data menggunakan diagram *fishbone* serta perumusan strategi dengan metode SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mahasiswa mengalami kebingungan terkait informasi kegiatan dan konversi SKS dalam program MBKM yang disebabkan beberapa faktor termasuk manusia, metode, lingkungan dan peralatan. Saran perbaikan yang diusulkan mengacu pada strategi SO dengan menambah laboratorium MBKM di setiap fakultas untuk mencapai pemerataan keberhasilan kegiatan dan respon cepat dalam menanggapi kendala mahasiswa sebagai peserta MBKM.
Kata Kunci : Rencana Strategis, *Fishbone*, MBKM, SWOT

Abstract

The Independent Campus Learning (MBKM) is a policy of fulfilling students' rights for study in 3 semesters outside the study program according to each student's interests and abilities. The existence of the new policy cannot be separated from the problems felt by both employees and students as the participants. As a form of support to this policy, the University created a policy implementation strategy to produce quality of the graduates according to the output targets of MBKM activities. This research aims to find out and identify MBKM implementation strategies at the University X with the research study conducted in March to May 2024. Data collection in this study was carried out by collecting primary data and secondary data with data analysis techniques using fishbone diagrams and strategy formulation using the SWOT method. The research results show that students experience confusion regarding activity information and credit conversion in the MBKM program due to several factors including humans, methods, environment, and equipment. The proposed improvement suggestions refer to the SO strategy by adding MBKM laboratories in each faculty to achieve equal distribution of activity success and quick response in responding to student obstacles as MBKM participants.

Key Words: Strategic Plan, *Fishbone*, MBKM, SWOT

PENDAHULUAN

Perubahan sosial, budaya, ekonomi yang didasari oleh kemajuan teknologi yang pesat menjadi faktor penyebab perubahan di berbagai bidang utamanya pendidikan [1]. Perkembangan teknologi tersebut memberikan dampak positif dan dampak negatif. Keberadaan teknologi dapat

mendukung proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Kemudahan akses mendapatkan sumber belajar dari banyak referensi khususnya melalui internet. Perubahan ini secara signifikan mempengaruhi kepemimpinan pendidikan. Pengaruh ini terlihat jelas dalam praktik pendidikan, di mana kepemimpinan

berperan penting dalam mendorong reformasi pendidikan [2]. Perubahan secara global menggarisbawahi tanggung jawab sosial para pemimpin pendidikan. Pemimpin harus mengakui peran dan tanggung jawab mereka mengenai isu-isu sosial global [3]. Namun di sisi lain, dampak negatif yang dirasakan atas perubahan ini adalah banyaknya pengangguran yang disebabkan pekerjaan telah digantikan oleh mesin [4].

Ekonomi global yang meningkat pesat membutuhkan tenaga kerja yang lebih fleksibel, kompeten secara global, dan pemikiran yang kritis di negara maju maupun berkembang. Terdapat pengakuan dalam bidang pendidikan bahwa orang yang berpendidikan membutuhkan *soft skill* seperti berpikir kritis, berkomunikasi secara efektif dan efisien, mengintegrasikan informasi dari berbagai perspektif akademik dan budaya, dan menganalisis konsep kualitatif dan kuantitatif yang kompleks [5]. Pendidikan secara global menggarisbawahi pendidikan yang tidak terbatas. Pendidik di seluruh dunia berbagi ide pendidikan, metode pengajaran dan sumber daya melalui kolaborasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan [6]. Kebutuhan peningkatan kualitas ini dapat dipenuhi dengan reformasi kurikulum pendidikan di berbagai negara salah satunya Indonesia [7].

Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi mulai menerapkan kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) pada tahun 2020. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk meningkatkan luaran mahasiswa terkait *soft skill* maupun *hard skill* dalam menunjang kesiapan di lapangan juga relevan dalam memenuhi kebutuhan saat ini, dan menyiapkan lulusan di masa depan untuk menjadi seorang pemimpin yang unggul dan memiliki kepribadian yang baik. Program ini lebih fleksibel dan diharapkan dapat

mengembangkan potensi mahasiswa sesuai dengan *passion* dan bakatnya.

