

## **BAB V**

### **TEMUAN DATA DAN ANALISIS**

Pada bab 5 ini penulis akan memaparkan temuan yang sudah diperoleh selama penelitian berlangsung di lapangan. Penulis menggunakan metode wawancara dengan narasumber sebagai subjek dalam penelitian ini. Pertama, penulis akan memaparkan hasil temuan dan menyusunnya berdasarkan tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga faktor pendukung dan penghambatnya.

Kedua, penulis kemudian akan menganalisis menggunakan sumber-sumber data yang sudah ada, yang kemudian mampu memperkuat temuan data sehingga ada keterkaitan antar data, baik data primer maupun data sekunder. Ketiga, penulis akan menganalisisnya menggunakan model implementasi *top-down* yang dikembangkan oleh Meter & Horn (1975)<sup>43</sup>.

#### **5.1. Proses Implementasi Kebijakan MBKM di UWKS**

Pertama-tama, harus diketahui dahulu unsur yang terlibat dalam implementasi kebijakan ini. Unsur pertama ialah pelaksananya yang mana dari universitas melalui BP3 (Badan Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan) sebagai eksekutornya dan prodi sebagai ujung tombaknya. Perbedaan antara BP3 dan prodi terletak pada legitimasi yang dimiliki. Tentu, BP3 memiliki legitimasi yang lebih dominan ketimbang prodi meskipun keduanya dikategorikan sebagai unit birokratik.

---

<sup>43</sup> Rulinawaty Kasmad. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Kedai Aksara, 2013)

Lalu unsur selanjutnya yakni programnya yang berupa kebijakan MBKM sebagai induk programnya. MBKM sendiri memiliki beberapa sub-program. Sedangkan unsur yang terakhir adalah kelompok sasarannya, yaitu para sivitas akademika di dalamnya. Sivitas akademika ialah mahasiswa serta dosen yang terlibat di dalamnya.

Hal selanjutnya yang perlu diketahui ialah penulis menggunakan pendekatan implementasi *top-down* yang dikembangkan oleh Meter & Horn (1975)<sup>44</sup>. Penulis memilih pendekatan ini karena secara teoritik untuk mengetahui efektifitas implementasi bisa menggunakan pendekatan *top-down*. *Top-down* adalah logika berpikir dari unit birokratik atas untuk melakukan pemetaan unit birokratik di bawahnya.

Hal ini bisa dilihat dari bagaimana unsur pelaksanaannya yakni Badan Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan (BP3) yang berusaha untuk memanfaatkan legitimasi yang dimiliki untuk membuat perencanaan serta pengawasan kepada unit birokrasi di bawahnya yakni prodi. Selain itu, prodi selaku unit birokrasi yang legitimasinya tidak sedominan unit birokrasi di atasnya. Sehingga, prodi merasa tidak memiliki pilihan lain selain melaksanakannya. Hal ini bisa diketahui secara tersirat melalui ungkapan langsung oleh Bu Watik dari BP3 sebagai berikut:

*“BP3 hanya diberi amanah, sebagai wadah implementasi wadah MBKM di UWKS. Setiap pedoman dan seterusnya tetap berkoordinasi dengan bidang akademik”*<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Rulinawaty Kasmad. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Kedai Aksara, 2013)

<sup>45</sup> Bu Watik dari BP3, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

Dalam membahas proses implementasi kebijakan di level universitas melalui BP3 (Badan Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan) hingga prodi, penulis akan menjelaskan dari tahap perencanaan dan pelaksanaan.

**Tabel 4.1** Proses Implementasi

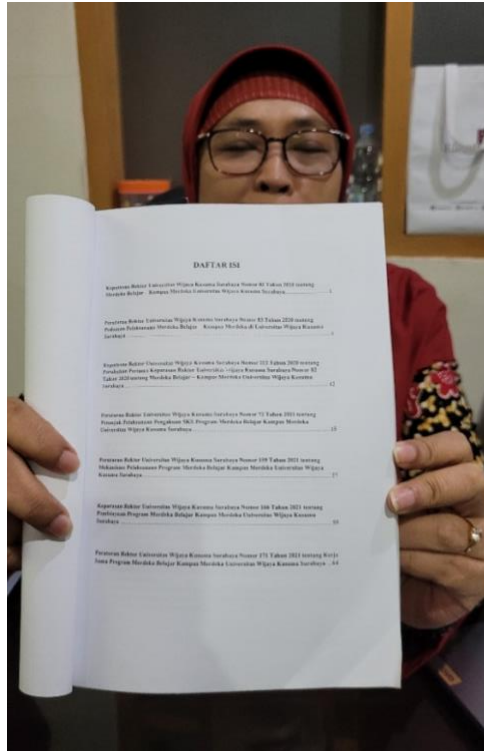
Tahap	Aktifitas
Perencanaan	SK Rektor
	Kurikulum
Pelaksanaan	Sosialisasi Program
	Kerjasama dengan mitra
	Pelaksanaan itu sendiri

