

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dihadapkan dengan era globalisasi, setiap lembaga, organisasi dan juga instansi pemerintahan saat ini diwajibkan memberikan pelayanan optimal guna membangun citra yang baik dan memuaskan di masyarakat. Diperlukan tata kelola yang apik agar citra yang terbentuk membawa dampak positif dan bukan sebaliknya. Tentu terciptanya penilaian baik ini dipengaruhi oleh pelayanan yang terbaik. Kinerja pelayanan akan menjadi indeks penilaian yang pakem karena pelayanan adalah sesuatu yang benar benar bisa dinikmati. Pelayanan ini tentunya dilakukan oleh komponen-komponen pembentuk lembaga/organisasi/institusi pemerintah. Ada banyak komponen di dalam lembaga/organisasi dan atau instansi pemerintahan yang bertanggung jawab untuk mewujudkannya dengan kinerja yang terbaik. Salah satu komponen tersebut adalah bagian kesekretariatan dan protokoler.

Kesekretariatan menurut Saiman dalam (Sedianingsih, 2010) “Kesekretariatan adalah aktivitas yang dilakukan pada sekretariat yakni menunjukkan tata kerja atau proses kerjanya sekretariat. Kesekretariatan bersifat aktif dan dinamis dalam kegiatan jasa-jasa perkantoran, terutama yang sangat berkaitan dengan proses administrasi”. Kegiatan-kegiatan kesekretariatan dilakukan pada tempat yang disebut sekretariat. Saiman dalam (Sedianingsih, 2010: 33) menyebutkan bahwa sekretariat adalah suatu tempat di mana sekretaris melakukan aktivitas kerja yang sifatnya

tetap pada suatu kantor atau suatu tempat tertentu yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama. Sekretaris menurut Saiman (2002:24) adalah seorang yang mempunyai tugas yang sangat berkaitan dengan kegiatan tulis-menulis atau catat mencatat dari suatu kegiatan perkantoran perusahaan. Sekretaris adalah aktor yang melakukan aktivitas kesekretariatan pada kantor sekretariat.

Keprotokolan dalam pengertian yang lebih terbatas adalah: Standar yang mengatur pelaksanaan acara-acara resmi (yang diadakan oleh pemerintah) atau tata cara perilaku pejabat pemerintah saat menjalankan tugasnya dan tata cara yang digunakan oleh lembaga pemerintah atau masyarakat umum dalam penyelenggaraan aktivitas. Dalam Zulkarnaen Nasution (2006:157) asal kata “Keprotokolan” berasal dari bahasa Yunani “protos” dan “colla” artinya perekat yang pertama. Secara umum protokol adalah suatu tata aturan tentang cara menerima dan menetapkan tamu resmi. Menurut UU Nomor 9 Tahun 2010 mengenai keprotokolan, dijelaskan bahwa keprotokolan adalah serangkaian aktivitas yang terkait dengan peraturan-peraturan dalam berbagai acara, baik yang bersifat resmi maupun kenegaraan. Hal ini meliputi Tata Tempat, Tata Upacara, dan Tata Penghormatan yang bertujuan sebagai wujud penghargaan kepada seseorang sesuai dengan jabatan dan/atau posisinya dalam struktur negara, pemerintahan, atau masyarakat. Umumnya dalam sebuah instansi, kegiatan keprotokolan dilaksanakan oleh petugas protokol yang tergabung dalam bagian protokoler. Menurut KBBI protokoler adalah segala sesuatu yang berhubungan (berkaitan) dengan protokol; bersifat keprotokolan. Dalam

garis besar, protokol merujuk pada seperangkat aturan tentang cara menyambut dan menetapkan tamu resmi. Menurut Zulkarnaen Nasution (2006:157), definisi protokol juga merujuk pada laporan resmi mengenai peristiwa dan kegiatan yang terjadi, termasuk juga lampiran dalam sebuah perjanjian yang telah dirundingkan atau upacara terkait pertemuan antara perwakilan dari negara-negara berbeda.

Kesekretariatan dan keprotokolan merupakan bagian yang krusial dalam sebuah tata kelola. Hampir pada semua instansi maupun lembaga memiliki bagian sekretariatan dan keprotokolan, termasuk instansi pendidikan perguruan tinggi atau universitas. Keberadaan bagian protokoler pada struktur tata kelola Perguruan Tinggi didasari oleh Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2022 Tentang Keprotokolan Di Lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi. Peraturan tersebut menjadi panduan pelaksanaan kegiatan keprotokolan dalam lingkungan Kemendikbudristek termasuk pada Perguruan Tinggi atau Universitas, sehingga diperlukan bagian khusus yang melaksanakan tugas keprotokolan sesuai dengan Permendikbudristek Nomor 42 Tahun 2022.

Salah satu universitas yang memiliki bagian sekretariatan dan keprotokolan adalah Universitas Diponegoro dengan nama Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas. Keberadaan kantor sekretariat dan protokoler universitas ini didasari oleh Pasal 138 Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Unsur-Unsur Di Bawah Rektor Universitas Diponegoro. Dalam pasal

138 disebutkan bahwa Kantor Sekretariat dan Protokoler merupakan unsur penunjang non akademik yang membantu Wakil Rektor Sumber Daya dalam menangani urusan khusus di bidang kesekretariatan Rektor dan protokoler universitas.

Kantor Sekretariat dan Protokoler sebelumnya diatur dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Unsur-Unsur Di Bawah Rektor Universitas Diponegoro. Pada Peraturan Rektor tersebut Kantor Sekretariat Protokoler berada menjadi satu bagian dengan Tata Usaha, Hukum Tata Laksana dan Protokol. Pemisahan bagian dilakukan karena tugas pokok dan fungsi bagian Tata Usaha, Hukum Tata Laksana dan Protokol tidak terfokus pada aktivitas sekretariat dan protokol. Sehingga pada Peraturan Rektor Undip Nomor 6 Tahun 2021 dilakukan pembentukan Kantor Sekretariat dan Protokoler untuk memfokuskan tugas pokok dan fungsi. Mengacu pada Pasal 139 dan 140 Peraturan Rektor Undip Nomor 6 Tahun 2021 Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas mempunyai tugas sebagai pelaksana layanan kesekretariatan rektor dan keprotokolan universitas dengan menyelenggarakan Fungsi:

- a. perencanaan dan koordinasi tugas kesekretariatan rektor;
- b. perencanaan dan koordinasi kegiatan keprotokolan universitas;
- c. penyelenggaraan sistem informasi/elektronik terkait fungsi Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas;

- d. pelaksanaan pelaporan dan evaluasi atas kegiatan yang dilaksanakan dan;
- e. fungsi-fungsi lain yang ditetapkan oleh Rektor.