Kebijakan kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) ini hampir menyerupai kurikulum pendidikan liberal yang diterapkan di United States [8]. Prinsip filosofis utama pendidikan liberal adalah untuk memberdayakan peserta didik dengan pikiran dan keterampilan yang memungkinkan mereka untuk menjadi anggota masyarakat yang kritis sehingga siap dalam mengatasi kompleksitas, keragaman, dan perubahan. Pendidikan liberal memunculkan keterampilan yang mencakup pemikiran kritis, pemecahan masalah, analisis, komunikasi, kewarganegaraan global, dan rasa tanggung jawab sosial [5]. Hal ini sejalan dengan dampak implementasi kurikulum MBKM pada keterampilan abad 21 yakni keterampilan dalam komunikasi, kreativitas, berpikir kritis dan keterampilan dalam hal kolaborasi [9].

Berjalannya kurikulum MBKM tidak terlepas dari tantangan yang harus dihadapi sehingga perguruan tinggi perlu menyiapkan sumber daya agar dapat berjalan se-efektif mungkin. Tantangan dalam implementasi kegiatan MBKM ini yang paling utama adalah menjangkau hubungan dengan mitra yang lebih luas [10]. Di samping itu, faktor lain yang menjadi tantangan adalah penyesuaian sistem informasi akademik dan penyesuaian terhadap kurikulum, kendala teknis yang dihadapi para dosen seperti penjadwalan kegiatan belajar dan mengajar baik yang dilakukan secara daring (dalam jaringan) maupun luring (luar jaringan), dana serta dukungan dari orang tua mahasiswa serta pemanfaatan teknologi seperti sosial media untuk sosialisasi mengenai kegiatan MBKM dengan menggunakan konten dan bahasa yang mudah dimengerti oleh mahasiswa.

Keterlibatan pemerintah merupakan acuan utama dalam pelaksanaan kurikulum MBKM. Peran pemerintah dibutuhkan agar kurikulum MBKM dapat meningkatkan pemerataan pendidikan di seluruh kalangan Masyarakat [11]. Pemerintah sebagai pembuat kebijakan melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi telah membuat berbagai kebijakan agar pelaksanaan kurikulum ini tetap berada pada jalur yang diharapkan. Pemerintah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kurikulum MBKM agar dapat meningkatkan kualitas lulusan perguruan tinggi, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dunia kerja sesuai perkembangan zaman. Oleh karena itu, dukungan pemerintah dalam keberhasilan implementasi kurikulum MBKM sangat diperlukan. Sebagai bukti keseriusan pemerintah, pemerintah telah membuat sistem informasi berbasis website dan perangkat pembelajaran sebagai upaya untuk mendorong perguruan tinggi agar lebih aktif dalam memanfaatkan digitalisasi [12].

Beragam tantangan dan strategi dalam meningkatkan responsivitas kurikulum dengan kebutuhan industri menjadi perjuangan tersendiri bagi perguruan tinggi [13]. Oleh karena itu, perencanaan yang sistematis dalam bentuk rencana strategis menjadi solusi bagi sebuah perguruan tinggi khususnya dalam mengimplementasikan kurikulum MBKM. Perencanaan strategis yang komprehensif sangat penting untuk keberhasilan lembaga pendidikan tinggi untuk tumbuh dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif [14]. Thompson dan Strickland mengatakan bahwa perumusan rencana strategi merupakan bagian penting dari manajemen strategis dimana melibatkan organisasi untuk menetapkan arah, tujuan dan menguraikan beberapa langkah yang perlu diambil dalam mencapai tujuan organisasi [15]. Perumusan strategi harus

mempertimbangkan dan menyelaraskan antara kemampuan internal dan faktor eksternal sesuai kondisi yang dihadapi organisasi.