#### 5.1.1. Tahap Perencanaan

Ada dua hal yang dipersiapkan dalam tahap perencanaan ini, yaitu dokumen pendukung berupa SK Rektor dan kurikulum MBKM.

Pertama-tama, universitas melalui BP3 selaku unit birokrasi tertinggi akan melakukan beberapa langkah awal yaitu menyusun dokumen berupa Surat Keputusan (SK) Rektor No. 82 Tahun 2020 tentang MBKM di UWKS yang isinya seputar peraturan MBKM. Kemudian disusul dengan SK Rektor No. 83 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan MBKM di UWKS. Kedua SK tersebut merupakan perwujudan dari itikad universitas untuk mengimplementasikan kebijakan ini.

**Gambar 4.1** Bu Watik dari BP3 Menunjukkan Dokumen SK Rektor tentang MBKM



Sumber: Dokumentasi pribadi penulis<sup>46</sup>

Harapannya prodi memiliki panduan legal yang dapat dijadikan acuan dalam penerapan MBKM, sehingga implementasinya selaras dengan kehendak universitas. Hal ini disukung dengan pernyataan dari Bu Diana selaku kaprodi Teknologi Industri Pertanian:

*“Kalau turunannya seperti aktivitas implementasinya kita mengikuti aturan dari universitas. Prodi kan memang ranahnya di kurikulum.”<sup>47</sup>*

Selanjutnya, prodi akan membuat buku pedoman masing-masing seperti buku panduan magang yang telah disusun oleh prodi Teknik Sipil. Sasaran buku

<sup>46</sup> Bu Watik dari BP3, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

<sup>47</sup> Bu Diana kaprodi Teknologi Industri Pertanian, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

panduan ialah sivitas akademika di lingkup prodi seperti mahasiswa serta dosen yang terlibat langsung dalam pembelajaran di kelas, supaya mereka paham dengan mekanisme MBKM yang terbilang baru bagi mereka.

Sedangkan untuk kurikulum sendiri, universitas telah melakukan sosialisasi penyusunan Kurikulum Perguruan Tinggi (KPT). KPT yang dimaksud adalah penyesuaian antara kurikulum yang ada sebelumnya dengan kebijakan MBKM seperti yang disampaikan oleh Bu Watik selaku perwakilan BP3 sebagai berikut.

*“Mensosialisasikan adanya pedoman penyusunan KPT, melakukan pendampingan dan diskusi sampai terbit SK rektor kurikulum, dan melakukan peninjauan kurikulum untuk mewadahi kegiatan MBKM.”<sup>48</sup>*

SK Rektor yang dimaksud adalah Peraturan Rektor No. 72 Tahun 2021 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengakuan SKS Program MBKM di UWKS. SK inilah yang kemudian dijadikan acuan oleh prodi dalam peninjauan kurikulumnya dengan program MBKM. Setiap prodi akan memperbarui kurikulumnya menyesuaikan dengan Peraturan Rektor No. 72 di atas, sehingga prodi telah siap dalam menerapkan MBKM di prodi masing-masing.

Dalam menyusun kurikulum, setiap prodi memiliki cara masing-masing. Salah satunya adalah melaksanakan kerjasama dengan pihak eksternal dalam penyusunannya, seperti yang dilakukan oleh prodi Akuntansi, seperti yang diutarakan oleh Pak James selaku kaprodinya sebagai berikut:

*“Kerjasama yang dilakukan dengan profesi, seperti dengan IAI, IAPI, dan kantor jasa akuntan.”<sup>49</sup>*

---

<sup>48</sup> Bu Watik dari BP3, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

<sup>49</sup> Pak James kaprodi Akuntansi, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

Apabila ditelisik menggunakan model implementasi yang dikembangkan oleh Meter & Horn (1975)<sup>50</sup>, unsur pelaksana yakni universitas melalui BP3 telah menjalankan prosesnya dengan baik. BP3 selaku unit birokratik atas telah memanfaatkan sumber dayanya (*policy resource*) dengan baik. Sumber daya merupakan variabel utama dari model implementasinya. Sumber daya dalam hal ini adalah legitimasi politik.