Kegiatan yang dilaksanakan Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas mengarah kepada Pasal 10 Permendikbud No. 42 Tahun 2022. Pasal ini menjelaskan kegiatan keprotokolan pada acara resmi di lingkungan Kemendikburistek terdiri atas upacara bendera dan upacara bukan upacara bendera. Upacara bendera diatur dalam pasal 11 Permendikbud No. 42 Tahun 2022 yang berisi Hari Ulang Tahun Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, upacara hari besar nasional, upacara Hari Pendidikan Nasional, upacara Hari Guru Nasional; upacara Hari Korps Pegawai Republik Indonesia. Dan upacara bukan upacara bendera yang diatur pada pasal 12 Permendikbud No. 42 Tahun 2022 yang berisi:

- a. upacara pelantikan pejabat dan serah terima jabatan di Kementerian;
- b. upacara pengambilan sumpah/janji pegawai negeri sipil;
- c. upacara akademik di perguruan tinggi negeri yang meliputi:
 - 1. penerimaan mahasiswa baru;
 - 2. wisuda;
 - 3. dies natalis;
 - 4. pengukuhan guru besar/profesor;
 - 5. pemberian gelar doktor kehormatan; dan
 - 6. upacara akademik lainnya yang ditetapkan oleh pemimpin perguruan tinggi negeri.

- d. upacara Acara Resmi di Kementerian;
- e. upacara Acara Resmi di daerah;
- f. upacara peletakan batu pertama dan peresmian gedung;
- g. upacara penandatanganan nota kesepahaman/naskah perjanjian kerja sama; h. upacara penghormatan jenazah di Kementerian; dan
- h. upacara penerimaan perwakilan negara asing dan/atau organisasi internasional.

Tentu saja pembentukan Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas pada Peraturan Rektor Undip No. 6 Tahun 2021 seharusnya membuat layanan dan kegiatan kesekretariatan dan keprotokolan menjadi lebih sentral. Namun tugas dan fungsi Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas masih saja terganggu dan melebar dari apa yang seharusnya. Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas mendapatkan tugas untuk menyelenggarakan kegiatan yang diluar acuan undang undang dan peraturan rector meliputi acara halal bihalal, pelepasan rombongan haji, gathering wakil rektor, malam penghargaan dan anugerah, jalan sehat, event akademik dan lembaga, serta acara acara fakultas diluar acara akademik yang tidak melibatkan pejabat kampus.

Kegiatan tersebut sejatinya tidak tercantum pada tupoksi sesuai dengan Peraturan Rektor No. 6 Th 2021 dan Permendikbud No. 42 Tahun 2022, meskipun masih merupakan kegiatan yang diselenggarakan di lingkungan Universitas Diponegoro. Padahal seharusnya sebuah kebijakan hadir sebagai acuan dan pedoman yang harus dipatuhi. Untuk apa sebuah

kebijakan hadir tetapi pada penerapannya tidak tercapai dan justru keluar dari kebijakan yang seharusnya dilaksanakan.

Inilah yang mendasari peneliti mengangkat topik Analisis Implementasi Pasal 138, 139, dan 140 mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021 untuk mengetahui apakah adanya peraturan rektor tersebut sudah diimplementasikan dengan baik atau belum.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi Pasal 138, 139, dan 140 mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021?
2. Apa faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi Pasal 138, 139, dan 140 mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis implementasi Pasal 138, 139, dan 140 mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021.
2. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi Pasal 138, 139, dan 140 mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a. Memperkaya ilmu dan pemahaman pembaca mengenai implementasi peraturan rektor yang diterapkan pada suatu bagian.
- b. Memberikan pemahaman kepada pembaca tentang bagaimana sebuah peraturan rektor diimplementasikan pada suatu bagian
- c. Menjadikan rujukan dalam penelitian selanjutnya agar penelitian lebih lanjut dapat lebih baik dari segala aspek.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan gambaran tentang bagaimana implementasi suatu peraturan rektor pada suatu bagian institusi.
- b. Memberikan gambaran mengenai dampak implementasi peraturan rektor pada suatu bagian institusi.
- c. Memberikan gambaran faktor pendukung dan penghambat implementasi implementasi peraturan rektor pada suatu bagian institusi.

1.5. Penelitian Terdahulu

Dalam topik “Analisis implementasi Pasal 138, 139, dan 140 mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021” tidak terdapat penelitian yang secara spesifik sama membahas topik ini. Namun, topik ini

memiliki keterkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan baik pada aspek analisis kinerja kantor sekretariat dan protokoler dan implementasi kebijakan dalam pelayanan dan tata kelola. Penelitian penelitian tersebut memiliki beragam subjek yang berbeda, tetapi tetap bersinggungan dengan topik penelitian pada proposal skripsi ini.

Penelitian pertama yang penulis ambil sebagai gambaran dan rujukan dalam pengerjaan penelitian ini adalah penelitian judul “Kinerja Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kota Banjarmasin dalam penanganan pengaduan menggunakan website lapor” (Rohimi dkk., 2020). Dalam penelitian tersebut peneliti membahas mengenai analisis kinerja bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kota Banjarmasin terhadap pengaduan melalui website lapor. Teknik yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pokok permasalahan bagaimana kinerja bagian Humas dan Protokoler. Peneliti juga melakukan studi perbandingan atas SKPD dan juga kegiatan nyata bagian Humas dan Protokol apakah sesuai atau tidak. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa Kinerja Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kota Banjarmasin dalam penanganan pengaduan menggunakan website lapor yang dikelola oleh Subbagian dari Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin secara produktivitas dalam kegiatan yang dilakukan maka hasil yang didapat setiap bulannya menerima 90 aduan. Kualitas layanan yang diberikan sangat baik dengan memberikan 3 kanal yang mudah, praktis dan tanpa biaya untuk dapat masyarakat gunakan.

Selain penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rizki Rohimi, dkk, peneliti juga menggunakan jurnal penelitian berjudul “Pengaruh

Pelaksanaan Kebijakan Protokoler Kepala Daerah terhadap Koordinasi Keprotokolan dalam Mewujudkan Efektivitas Tugas-tugas Protokoler Kepala Daerah”(Pathuloh, 2007). Sedikit berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian karya Aam Pathuloh ini terfokus pada pelaksanaan kebijakan protokoler terhadap kinerja protokoler kepala daerah. Penelitian ini menilai bagaimana efektivitas tugas tugas protokoler kepala daerah terhadap pelaksanaan kebijakan protokoler kepala daerah. Serupa dengan penelitian Muhammad Rizki Rohimi, dkk, penelitian ini juga melakukan studi komparasi antara kebijakan yang ada dengan kinerja yang diberikan oleh protokoler kepala daerah. Hasil dari penelitian ini adalah untuk melaksanakan kebijakan protokoler secara baik perlu dilakukan peningkatan koordinasi keprotokolan sehingga terwujud efektivitas tugas-tugas protokoler kepala daerah

Penelitian terdahulu yang terakhir adalah penelitian berjudul “Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi di Biro Umum Bagian Humas dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara” (Fernanda, 2015). Dalam penelitian ini pokok permasalahan terdapat pada pengaruh kinerja pegawai terhadap efektivitas organisasi. Penelitian ini membahas lebih jauh mengenai kinerja pegawai melalui metode kuantitatif.