Universitas X sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mengimplementasikan kurikulum MBKM mendukung penuh kebijakan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Sejak kebijakan MBKM diterapkan kepada Perguruan Tinggi, Universitas X menerbitkan Peraturan Rektor sebagai pedoman bagi program studi dan seluruh sivitas akademika dalam mengimplementasikan MBKM. Selama 3 tahun berjalan, Universitas X telah menjangkau keikutsertaan mahasiswa dalam implementasi MBKM dengan jumlah mahasiswa magang 7.307, mahasiswa riset 183, mahasiswa wirausaha 5, mahasiswa asistensi mengajar 1.146, mahasiswa *outbound* 1.894, mahasiswa KKN 11.951, mahasiswa proyek kemanusiaan 71, mahasiswa PLP 5.939, mahasiswa *inbound* 1.776, mahasiswa studi independent 486, mahasiswa bela negara 1 dan jumlah mitra 1045 pada tahun 2023.

Berdasarkan observasi dan studi dokumentasi ditemukan beberapa kendala yang perlu diselesaikan sesegera mungkin seperti dalam hal perbaikan sistem yang tersusun lebih rapi, jaringan mitra yang lebih luas, dan konversi mata kuliah yang jelas agar implementasi MBKM dapat dijalankan dengan optimal, sehingga menjadi keunggulan bagi Universitas X. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang berjudul "Analisis Dampak Kebijakan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Pada Perguruan Tinggi: Literatur Review" berupa menganalisis kendala dari implementasi MBKM dilihat dari perspektif program studi dan mahasiswa [16]. Berbeda dengan penelitian [17] yang menggambarkan pengembangan program MBKM dengan melakukan

analisis matrik SWOT dan menggunakan tool strategi manajemen tata kelola MBKM ke dalam Bisnis Model Canvas, metode penelitian ini lebih berfokus pada diagram *fishbone* sebagai uraian analisis sebab akibat dan merumuskan strategi dalam bentuk dukungan terhadap kebijakan MBKM dengan metode SWOT dan dipetakan berdasarkan strategi SO (*Strenght Opportunity*), strategi WO (*Weakness Opportunity*), strategi ST (*Strenght Threats*), dan strategi WT (*Weakness Threats*).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis proses formulasi rencana strategis dan merumuskan rekomendasi pada implementasi MBKM di Universitas X sehingga dapat memberikan gambaran mengenai strategi pengelolaan MBKM berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Universitas. Apabila strategi tidak dirumuskan dengan tepat maka implementasi MBKM tidak akan berjalan dengan optimal sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu, Universitas X perlu menguraikan perumusan rencana strategi yang merujuk pada kebijakan MBKM sehingga menghasilkan kualitas lulusan sesuai target luaran kegiatan MBKM dan akan dibahas dalam penelitian ini.

METODE

Studi analisis formulasi rencana strategi Merdeka Belajar Kampus Merdeka dilaksanakan di Sub Direktorat MBKM Universitas X dengan studi penelitian pada bulan Maret hingga Mei 2024. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data primer dan data sekunder. Data primer yang dimaksud ini dilakukan dengan observasi dan wawancara dengan Kepala Subdirektorat MBKM Universitas X serta mahasiswa yang telah dan/atau sedang melaksanakan program MBKM. Data

sekunder yang dimaksud dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi berupa dokumen visi dan misi direktorat akademik Universitas X yang menaungi subdirektorat MBKM Universitas X, pedoman MBKM Universitas X tahun 2023, serta artikel di media massa dan artikel ilmiah yang relevan dengan implementasi MBKM di Universitas X. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan diagram sebab akibat (*fishbone*) dan perumusan strategi untuk memperbaiki permasalahan dan memanfaatkan pengembangan lingkungan sebagai bentuk dukungan terhadap kebijakan dengan metode SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities and Threats Analysis*) [18]. Tujuan dari teknik ini adalah menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi lembaga yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki lembaga tersebut [19].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Universitas X

Proses pembelajaran dalam Merdeka Belajar Kampus Merdeka merupakan perwujudan dari proses pembelajaran mandiri yang berpusat pada mahasiswa (*student centered learning*) dimana telah dirancang untuk mengembangkan inovasi, kreativitas, kapasitas, kepribadian dan kebutuhan mahasiswa serta mengembangkan kemandirian dalam mencari dan menemukan pengetahuan melalui dunia nyata di lapangan.