#### 5.1.2. Pelaksanaan

Ada 3 hal yang dilakukan dalam tahap pelaksanaan ini, yaitu sosialisasi program MBKM, kerjasama dengan mitra, dan pelaksanaan itu sendiri.

Pertama-tama, BP3 selaku unit birokrasi tertinggi melakukan sosialisasi kepada unit birokrasi di bawahnya yakni prodi. Berikut ungkapan lengkapnya yang disampaikan oleh Bu Watik dari BP3:

*“Di pertengahan tahun 2022, UWKS telah menerbitkan peraturan rektor dan keputusan rektor terkait dengan kebijakan MBKM di UWKS. Kemudian di tahun yang sama bergulir dari DIKTI untuk mewedahi atau mendorong implementasi program ini untuk pengembangan kurikulum dengan program KSK MBKM (Kerja Sama Kurikulum MBKM). Semua prodi didorong untuk mengirim proposal, tapi hanya 6 yang lolos dan ikut hibah di akhir tahun 2020. SK dan sosialisasi telah dilaksanakan ke seluruh prodi karena sasarannya adalah prodi, tapi dekanat tetap diundang meskipun sasaran utamanya adalah prodi.”<sup>51</sup>*

Keenam prodi tersebut yang telah mendapatkan hibah juga melakukan sosialisasi kepada sivitas akademika yang terlibat di dalamnya, yakni tenaga pengajar dan mahasiswanya. Setiap prodi memiliki cara tersendiri. Ada yang melaksanakan sosialisasi secara langsung melalui medium platform virtual seperti

---

<sup>50</sup> Rulinawaty Kasmad. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Kedai Aksara, 2013)

<sup>51</sup> Bu Watik dari BP3, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

yang dilakukan oleh prodi Informatika dan prodi Teknologi Industri Pertanian. Selain itu ada juga yang secara tidak langsung, yakni mencantumkan di website prodi, melalui Hima prodi, serta menyampaikannya kepada tenaga pengajar seperti yang dilakukan oleh prodi Akuntansi. Dan yang terakhir bagi penulis sangat interaktif dan menarik ialah dengan mengadakan *open talk* seperti yang dilakukan oleh prodi Teknik Sipil.

Proses sosialisasi di atas terbilang berjalan dengan optimal. Apabila ditelisik menggunakan model implementasinya Meter & Horn (1975)<sup>52</sup>, hal ini tak lepas dari variabel komunikasi antar organisasi terkait serta kegiatan-kegiatan pelaksanaannya (*interorganizational communication and enforcement activities*) yang berjalan dengan baik.

Proses yang lain ialah kerjasama dengan mitra. Mitra yang dimaksud adalah pihak eksternal universitas baik dari sektor pemerintahan maupun swasta. Pada awal 2020 ketika berbagai universitas di Indonesia mulai mengimplementasikan MBKM, Kemdikbud menggandeng berbagai mitra. Hal ini berimplikasi pada timbulnya persaingan yang begitu ketat yang kemudian berdampak pada timpangnya akses yang didapatkan oleh universitas yang notabene kualitasnya bagus dengan yang masih belum bagus. Hal tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Ibu Utari selaku kaprodi Teknik Sipil.

*“Kalau mahasiswa mengikuti magang (pen: flagship) itu lebih sulit, persaingannya ketat.”<sup>53</sup>*

---

<sup>52</sup> Rulinawaty Kasmad. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Kedai Aksara, 2013)

<sup>53</sup> Bu Utari kaprodi Teknik Sipil. diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

Atas dasar hal tersebut, seiring berjalannya waktu, Kemdikbud memberi kebebasan bagi tiap universitas dalam menentukan mitranya sendiri. Pada perkembangannya sub-programnya akan terbagi menjadi dua, yakni MBKM *Flagship* dan MBKM Mandiri. MBKM *Flagship* merupakan beberapa sub-program yang mitranya disediakan oleh pemerintah secara langsung, yaitu kedelapan sub-program yang penulis terangkan di bab-bab sebelumnya. Sedangkan MBKM Mandiri ialah berbagai sub-program yang mitranya disediakan sendiri oleh masing-masing universitas, di antaranya ialah magang mandiri dan praktisi mengajar.