Berdasarkan hasil analisis mengenai dampak Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi di Biro Umum Bagian Humas dan Protokoler Kantor Gubernur Sumatera Utara, ditemukan bahwa koefisien korelasi (r_{xy}) adalah 0,42. Nilai ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel X (kinerja karyawan) dan variabel Y

(efektivitas kerja). Dengan merujuk pada koefisien korelasi menurut Guilford, dapat disimpulkan bahwa nilai $r_{xy} = 0,42$ menunjukkan adanya hubungan yang cukup signifikan. Berdasarkan perhitungan, ditemukan bahwa t-observasi (t_0) sebesar 2,87, yang melebihi nilai kritis t ($t = 2,021$). Oleh karena itu, hipotesis nol (H_0) ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan penolakan H_0 dan penerimaan H_a , dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara perilaku karyawan dan efektivitas kerja. Selain itu, koefisien korelasi determinasi menunjukkan bahwa perilaku karyawan berkontribusi sebesar 17,64% terhadap efektivitas kerja, sementara 82,36% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Ketiga penelitian yang sudah disebutkan diatas merupakan penelitian yang dianggap peneliti dapat membantu proses pembuatan penelitian ini. Masing-masing penelitian terdahulu saling memberikan informasi dan juga ilmu yang peneliti butuhkan guna menghasilkan tulisan yang baik dan bermanfaat.

1.6. Tinjauan Pustaka

1.6.1. Kebijakan Publik

Menurut Michael Hill (1993:34) dalam (Sore, 2017) kebijakan publik adalah keputusan yang didasarkan pada hubungan kegiatan yang dilakukan oleh aktor politik dalam rangka menetapkan tujuan dan memperoleh hasil berdasarkan pertimbangan situasi tertentu. Kebijakan publik berkaitan dengan

masalah publik, sehingga untuk memecahkan masalah yang terjadi, pemerintah memiliki alatnya, yaitu politik. Masalah umum terjadi ketika melibatkan banyak orang dan memiliki konsekuensi, dan efek ini tidak terjadi pada orang yang terlibat secara langsung, tetapi juga pada sekelompok orang lain yang terlibat secara tidak langsung.

Thomas R. Dye dalam Islamy (2000:18) menyampaikan hal yang berbeda, menurut Thomas Kebijakan publik adalah “*is whatever government choose to do or not to do*” atau yang berarti “apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan”. Dalam definisi tersebut, dipertegas bahwa kebijakan publik merujuk pada implementasi atau tindakan konkret. Kebijakan publik bukan semata pernyataan keinginan dari pejabat atau pemerintah. Pengertian yang dikemukakan oleh Thomas R. Dye memiliki cakupan yang sangat luas. Selain itu, fokus analisisnya terbatas pada negara sebagai inti dari pembahasannya.

Menurut Menurut Woll sebagaimana dikutip Tangkilisan (2003:2) kebijakan publik adalah sejumlah aktivitas pemerintah untuk memecahkan masalah di masyarakat, baik secara langsung maupun melalui berbagai lembaga yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Dalam penjelasan lebih lanjut oleh Woll, terdapat tiga aspek yang memengaruhi tindakan pemerintah dalam konteks kebijakan publik. Pertama, ada pembuatan kebijakan oleh pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup

masyarakat. Kedua, terdapat hasil berupa program-program yang ditujukan untuk masyarakat. Ketiga, pentingnya memahami dampak kebijakan terhadap kehidupan masyarakat. Kebijakan publik menjadi esensial dalam kehidupan masyarakat, karena melalui kebijakan publik, ketertiban dan kesejahteraan masyarakat dapat tercipta. Kebijakan publik berkaitan dengan regulasi yang dibuat oleh pemerintah dan diterapkan oleh negara. Lingkup kebijakan publik sangat luas, mencakup mulai dari level terendah di organisasi atau instansi hingga level tertinggi di tingkat nasional dan internasional.

Korelasi teori kebijakan publik pada penelitian ini terdapat pada kebijakan yang peneliti ambil yaitu Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Unsur-Unsur Di Bawah Rektor Universitas Diponegoro. Kebijakan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Michael Hill dan Woll karena Rektor sebagai aktor dalam kebijakan ini, mengeluarkan peraturan guna mengatasi permasalahan masyarakat di lingkup Universitas Diponegoro. Permasalahan tersebut adalah ketidakefektifan dan ketidakefisienan organisasi dan unsur unsur yang ada di Universitas Diponegoro sehingga mempengaruhi kualitas pelayanan di Universitas Diponegoro.

Peraturan Rektor Nomor 6 Tahun 2021 hadir untuk menata ulang organisasi dan unsur unsur dibawah Rektor agar lebih optimal

dalam menjalankan tugas dan fungsi. Hal tersebut dikarenakan baik buruknya tata Peraturan Rektor, akan berdampak langsung pada tatanan organisasi dan unsur unsur yang ada di Universitas Diponegoro. Warga Universitas Diponegoro seperti mahasiswa, dosen dan tenaga pendidik merupakan pihak yang akan menerima dampak baik langsung maupun tidak langsung mengingat layanan di Universitas Diponegoro dilakukan oleh organisasi dan unsur unsur yang tercantum dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021. Sehingga menurut penulis teori dari Michael Hill dan Woll merupakan teori yang tepat sebagai salah satu dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini.

1.6.2. Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik pada dasarnya adalah sarana untuk mencapai tujuan suatu kebijakan dengan tidak lebih dan tidak kurang. Dalam menjalankan kebijakan publik, terdapat dua pilihan, yaitu melalui pelaksanaan langsung dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan turunan dari kebijakan publik tersebut. Implementasi kebijakan dapat terlihat melalui berbagai program, proyek, dan kegiatan yang mengatur mekanisme manajemen konvensional, terutama dalam manajemen sektor publik. Kebijakan awalnya dianggap sebagai program, kemudian dikonsepsikan menjadi proyek, dan akhirnya diwujudkan melalui berbagai kegiatan

yang dapat dilakukan oleh pemerintah, masyarakat, atau dalam bentuk kerjasama antara pemerintah dan masyarakat.

Implementasi kebijakan, seperti yang dijelaskan oleh Grindle (Sudiyono, 2007: 77), tidak hanya terbatas pada proses transformasi keputusan-keputusan politik menjadi rutinitas birokrasi, melainkan juga berkaitan dengan isu konflik, seperti siapa yang akan mendapatkan manfaat dari sebuah kebijakan. Bahkan, pelaksanaan kebijakan dianggap sangat penting, bahkan mungkin lebih penting daripada pembuatan kebijakan itu sendiri. Jika suatu kebijakan tidak segera diimplementasikan, maka kesuksesannya dalam memberikan manfaat kepada masyarakat tidak dapat diukur. Oleh karena itu, kebijakan hanya akan menjadi rencana yang baik yang terabaikan dan terlupakan dalam tumpukan arsip. Teori yang dikemukakan Grindle lebih mengarah pada kegunaan dari implementasi kebijakan tersebut, dinilai dengan berhasil atau tidak.