Tujuan dari adanya Program MBKM Universitas X adalah sebagai berikut :

1. Pemenuhan hak belajar mahasiswa di luar program studi dan di luar perguruan tinggi untuk meningkatkan kemampuan softskill kemitraan, kerjasama tim lintas disiplin/keilmuan (lintas kompetensi), dan kepemimpinan mahasiswa.
2. Memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan

keterampilan yang dimilikinya bekerjasama dengan banyak pemangku kepentingan di masyarakat.

3. Menyiapkan lulusan sebagai pemimpin bangsa yang unggul dan visioner melalui program-program pembelajaran berdasarkan pengalaman untuk mengembangkan potensi kepemimpinannya.

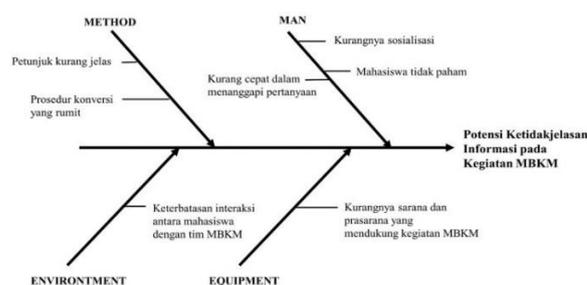
Mekanisme dalam implementasi MBKM terdiri dari (1) mekanisme pelaksanaan dimana dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan diluar prodi terdiri dari pembelajaran di prodi lain dalam Universitas X, pembelajaran di prodi yang sama di luar Universitas X, pembelajaran di Prodi yang berbeda di luar Universitas X dan pembelajaran di lembaga non perguruan tinggi dengan mekanisme hak belajar mahasiswa yakni pola 5-1-2 dan pola 6-0-2 dimana dalam memenuhi masa dan beban belajar mahasiswa yang disediakan oleh Universitas X adalah selama 1 (satu) semester atau setara dengan 20 SKS untuk pembelajaran di prodi lain dalam Universitas X dan paling lama 2 (dua) semester atau setara dengan 40 SKS untuk pembelajaran diluar Universitas X; (2) Mekanisme persiapan dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi, fakultas dan program studi untuk mengimplementasikan program MBKM. Implementasi MBKM Universitas X terdiri dari beberapa kegiatan yakni program proyek desa/KKN Tematik, program asistensi mengajar, program kewirausahaan, program proyek kemanusiaan, program proyek independen, program pertukaran mahasiswa, program magang riset, skema penelitian/riset, magang/Praktik Kerja Lapangan, dan program pengembangan lapangan persekolahan. Implementasi dari kebijakan MBKM ini tentu memiliki dampak yang dapat dinilai dari berbagai sisi, salah satunya adalah tata kelola yang dilakukan oleh program studi dimana ketika terjadi hambatan diperlukan solusi dan alternatif

sehingga hambatan tersebut dapat diminimalisir [16].

Berdasarkan hasil wawancara dengan mahasiswa sebagai peserta MBKM di Universitas X ada beberapa kendala yang dihadapi. Mahasiswa merasa bahwa konversi SKS pada kegiatan tertentu dalam program MBKM tidak jelas. Ketika mahasiswa bertanya kepada ketua program studi dan tim MBKM, mahasiswa tidak mendapat respon dengan cepat dan tanggap. Keterbatasan jadwal pendaftaran dalam kegiatan MBKM juga menjadi masalah yang membuat rancu antara mengikuti kegiatan A atau kegiatan B. Berdasarkan hasil wawancara dengan dosen, kendala yang dihadapi adalah mengenai konversi SKS. Kegiatan magang pada fakultas Y yang sebelumnya dapat dikonversi dengan kegiatan KKN namun pada tahun berikutnya tidak bisa dikonversi. Hal ini yang masih menjadi penyebab kerancuan pada masalah konversi KKN, sehingga program studi mengambil keputusan bahwa magang akan dikonversi dengan nilai mata kuliah tertentu dalam program studi tersebut.