Dalam menjalankan kerjasama dengan mitra khususnya bagi MBKM Mandiri, universitas selaku unit birokrasi tertinggi menugaskan Warek IV (Bid. Kerjasama) untuk menjalin kerjasama dengan berbagai mitra, selebihnya BP3 serta prodi yang menindaklanjuti. Berikut penjelasan dari BP3 lebih rincinya:

*“Kerjasama ada di bidang 4 (Warek Bidang Kerjasama). Bidang kerja sama ini bertugas menjalin kerja sama. Apabila sudah ada wadahnya maka ditindaklanjuti oleh fakultas. BP3 hanya lembaga perencana dan pengembangan, tapi kalau urusan implementasi itu sudah menjadi ranah akademik.”<sup>54</sup>*

Namun, praktik yang dilakukan oleh beberapa prodi ialah dengan menjalin ulang kerjasama yang telah dijalani sebelumnya seperti prodi Akuntansi dan Teknik Sipil. Maksudnya, sebelum MBKM diterapkan di prodi masing-masing pun, beberapa prodi telah memiliki program magang sendiri, alias bukan magang dari mekanisme MBKM. Akan tetapi setelah ada kebijakan MBKM, prodi-prodi tersebut tinggal menyesuaikan dengan mekanisme MBKM.

---

<sup>54</sup> Bu Watik dari BP3, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022



Sedangkan yang menjadi masalah adalah ketika ada prodi mendapatkan amanah dari universitas untuk menjalankan kegiatan magang dengan mitra yang tidak begitu berhubungan dengan CPL prodi tersebut, dan prodi mau tidak mau harus menjalankan program tersebut karena universitas telah menandatangani MoU-nya. Masalah seperti ini diutarakan oleh Bu Utari selaku kaprodi Teknik Sipil.

*“Misal univ telah teken MoU yang isinya general, salah satu isi spesifiknya ialah adanya magang dengan jurusan kami, sedangkan di prodi kami sendiri tidak memiliki relevansi dengan bidang tersebut.”<sup>55</sup>*

Apabila ditelisik menggunakan model implementasinya Meter & Horn (1975)<sup>56</sup>, masalah seperti di atas muncul akibat kurang diperhatikannya variabel komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan (*interorganizational communication and enforcement activities*). Dalam hal ini, BP3 selaku unit birokratik tertinggi kurang mendengarkan terhadap unit birokratik di bawahnya. Hal ini kemudian akan berdampak pada variabel lainnya, yaitu sikap para pelaksana (*disposition of implementors*). Para pelaksana, yakni prodi, akan menjalankannya dengan setengah hati. Dan konsekuensinya ialah hasil yang diharapkan tidak begitu optimal.

Proses selanjutnya yang tak kalah penting ialah pelaksanaan itu sendiri. Pada tahap ini, berdasarkan data yang penulis dapatkan, semua prodi mengalami permasalahan serupa, yaitu perihal konversi SKS. Atas dasar hal tersebut, penulis hanya membahas poin konversi SKS yang telah menjadi perhatian utama dari tahap pelaksanaan ini.

---

<sup>55</sup> Bu Utari kaprodi Teknik Sipil. diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

<sup>56</sup> Rulinawaty Kasmad. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Kedai Aksara, 2013)

Konversi SKS menjadi polemik karena ini menyangkut hak dan kewajiban yang dimiliki oleh unsur kelompok sasaran yakni mahasiswa dan unsur pelaksana yakni prodi. Hal ini sudah tertuang di dalam Permendikbud No. 3 Tahun 2020 yang salah satu isinya perihal pengakuan hak belajar di luar kampus yang disetarakan dengan 20 SKS. Hal senada ini juga diungkapkan oleh BP3:

*“Karena itu merupakan suatu kebijakan, jadi mau tidak mau UWKS sebagai organisasi pelaksana pendidikan tinggi harus mewadahi karena dalam permen No. 3 tahun 2020 dikatakan bahwa MBKM merupakan hak mahasiswa tetapi bagi perguruan tinggi merupakan kewajiban untuk menyediakan wadah bagi mahasiswa yang mau mengambil haknya.”<sup>57</sup>*