Implementasi kebijakan pada dasarnya adalah cara untuk memastikan bahwa sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Menurut Lester dan Stewart (Winarno, 2012: 101-102), implementasi kebijakan adalah alat administrasi hukum di mana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja sama untuk menjalankan kebijakan dengan tujuan mencapai dampak atau tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain, implementasi adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk

mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah keputusan kebijakan. Tetapi, penting bagi pemerintah untuk melakukan evaluasi yang cermat terhadap setiap kebijakan yang akan diimplementasikan. Tujuannya adalah memastikan bahwa kebijakan tersebut tidak akan berdampak negatif atau merugikan masyarakat. Dengan melakukan evaluasi ini, pemerintah dapat menghindari potensi konflik atau dampak buruk dari kebijakan yang mereka buat, sehingga kebijakan tersebut dapat memberikan manfaat yang diharapkan kepada masyarakat.

Van Meter dan Van Horn, seperti yang dijelaskan dalam Budi Winarno (2008: 1617), mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai serangkaian tindakan yang mengubah keputusan sebelumnya menjadi tindakan konkret dalam periode waktu tertentu. Ini juga melibatkan upaya berkelanjutan untuk mencapai perubahan, baik besar maupun kecil, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi terkait. Selanjutnya, menurut Van Meter dan Van Horn, seperti yang dijelaskan dalam Arif Rohman (2009: 134), implementasi kebijakan mencakup semua upaya yang berfungsi untuk mentransformasikan keputusan ke dalam istilah operasional dan mencapai perubahan, baik yang signifikan maupun yang lebih kecil, yang diamanatkan oleh keputusan-keputusan kebijakan. Van Meter dan Van Horn memulai gagasan teorinya tentang implementasi dengan mengidentifikasi enam variabel, yang meliputi:

- (1) standar dan tujuan kebijakan;
- (2) sumber daya;
- (3) komunikasi;
- (4) interorganisasi dan aktivitas pengukuhan;
- (5) karakteristik agen pelaksana;
- (6) kondisi sosial, ekonomi, dan politik, serta karakter pelaksana.

Dalam penelitian ini, teori implementasi kebijakan menjadi dasar dari implementasi Pasal 138, 139, dan 140 mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021. Teori yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn peneliti pilih karena sangat sesuai dengan implementasi peraturan rektor tersebut. Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Unsur-Unsur Di Bawah Rektor Universitas Diponegoro merupakan pembaharuan dari peraturan rektor sebelumnya yaitu Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Unsur-Unsur Di Bawah Rektor Universitas Diponegoro. Perubahan Peraturan Rektor Nomor 2 Tahun 2019 dimaksudkan untuk memperbaiki sesuatu yang belum optimal selama Peraturan Rektor tersebut diimplementasikan. Lebih lanjut, variabel yang Van Meter dan Van Horn sampaikan juga sesuai dengan implementasi

peraturan rektor yang peneliti maksudkan. Sehingga teori ini akan sangat membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.

1.6.3. *Good University Governance*

Good Governance merupakan konsep penyelenggaraan pemerintahan yang baik yang umumnya diterapkan dalam ranah pemerintahan suatu negara. Konsep *Good Governance* berasal dari istilah "*governance*" yang merupakan suatu paradigma baru dalam bidang administrasi negara, yang oleh sebagian cendekiawan kontemporer dianggap sebagai pengganti istilah administrasi negara. *Governance* sendiri merujuk pada proses pengambilan keputusan serta proses implementasi atau tidaknya keputusan tersebut. Konsep *Good Governance* pertama kali diperkenalkan oleh lembaga donor internasional seperti Bank Dunia (World Bank), Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNDP), dan Bank Pembangunan Asia (ADB). *Good Governance* dijadikan syarat bagi lembaga donor untuk memberikan bantuan kepada negara-negara yang membutuhkan. Konsep ini kemudian dikembangkan oleh sejumlah pakar di berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia (Dwiyanto, 2006: 49).

Ketercapaian *Good Governance* bisa dinilai melalui keberhasilan aktor tata kelola dalam membangun hubungan yang sinergis antara Pemerintah, Sektor Swasta, dan Masyarakat. Menurut *United Nation Development Program* (UNDP), melalui

Lembaga Administrasi Negara yang dikutip Tangkilisan (2005: 115) terdapat 8 prinsip yaitu:

- a. Partisipasi;
- b. Aturan hukum (rule of law);
- c. Transparansi yang dibangun atas dasar kebebasan arus informasi;
- d. Ketanggapan (responsiveness);
- e. Orientasi pada consensus;
- f. Kesetaraan (equity);
- g. Efektivitas dan efisiensi;
- h. Akuntabilitas;

Umumnya *Good Governance* digunakan dalam pemerintahan negara. Tetapi, asas asas yang terkandung dalam *Good Governance* baik juga digunakan dalam penyelenggaraan dan pengelolaan Perguruan Tinggi. Konsep tata kelola yang baik pada Perguruan Tinggi dapat disebut dengan *Good University Governance* (Sebastian Yudi, 2012: 1). *Good University Governance* adalah perilaku, cara atau metode yang digunakan oleh suatu institusi perguruan tinggi untuk mendayagunakan seluruh potensi dan unsur-unsur yang dimiliki secara optimal (Aristo, 2005: 3).

Soaib (2009: 11) menyatakan *Good University Governance is largely about guiding the university towards achieving its vision*

and goals as an institution of professionalism, scholarship, research, and knowledge advancement. University governance must meet the demands of the many stakeholders, particularly the students, academics, industries, and government. It is not about control; it is about providing opportunities, facilities, and resources for ensuring its further development and sustainability. Tata kelola Universitas yang baik bertujuan untuk membuat universitas menuju pencapaian visi dan misi. Tata kelola universitas harus memenuhi tuntutan banyak pemangku kepentingan, terutama mahasiswa, akademisi, industri, dan pemerintah. Tata Kelola tersebut bukan mengenai control, tetapi tentang menyediakan peluang, fasilitas, dan sumber daya untuk memastikan pengembangan dan keberlanjutan lebih lanjut.

Perguruan Tinggi sebagai sebuah organisasi atau lembaga yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi di dalamnya ada struktur organisasi yang dapat diibaratkan sebagai pemerintah dalam instansi negara. Merujuk Henard & Mitterle dalam Slamet (2010: 22), ada beberapa alasan pentingnya tata kelola yang baik pada perguruan tinggi, diantaranya adalah :

1. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang terdaftar di perguruan tinggi, dari tahun ketahun
2. Munculnya pelbagai jenis perguruan tinggi yang mampu menyediakan diversifikasi pelayanan pendidikan;

3. Model penyelenggaraan yang lebih fleksibel (seperti pembelajaran jarak jauh, sistem e-learning);
4. Perubahan demografi mahasiswa, seperti latar belakang sosial ekonomi, etnis, budaya, dan sistem pendidikan sebelumnya;
5. Meningkatnya internasionalisasi pendidikan tinggi; dan
6. Berkembangnya hasil penelitian dan inovasi baru yang dimanfaatkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan baru.

Prinsip-prinsip *Good University Governance* menurut (Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama Ditjen Dikti Kemdikbud, 2014: 16) antara lain:

- a. *transparency* (keterbukaan);
- b. *accountability* (akuntabilitas);
- c. *responsibility* (responsibilitas)
- d. *independency* (independensi);
- e. *fairness* (kewajaran dan kesetaraan);
- f. penjaminan mutu dan relevansi;
- g. efektivitas dan efisiensi;
- h. dan nirlaba.