Analisis Sebab Akibat (Diagram Fishbone)

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, ada beberapa faktor yang menyebabkan potensi ketidakjelasan informasi pada kegiatan MBKM, berikut ini diagram kausal untuk menjelaskan penyebab permasalahan yang terjadi dalam kegiatan MBKM di Universitas X :



Sumber: diolah penulis

Gambar 1. Diagram Fishbone

Berdasarkan analisis SWOT dapat diketahui bahwa dalam implementasi kegiatan MBKM di Universitas X terdapat faktor yang mempengaruhi, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Adapun yang termasuk dalam faktor internal termasuk kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal termasuk peluang dan ancaman. Sehingga diperlukan formulasi perencanaan strategis yang disesuaikan dengan analisis sebab-akibat di atas. Universitas X memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dimana hal ini disebut sebagai perencanaan strategi [20]. Berikut penjelasan mengenai formulasi perencanaan strategis dalam mengatasi potensi ketidakjelasan informasi pada kegiatan MBKM berikut :

Strength/Kekuatan : MBKM di Universitas X memiliki Laboratorium MBKM dimana fasilitas ini dapat digunakan untuk sarana implementasi MBKM.

Weakness/Kelemahan : Kurangnya Tim MBKM, sosialisasi dilakukan secara terpusat sehingga mahasiswa pada masing-masing program studi mendapat kelengkapan informasi yang terbatas.

Opportunity/Peluang : Fasilitas laboratorium MBKM yang dimiliki Universitas X dapat digunakan sebagai sarana prasarana dalam mengimplementasikan kegiatan MBKM di dalam Universitas X.

Strategi SO : Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Menambah laboratorium MBKM di setiap fakultas untuk mencapai pemerataan keberhasilan kegiatan dan respon cepat dalam menanggapi kendala mahasiswa sebagai peserta MBKM.

Strategi WO : Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Membuat layanan *hotline* MBKM yang ada di masing-masing program studi dan dikelola oleh tim khusus program MBKM, sehingga

informasi dapat diterima tanpa terhambat dengan beban kerja karyawan yang lain.

Threat/Ancaman : Perubahan kebijakan prosedur MBKM dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi yang begitu cepat dan akan menyebabkan perubahan informasi yang dapat mempengaruhi tingkat pemahaman mahasiswa.

Strategi ST : Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman dengan memberikan layanan sistem informasi MBKM yang terintegrasi dengan sistem akademik mahasiswa.

Strategi WT : Meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman dengan membentuk Tim MBKM setiap Program Studi agar tidak terjadi ketertinggalan atau tumpang tindih terhadap informasi MBKM. Strategi yang diterapkan dalam implementasi kegiatan MBKM adalah strategi yang mendukung kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka yakni dengan mengembangkan laboratorium MBKM, mengintegrasikan sistem informasi dan membentuk tim khusus MBKM di setiap program studi.

SIMPULAN

Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka merupakan kebijakan pemenuhan hak belajar mahasiswa selama 3 semester di luar program studi yang disesuaikan dengan minat dan kemampuan masing-masing mahasiswa. Adanya kebijakan baru tidak terlepas dari permasalahan yang dirasakan baik dari karyawan maupun peserta kegiatan yakni mahasiswa. Sebagai bentuk dukungan atas kebijakan ini, universitas membuat strategi implementasi kebijakan sehingga menghasilkan kualitas lulusan sesuai target luaran kegiatan MBKM. Secara umum, mahasiswa mengalami kebingungan terkait informasi kegiatan dan konversi SKS dalam program MBKM yang disebabkan beberapa faktor termasuk manusia, metode, lingkungan dan peralatan. Usulan yang paling memungkinkan adalah