Yang menjadi polemik ialah pada proses pengakuan SKS, khususnya dari MBKM *Flagship*. Prodi akan mengakui konversi SKS apabila program MBKM yang dipilih oleh mahasiswa linier dengan mata kuliah yang ditempuh atau setidaknya sejalur dengan keilmuan prodinya. Masalahnya, kebanyakan sub-program MBKM *Flagship* yang dipilih oleh mahasiswa itu di luar lingkup keilmuan prodinya, sehingga prodi pun juga merasa keberatan untuk mengkonversi SKS meskipun itu hak yang didapatkan oleh mahasiswa.

Setiap prodi memiliki cara tersendiri untuk mencari opsi alternatif yang sekiranya tetap memberikan hak konversi SKS kepada mahasiswa tanpa menggadaikan lingkup keilmuan prodinya melalui konversi SKS tersebut. Salah satunya ialah dengan tidak memberikan konversi 20 SKS sepenuhnya seperti yang diungkapkan oleh Bu Diana kaprodi Teknologi Industri Pertanian sebagai berikut:

---

<sup>57</sup> Bu Watik dari BP3, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

*“Kalau magangnya MBKM bisa 6 bulan, tapi kita hanya bisa 2 bulan karena output yang dihasilkan juga berbeda (pen: dari output matkul yang dikoversi). Jadi konversi SKS tidak bisa full 20 SKS.”<sup>58</sup>*

Selain itu ada juga prodi yang lebih kooperatif dengan mahasiswanya, yaitu dengan adanya kesepakatan seperti yang dilakukan oleh prodi Akuntansi. Berikut ungkapan rinci yang disampaikan oleh kaprodinya yakni Pak James:

*“Mahasiswa mendapat persetujuan prodi, jadi jangan sampai mahasiswa dirugikan. Cuma yang harus didiskusikan bahwa pada saat mereka menyelesaikan MBKM kita menyarankan mata kuliahnya sesuai dengan keahlian harus relate, tetapi kalau tidak sesuai keahlian diusahakan tetap bisa masuk kuliah karena kalau ada kekurangan kita yang ada di prodi bisa ngomong ke dosen yang bersangkutan bahwa mahasiswa ini mengikuti kegiatan MBKM jadi tolong ada reward nya”<sup>59</sup>*

Apabila ditelisik menggunakan model implementasi yang dikembangkan Meter & Horn (1975)<sup>60</sup>, masalahnya ada di variabel sikap para pelaksana (*disposition of implementors*) baik dari BP3 selaku unit birokrat atas ataupun unit birokrat bawah yakni prodi. Sikap dalam hal ini bisa berbentuk kepentingan. BP3 berkepentingan mengejar IKU sedangkan prodi memiliki kepentingan menjaga otentitas keilmuan prodinya. Perbedaan sikap atau kepentingan inilah yang kemudian berdampak pada kurang optimalnya proses implementasi kebijakannya.

## **5.2. Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan**

Pertama-tama, harus diketahui dahulu aktor yang terlibat sehingga dapat memberikan faktor pendukung dan penghambatnya. Yang pertama yaitu BP3 selaku unit birokratik atas dan prodi sebagai unit birokratik bawah. Interaksi yang

---

<sup>58</sup> Bu Diana kaprodi Teknologi Industri Pertanian, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

<sup>59</sup> Pak James kaprodi Akuntansi, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

<sup>60</sup> Rulinawaty Kasmad. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Kedai Aksara, 2013)

terjadi antar dua aktor ini bisa memberikan dampak positif (faktor pendukung) dan negatif (faktor penghambat) dalam implementasi kebijakan.

**Tabel 4.2** Faktor yang Mempengaruhi Implementasi

<b>Faktor</b>	<b>Variabel</b>
Pendukung	Dukungan dari unit birokrasi atas (universitas melalui BP3)
Penghambat	Perbedaan persepsi antara unit birokrasi atas dan bawah

#### 5.2.1. Faktor Pendukung

Ada 1 hal utama yang menjadi faktor pendukung dalam implementasi MBKM di UWKS, yaitu dukungan dari universitas secara penuh seperti yang diungkapkan oleh Pak Wisnu selaku kaprodi Informatika.