Keterkaitan topik penelitian ini dengan teori *Good University Governance* ada pada dampak implementasi Pasal 138, 139, dan 140 mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler

Universitas dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021. Pada pasal tersebut menjelaskan mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler yang memiliki posisi krusial dalam tata kelola universitas. Sebagai pelaksana fungsi kesekretariatan dan keprotokolan, Kantor Sekretariat dan Protokoler akan berhubungan langsung dengan administrasi persuratan rektorat dan juga kegiatan-kegiatan formal yang memerlukan penanganan dengan standar protokol. Ini selaras dengan konsep *Good Governance* dan teori yang disampaikan oleh Henard & Mitterle mengenai pentingnya tata kelola dalam Perguruan Tinggi. Implementasi pasal 138, 139 dan 140 akan menjadi gambaran bagaimana tata kelola universitas dipengaruhi oleh tiap tiap bagian yang ada. Satu saja bagian tidak berjalan sesuai tugas pokok dan fungsinya, *Good University Governance* tidak akan tercapai.

Teori ini berguna bagi peneliti untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi pasal 138,139 dan 140 dalam Peraturan Rektor Nomor 6 Tahun 2021. Peneliti menggunakan indikator good university governace dengan focus sebagai berikut:

1. *Transparency* (keterbukaan)

Faktor pendukung: Peraturan rektor yang disusun dengan jelas dan transparan dapat memudahkan pemahaman dan penerapannya. Selain itu, informasi tentang peraturan

rektor yang mudah diakses dan tersedia secara publik dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengawasan dan evaluasi terhadap implementasi peraturan tersebut.

Faktor penghambat: Kurangnya keterbukaan dalam penyusunan dan pelaksanaan peraturan rektor dapat memunculkan interpretasi yang berbeda dan menimbulkan ketidakpuasan dari berbagai pihak. Selain itu, jika informasi tentang peraturan rektor tidak mudah diakses atau tidak tersedia secara publik, maka hal ini dapat menimbulkan ketidakpercayaan dan ketidakpastian dari masyarakat.

2. *Accountability* (akuntabilitas)

Faktor pendukung: Adanya mekanisme pengawasan dan evaluasi yang efektif dapat memastikan bahwa implementasi peraturan rektor berjalan dengan baik. Selain itu, pertanggungjawaban yang jelas dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kebijakan yang diambil oleh universitas.

Faktor penghambat: Jika tidak ada mekanisme pengawasan dan evaluasi yang efektif, maka peraturan rektor dapat diabaikan atau dilanggar. Selain itu, kurangnya pertanggungjawaban atau ketidakjelasan

dalam pertanggungjawaban dapat menimbulkan ketidakpercayaan dari berbagai pihak.

3. *Responsibility* (responsibilitas)

Faktor pendukung: Peraturan rektor yang mempertimbangkan kepentingan seluruh pihak yang terlibat dapat meningkatkan partisipasi dan dukungan dari berbagai pihak. Selain itu, jika peraturan rektor menjaga kesetaraan dan memastikan hak dan kewajiban setiap pihak terjamin, maka hal ini dapat menciptakan lingkungan yang sehat dan harmonis di universitas.

Faktor penghambat: Jika peraturan rektor tidak memperhatikan kepentingan seluruh pihak yang terlibat, maka hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan konflik di antara berbagai pihak. Selain itu, jika peraturan rektor tidak menjaga kesetaraan dan memastikan hak dan kewajiban setiap pihak terjamin, maka hal ini dapat menimbulkan diskriminasi dan ketidakadilan.

4. *Independency* (independensi)

Faktor pendukung: Peraturan rektor yang dibuat secara independen dan didasarkan pada fakta dan data yang akurat dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kebijakan yang diambil oleh universitas. Selain

itu, mempertimbangkan berbagai pandangan yang berbeda juga dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik dan lebih adil.

Faktor penghambat: Jika peraturan rektor dipengaruhi oleh kepentingan politik atau kepentingan pihak tertentu, maka hal ini dapat mengurangi kredibilitas dan kepercayaan masyarakat terhadap kebijakan yang diambil oleh universitas. Selain itu, jika tidak ada mekanisme independen untuk mengevaluasi dan mengawasi implementasi peraturan rektor, maka hal ini dapat menimbulkan kesan bahwa peraturan tersebut dibuat untuk kepentingan pihak tertentu saja.

5. *Fairness* (kewajaran dan kesetaraan)

Faktor pendukung: Peraturan rektor yang adil dan menghormati hak setiap pihak dapat menciptakan lingkungan yang sehat dan harmonis di universitas. Selain itu, jika peraturan rektor memastikan kesetaraan dan kesempatan yang sama bagi semua pihak, maka hal ini dapat meningkatkan partisipasi dan dukungan dari berbagai pihak.

Faktor penghambat: Jika peraturan rektor tidak adil atau mengabaikan hak setiap pihak, maka hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan konflik di antara

berbagai pihak. Selain itu, jika peraturan rektor tidak memastikan kesetaraan dan kesempatan yang sama bagi semua pihak, maka hal ini dapat menimbulkan diskriminasi dan ketidakadilan.

6. Penjaminan mutu dan relevansi

Faktor pendukung: Peraturan rektor yang memperhatikan mutu dan relevansi pendidikan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di universitas. Selain itu, jika peraturan rektor memastikan bahwa program-program pendidikan di universitas relevan dengan kebutuhan masyarakat dan industri, maka hal ini dapat meningkatkan kesempatan lulusan untuk mendapatkan pekerjaan.

Faktor penghambat: Jika peraturan rektor tidak memperhatikan mutu dan relevansi pendidikan, maka hal ini dapat menurunkan kualitas pendidikan di universitas dan menurunkan kesempatan lulusan untuk mendapatkan pekerjaan yang baik.

7. Efektivitas dan efisiensi Faktor pendukung:

Peraturan rektor yang efektif dan efisien dapat membantu universitas mencapai tujuannya dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, jika peraturan rektor mempertimbangkan penggunaan sumber daya

secara efektif dan efisien, maka hal ini dapat membantu universitas mencapai tujuan dengan biaya yang lebih rendah.

Faktor penghambat: Jika peraturan rektor tidak efektif atau tidak efisien, maka hal ini dapat menghambat universitas dalam mencapai tujuannya dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, jika peraturan rektor tidak mempertimbangkan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien, maka hal ini dapat memperburuk masalah keuangan universitas.

8. Nirlaba

Faktor pendukung: Peraturan rektor yang mempertimbangkan aspek nirlaba dapat membantu universitas mencapai tujuan sosial dan kemanusiaan. Selain itu, jika peraturan rektor mempertimbangkan kepentingan masyarakat dan lingkungan, maka hal ini dapat membantu universitas dalam mencapai tujuan nirlaba dan meningkatkan citra positif di mata masyarakat.

Faktor penghambat: Jika peraturan rektor tidak mempertimbangkan aspek nirlaba, maka hal ini dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap universitas. Selain itu, jika peraturan rektor lebih mengutamakan kepentingan ekonomi daripada

kepentingan sosial dan kemanusiaan, maka hal ini dapat memperburuk citra universitas di mata masyarakat.