melalui strategi SO dengan menambah laboratorium MBKM di setiap fakultas untuk mencapai pemerataan keberhasilan kegiatan dan respon cepat dalam menanggapi kendala mahasiswa sebagai peserta MBKM.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Alenezi, S. Wardat, and M. Akour, "The Need of Integrating Digital Education in Higher Education: Challenges and Opportunities," *Sustainability*, vol. 15, no. 6, p. 4782, 2023.
- [2] Y. Jin, "The Rise of Education Globalization: Embracing Opportunities and Overcoming Challenges," *Advances in Economics and Management Research*, vol. 8, no. 1, p. 62, 2023.
- [3] T. Hall, T. Gray, G. Downey, and M. Singh, *The Globalisation of Higher Education: Developing Internationalised Education Research and Practice*. Springer, 2018.
- [4] N. Maghfiroh dan M. Sholeh, "Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka dalam Menghadapi Era Disrupsi dan Era Society 5.0," 2021.
- [5] K. A. Godwin and P. G. Altbach, "A Historical and Global Perspective on Liberal Arts Education: What Was, What is, and What Will be," *International Journal of Chinese Education*, vol. 5, no. 1, pp. 5–22, 2016.
- [6] J. Zajda, *Third International Handbook of Globalisation, Education and Policy Research*. Springer, 2021.
- [7] S. Suprapno, S. Sirajuddin, Z. Zulkarnain, dan S. Suradi, "Studi Analisis terhadap Implementasi Program Pendidikan dan Reformasi Kurikulum," *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 11, no. 2, pp. 239–249, 2022.
- [8] R. Hidayat, "The Fusion of the Bologna Process, Liberal Arts Education, and Indonesian Educational Transformation Ideas in the MBKM Policy," *Journal of Governance and Local Politics (JGLP)*, vol. 6, no. 1, pp. 11–24, 2024.
- [9] A. Jufriadi, C. Huda, S. D. Aji, H. Y. Pratiwi, dan H. D. Ayu, "Analisis Keterampilan Abad 21 Melalui Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, vol. 7, no. 1, pp. 39–53, 2022.
- [10] B. A. Putra, A. I. Salsabila, K. R. Nabila, dan R. Zakiah, "Peluang dan Tantangan Kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka pada Prodi Ilmu Komunikasi Universitas Pembangunan Jaya," *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, vol. 2, no. 01, pp. 6–13, 2022.
- [11] A. Widyasanti, H. Hamidah, C. Fadila, E. D. Ramadhanita, dan F. Aryadila, "Peningkatan Program Literasi dan Numerasi di SMP Plus Baiturahman dalam Rangka Implementasi Program Kampus Mengajar MBKM," *KAIBON ABHINAYA: JURNAL PENGABDIAN MASYARAKAT*, vol. 6, no. 1, pp. 116–125, 2024.
- [12] N. T. S. Saptadi, *et al.*, *Revolusi Pendidikan: Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)*. Sada Kurnia Pustaka, 2024.
- [13] A. Asnawi dan N. L. Rahmawati, "Perencanaan Kurikulum Perguruan Tinggi di era Industri 4.0," *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, vol. 4, no. 02, pp. 647–655, 2024.
- [14] S. Nataraja and L. K. Bright, "Strategic Planning Implications in Higher Education. Arabian J Bus Manag Review 8: 339," *of*, vol. 12, p. 2, 2018.
- [15] S. Mohana, M. K. Santosh, and M. Jahnavi, "Impact of Strategic

- Management Practices on Employee Performance in Higher Education Sector,” 2022.
- [16] A. Irawan dan H. Suharyati, “Analisis Dampak Kebijakan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) pada Perguruan Tinggi: Literatur Review,” *Research and Development Journal Of Education*, vol. 9, no. 2, pp. 1116–1123, 2023.
- [17] E. D. Priyana, “Pengembangan Program Studi Berkelanjutan pada MBKM dengan Penerapan SWOT Analisis dan BMC,” *Jurnal Serambi Engineering*, vol. 7, no. 4, 2022.
- [18] Q. Sholihah, S. I. K. Sari, V. P. Pramuditha, H. D. Prayoga, and A. S. Hanafi, “Evaluation and Strategic Planning of Playground for Kids to Reduce the Accident Risk (Case Study it Immanuel Kindergarten Batu City),” *Indian J Public Health Res Dev*, vol. 10, no. 2, p. 467, 2019, doi: 10.5958/0976-5506.2019.00335.8.
- [19] D. Kurniasih dan Y. Rusfiana, “Teknik Analisa,” 2021, *Alfabeta*.
- [20] Q. Sholihah, S. I. K. Sari, V. P. Pramuditha, H. D. Prayoga, and A. S. Hanafi, “Evaluation and Strategic Planning of Playground for Kids to Reduce the Accident Risk (Case Study in Immanuel Kindergarten Batu city),” *EXECUTIVE EDITOR*, vol. 10, no. 2, p. 467, 2019.