*“Faktor pendukung adalah dari komitmen pimpinan, mensupport terhadap pelaksanaan MBKM dengan membuat SK daripada peraturan rektor untuk kurikulum pelaksanaan MBKM.”<sup>61</sup>*

Bu Diana selaku kaprodi Teknologi Industri Pertanian juga mengungkapkan senada.

*“Univ mensupport, saling kerja sama, dan adanya SOP yang sudah jelas jadi lebih mudah.”<sup>62</sup>*

Bagi penulis, apa yang dilakukan oleh universitas sangat logis karena Kemdikbud telah membuat permen (peraturan pemerintah) yang isinya tentang Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi. Salah satu IKU yang membuat perguruan tinggi memiliki dorongan supaya mahasiswanya mengikuti kegiatan MBKM ada di poin kedua, yaitu mahasiswa mendapatkan pengalaman di luar kampus.

<sup>61</sup> Pak Wisnu kaprodi Informatika, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

<sup>62</sup> Bu Diana kaprodi Teknologi Industri Pertanian, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

Maksudnya, poin IKU yang didapatkan oleh perguruan tinggi akan meningkat apabila semakin banyak mahasiswanya mengikuti MBKM. Dengan begitu, perguruan tinggi mau tidak mau akan mengikuti mekanisme ini demi mendongkrak poin IKU yang secara langsung berdampak pada akreditasi yang akan diperoleh.

Apabila ditelisik menggunakan model implementasinya Meter & Horn (1975)<sup>63</sup>, apa yang dirasakan oleh prodi, yakni dukungan dari universitas, sangatlah lumrah. Hal ini tak lepas dari variabel sumber daya (*policy resources*) berupa legitimasi politik, yakni legal formal dan perangkat-perangkat birokrasi lainnya. BP3 selaku unit birokratik atas memanfaatkan variabel ini dengan baik sehingga unit birokratik bawahnya yakni prodi merasa didukung.

#### 5.2.2. Faktor Penghambat

Ada 1 hal dominan yang menjadi penghambat dalam proses implementasi ini, yaitu perbedaan persepsi tentang MBKM. Persepsi yang dimaksud ialah tentang relevansi sub-program MBKM dengan lingkup keilmuan prodi. Hal ini diutarakan oleh Bu Watik dari BP3:

*“Faktor penghambatnya adalah perbedaan persepsi di sivitas akademika mengenai MBKM agar bisa menerima kebijakan.”*<sup>64</sup>

Berdasarkan ungkapan di atas, secara tidak langsung narasumber mengatakan tidak semua sivitas akademika bersedia menerima kebijakan ini. Lalu, pertanyaannya ialah kenapa ada yang tidak bersedia untuk menerima kebijakan ini. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Pak Wisnu selaku kaprodi Informatika secara tidak langsung menjawabnya dengan mengatakan:

---

<sup>63</sup> Rulinawaty Kasmad. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Kedai Aksara, 2013)

<sup>64</sup> Bu Watik dari BP3, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

*“Faktor penghambatnya adalah tidak semua dosen bisa menerima. Ada yang pro aktif, ada yang masa bodoh, (ini) karena kurangnya kesadaran terhadap perubahan.”<sup>65</sup>*

Selain itu, perbedaan persepsi di atas juga diperburuk dengan faktor penghambat lainnya yaitu koordinasi yang kurang optimal. Hal ini diungkapkan oleh Pak James selaku kaprodi Akuntansi sebagai berikut:

*“Faktor penghambatnya biasanya terkait dengan koordinasi yaitu informasi yang simpang siur atau terlewatkan”<sup>66</sup>*

Apabila ditelisik menggunakan model implementasi yang dikembangkan Meter & Horn (1975)<sup>67</sup>, perbedaan di atas bisa terjadi karena variabel standar dan tujuan kebijakan (*policy standard and objectives*) yang berbeda. Prodi merasa tujuan kebijakannya BP3 berbeda dengan tujuannya prodi. BP3 bertujuan mengejar IKU sedangkan prodi bertujuan menjaga otentitas keilmuan prodinya.

---

<sup>65</sup> Pak Wisnu kaprodi Informatika, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

<sup>66</sup> Pak James kaprodi Akuntansi, diwawancara oleh penulis, 21 Desember 2022

<sup>67</sup> Rulinawaty Kasmad. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Kedai Aksara, 2013)