1.7. Operasionalisasi Konsep

Menurut Sugiyono, dalam bukunya yang berjudul "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D" (2012: 107), operasionalisasi konsep melibatkan tiga tahap. Tahap pertama konsep abstrak, setelah terbentuk konsep abstrak maka memasuki tahap kedua, yaitu memberikan definisi operasional sehingga dapat diolah dan dilanjutkan ke tahap ketiga, yaitu mengubah definisi operasional menjadi indikator yang dapat digunakan dalam pengumpulan data.

Tabel 1.7.1. Operasionalisasi Konsep

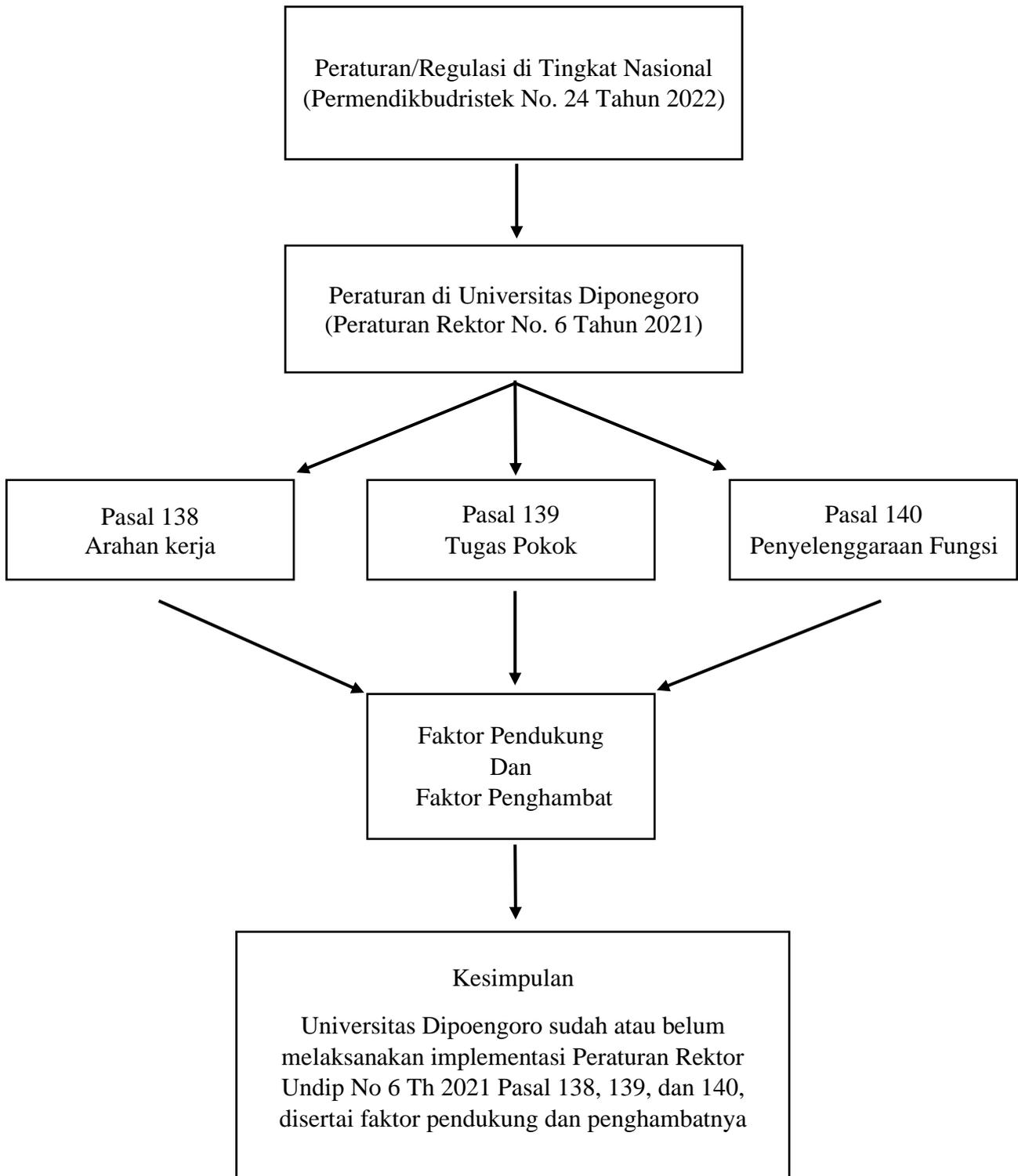
Teori	Keterangan	Indikator
(Arif Rohman, 2009: 137) Van Meter dan Van Horn mengawali gagasan teorinya tentang implementasi dengan menyampaikan enam variabel, yang meliputi: 1) standar dan tujuan kebijakan; 2) sumber daya; 3) komunikasi; 4) interorganisasi dan aktivitas penguatan; 5) karakteristik agen pelaksana; 6) kondisi sosial, ekonomi, dan politik, serta karakter karakter pelaksana.	standar dan tujuan kebijakan;	<ul style="list-style-type: none"> a. Adanya dokumen kebijakan yang jelas dan komprehensif. b. Standar kinerja yang spesifik dan terukur. c. Tujuan kebijakan diukur secara objektif. d. Adanya target pencapaian yang spesifik dan terukur dalam jangka waktu tertentu. e. Konsistensi antara tujuan kebijakan dan program-program yang dijalankan.
	sumber daya;	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketersediaan sumber daya manusia yang relevan. b. Infrastruktur fisik yang memadai. c. Kemampuan memperoleh dan memanfaatkan sumber daya.
	komunikasi;	<ul style="list-style-type: none"> a. Terdapat saluran komunikasi yang jelas dan terbuka.

		<ul style="list-style-type: none"> b. Informasi mengenai kebijakan, prosedur, dan petunjuk. c. Kualitas dan kecepatan komunikasi yang memadai. d. Adanya mekanisme komunikasi dua arah.
	interorganisasi dan aktivitas pengukuhan;	<ul style="list-style-type: none"> a. Kerjasama dan koordinasi yang efektif. b. Pemantauan dan evaluasi yang rutin. c. Umpan balik yang sistematis. d. Aktivitas pemantauan dan evaluasi yang dilakukan secara periodik.
	karakteristik agen pelaksana;	<ul style="list-style-type: none"> a. Mekanisme akuntabilitas yang jelas dan terukur. b. Penerapan sistem pengawasan dan evaluasi internal. c. Pelaporan yang transparan dan akurat. d. Tanggung jawab dalam mencapai target dan sasaran.
	kondisi sosial, ekonomi, dan politik, serta karakter pelaksana.	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepentingan politik kebijakan yang akan diimplementasikan. b. Kondisi sosial ekonomi yang mendukung. c. Legitimitas dan otoritas agen pelaksana. d. Kemampuan agen pelaksana untuk beradaptasi.
<p><i>Good University Governance</i> menurut Directorate of Institutional and Cooperation Ditjen Dikti Kemdikbud (2014) meliputi</p> <p>1) <i>transparency</i> (keterbukaan);</p>	<i>transparency</i> (keterbukaan);	<ul style="list-style-type: none"> a. Kebijakan dan prosedur pengelolaan universitas yang transparan . b. Ketersediaan informasi yang mudah diakses. c. Publikasi kegiatan secara terbuka.
	<i>accountability</i> (akuntabilitas);	<ul style="list-style-type: none"> a. Mekanisme akuntabilitas yang jelas dan terukur.

2) <i>accountability</i> (akuntabilitas); 3) <i>Responsibility</i> (responsibilitas); 4) <i>independency</i> (independensi); 5) <i>fairness</i> (kewajaran dan kesetaraan); 6) penjaminan mutu dan relevansi; 7) efektivitas dan efisiensi; 8) nirlaba		b. Penerapan sistem pengawasan dan evaluasi internal. c. Pelaporan yang transparan dan akurat. d. Tanggung jawab dalam target dan sasaran yang ditetapkan.
	<i>Responsibility</i> (responsibilitas);	a. Kesadaran dan tanggung jawab universitas terhadap kepentingan semua pihak. b. Komitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan relevan. c. Pelaksanaan tugas dan fungsi universitas secara bertanggung jawab. d. Responsif terhadap kebutuhan dan masalah.
	<i>independency</i> (independensi);	a. Kebebasan universitas dalam mengambil keputusan akademik dan administratif. b. Tidak adanya intervensi politik atau kepentingan pribadi dalam pengelolaan universitas. c. Kebebasan akademik dan kebebasan berekspresi di dalam lingkungan universitas.
	<i>fairness</i> (kewajaran dan kesetaraan);	a. Kebijakan yang adil dan berkeadilan. b. Perlakuan yang adil terhadap semua warga universitas. c. Keadilan dalam alokasi sumber daya dan distribusi manfaat dari kegiatan universitas.
	penjaminan mutu dan relevansi;	a. Sistem penjaminan mutu yang terintegrasi. b. Evaluasi dan pembaruan secara berkala untuk menjaga relevansi dengan perkembangan terkini.

		c. Pemenuhan standar nasional dan internasional dalam pendidikan dan penelitian.
	efektivitas dan efisiensi;	<p>a. Pencapaian hasil yang diharapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif.</p> <p>b. Penggunaan teknologi dan sistem informasi yang efisien untuk mendukung operasional universitas.</p> <p>c. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.</p>
	nirlaba	<p>a. Orientasi universitas pada misi nirlaba dan pelayanan publik.</p> <p>b. Mengutamakan kepentingan masyarakat dan kualitas pendidikan daripada keuntungan finansial.</p> <p>c. Penggunaan pendapatan dan dana universitas untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan..</p>

1.8. Kerangka Berpikir



1.9. Metode Penelitian

Menurut P. Joko Subagyo, metode adalah cara atau pendekatan yang digunakan dalam mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan. Metode membantu pengguna dalam memahami objek atau sasaran yang ingin dicapai ketika berusaha mencari pemecahan masalah (2011: 1). Sementara itu, penelitian merupakan upaya atau pekerjaan yang dilakukan dengan cermat, sistematis, dan hati-hati menggunakan metode tertentu untuk mengatasi atau menjawab permasalahan tertentu. Tujuan dari penelitian adalah mencapai pemahaman yang memadai dan solusi yang sesuai terhadap permasalahan yang ada (2011: 2).

1.9.1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang dijelaskan adalah penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1982), yang dikutip dalam buku Metode Penelitian Kualitatif oleh Zuchri Abdussamad (2021: 30), penelitian kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, baik dalam bentuk tertulis maupun lisan, yang berkaitan dengan orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan dalam penelitian kualitatif biasanya melibatkan pemahaman holistik terhadap latar belakang individu. Penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menggambarkan data atau kondisi subjek atau objek penelitian secara menyeluruh. Metode ini kemudian menganalisis data tersebut dan membandingkannya dengan situasi

yang terjadi pada saat penelitian dilakukan, sesuai dengan Nazir (1988: 63). Pendekatan ini memberikan informasi yang terbaru dan bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, serta dapat diterapkan pada berbagai jenis masalah. Secara umum, penelitian deskriptif adalah upaya penelitian yang bertujuan memberikan gambaran atau usaha untuk memahami suatu peristiwa atau gejala secara sistematis dan akurat.

Metode Kualitatif dipilih karena beberapa alasan, di antaranya karena metode ini lebih mudah menyesuaikan diri dengan kenyataan yang kompleks, metode ini menampilkan hubungan yang lebih langsung antara peneliti dan responden, dan metode ini lebih sensitif sehingga dapat menyesuaikan diri dengan banyak pengaruh yang mempengaruhi pola nilai yang dihadapi oleh peneliti. Tujuan metode penelitian ini adalah untuk mengarahkan peneliti untuk dapat mencari fakta-fakta yang berhubungan dengan Implementasi Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2022 dengan focus analisis pada pasal 138, 139 dan 140.

1.9.2. Jenis dan Sifat Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (field research). Penelitian lapangan dilakukan untuk kancah kehidupan yang sebenarnya. Suharismi Arikunto (1995: 199-200) menjelaskan penelitian lapangan yaitu penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek

yang diteliti serta interaksinya dengan lingkungan. Pada penelitian ini, peneliti akan terjun ke lapangan di mana akan meneliti implementasi Pasal 138, 139, dan 140 mengenai Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021. Penelitian ini bersifat deskriptif analisis, yaitu penelitian yang menuturkan dan menguraikan data yang telah ada, kemudian memeriksa untuk memperoleh kesimpulan.

1.9.3. Sumber Data Penelitian

Menurut Bambang Sunggono (2008: 51-57), sumber data dalam konteks penelitian merujuk pada semua informasi yang diperoleh dari responden atau informasi yang berasal dari dokumen-dokumen yang digunakan untuk keperluan penelitian. Dalam penelitian, terdapat dua jenis data yang umumnya dianalisis, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya, seperti responden atau objek penelitian. Data ini diperoleh melalui metode observasi, wawancara, kuesioner, eksperimen, atau teknik penelitian lainnya yang melibatkan interaksi langsung dengan subjek penelitian. Data primer sering kali digunakan untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang diperoleh dari sumber yang sudah ada, seperti dokumen, literatur, laporan penelitian sebelumnya, atau basis data yang telah ada. Data sekunder dapat digunakan untuk memberikan konteks, mendukung atau melengkapi data primer, atau digunakan sebagai bahan perbandingan. Data sekunder dapat membantu menghemat waktu dan sumber daya dalam penelitian

Kedua jenis data ini memiliki peran yang penting dalam proses penelitian, dan pemilihan jenis data tergantung pada kebutuhan penelitian dan tujuan analisis.

1.9.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data Teknik pengumpulan data merupakan teknik yang paling penting dalam penelitian. Karena tujuan penelitian adalah mengumpulkan data, maka metode yang digunakan peneliti adalah:

a. Metode Wawancara (Interview)

Wawancara, juga dikenal sebagai interview, merupakan sebuah proses di mana peneliti mendapatkan informasi dalam rangka penelitian melalui dialog langsung antara pewawancara dan informan atau subjek wawancara. Interaksi ini terjadi dalam bentuk

tanya jawab dan biasanya melibatkan pertemuan tatap muka antara kedua pihak, dengan atau tanpa pedoman wawancara (Nazir, seperti yang dikutip dalam Bungin, 2013:136). Teknik wawancara digunakan sebagai metode pengumpulan data ketika peneliti ingin melakukan penelitian pendahuluan untuk mengidentifikasi masalah yang perlu diselidiki lebih lanjut, atau ketika peneliti ingin mendalami informasi dari informan. Pendekatan pengumpulan data ini berdasarkan laporan informasi dari individu itu sendiri (self-report) atau setidaknya pada pengetahuan dan pandangan pribadi (Sugiyono, 2012:194). Dalam konteks penelitian ini, peneliti akan melaksanakan serangkaian wawancara..

Teknik wawancara yang akan digunakan adalah wawancara terstruktur. Menurut Esterberg, seperti yang dikutip dalam Sugiyono (2012:319-320), wawancara terstruktur digunakan sebagai metode pengumpulan data ketika peneliti atau pengumpul data telah memiliki pemahaman yang jelas tentang jenis informasi yang akan diperoleh. Dalam wawancara terstruktur, peneliti juga harus mempersiapkan pedoman wawancara yang mendetail sebelum melakukan interaksi dengan responden.

Untuk memudahkan peneliti dalam hal melakukan wawancara terstruktur, maka pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan tertuang dalam dimensi pertanyaan dibawah ini yang mana sesuai dengan model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn bahwa dalam implementasi

kebijakan ada 6 (enam) variabel yang memengaruhi keberhasilan implementasi yaitu: standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi, interorganisasi dan aktivitas pengukuhan, karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial, ekonomi, dan politik, serta karakter pelaksana.. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.9.4.1. Instrumen Pertanyaan berikut.

Tabel 1.9.4.1. Instrumen Pertanyaan

Implementasi Kebijakan berdasarkan Teori Van Horn dan Van Meter		
No.	Dimensi	Uraian Pertanyaan
1	Standar dan Tujuan Kebijakan	<p>a. Apa saja standar dan tujuan kebijakan yang ingin dicapai dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021, terkhusus pada Pasal 138, 139 dan 140 (Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas)?</p> <p>b. Bagaimana standar dan tujuan kebijakan dalam Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021 khususnya Pasal 138, 139 dan 140 diinterpretasikan dan diimplementasikan?</p>
2	Sumber Daya	<p>a. Apakah Universitas Diponegoro telah menyediakan sumber daya yang cukup untuk mendukung implementasi kebijakan ini?</p> <p>b. Bagaimana alokasi sumber daya dilakukan untuk mendukung Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas?</p>
3	Komunikasi	<p>a. Bagaimana mekanisme komunikasi internal di Universitas Diponegoro dalam konteks implementasi kebijakan ini?</p>

		<p>b. Apakah terdapat forum atau jalur komunikasi khusus yang digunakan untuk berkomunikasi tentang pengimplementasian kebijakan dengan Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas?</p>
4	Interorganisasi dan Aktivitas Pengukuhan	<p>a. Bagaimana hubungan kerjasama antara Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dengan unsur-unsur di bawah Rektor?</p> <p>b. Apakah ada aktivitas pengukuhan atau validasi yang dilakukan untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan?</p>
5	Karakteristik Agen Pelaksana	<p>a. Apa karakteristik dan kualifikasi staf yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan ini di Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas?</p> <p>b. Bagaimana seleksi dan pelatihan staf terkait dengan peraturan ini?</p>
6	Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Politik, serta Karakter Pelaksana	<p>a. Apakah terdapat pengaruh faktor-faktor eksternal seperti kondisi sosial, ekonomi, dan politik mempengaruhi implementasi kebijakan ini?</p> <p>b. Bagaimana karakteristik Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas mempengaruhi pelaksanaan kebijakan?</p>
<p>Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan berdasarkan Teori <i>Good University Governance</i></p>		
1	<i>Transparency</i> (Keterbukaan)	<p>a. Bagaimana Universitas Diponegoro memastikan keterbukaan informasi terkait dengan implementasi kebijakan ini?</p> <p>b. Apakah ada praktik transparansi yang diterapkan oleh Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas?</p>
2	<i>Accountability</i> (Akuntabilitas)	<p>a. Bagaimana sistem akuntabilitas diterapkan dalam mengukur</p>

		<p>kinerja dan pelaksanaan kebijakan ini?</p> <p>b. Apakah ada mekanisme akuntabilitas yang jelas di Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas?</p>
3	<i>Responsibility</i> (Responsibilitas)	<p>a. Bagaimana tanggung jawab dan peran yang jelas diatribusikan kepada Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas dalam konteks kebijakan ini?</p> <p>b. Bagaimana proses pengambilan keputusan di dalam kantor ini dalam menjalankan tanggung jawabnya?</p>
4	<i>Independency</i> (Independensi)	<p>a. Bagaimana Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas menjaga independensinya dalam menjalankan tugas terkait dengan kebijakan ini?</p> <p>b. Apakah ada konflik kepentingan yang pernah terjadi atau diantisipasi?</p>
5	<i>Fairness</i> (Kewajaran dan Kesetaraan)	<p>a. Bagaimana prinsip kewajaran dan kesetaraan diterapkan dalam pelaksanaan kebijakan ini?</p> <p>b. Apakah ada upaya khusus untuk memastikan kesetaraan dalam akses dan pelayanan?</p>
6	Penjaminan Mutu dan Relevansi	<p>a. Bagaimana Universitas Diponegoro memastikan penjaminan mutu dan relevansi dalam implementasi kebijakan ini?</p> <p>b. Apakah ada mekanisme evaluasi dan perbaikan berkelanjutan yang diterapkan?</p>
7	Efektivitas dan Efisiensi	<p>a. Bagaimana Universitas Diponegoro mengukur efektivitas dan efisiensi implementasi kebijakan ini?</p> <p>b. Apa saja indikator efektivitas dan efisiensi dalam</p>

		implementasi kebijakan ini? Apakah sudah tercapai?
8	Nirlaba	<p>a. Bagaimana prinsip nirlaba diterapkan dalam operasional Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas terkait dengan kebijakan ini?</p> <p>b. Dalam implementasi kebijakan ini, Apakah terdapat anggaran khusus untuk keberjalanan Kantor Sekretariat dan Protokoler?</p>

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang tidak secara langsung ditujukan kepada subjek penelitian, melainkan melalui pemanfaatan dokumen. Dokumen yang dimanfaatkan dalam konteks ini mencakup berbagai jenis seperti catatan pribadi, surat-surat, laporan rapat, rekaman kasus dalam pekerjaan sosial, serta berbagai jenis dokumen lainnya (Sugiyono 2012: 240). Melalui analisis dokumen-dokumen ini, peneliti akan memperkaya data yang telah diperoleh melalui metode wawancara.

1.9.5. Teknik Pemilihan Informan

Dalam skripsi kualitatif, pemilihan informan atau partisipan penelitian yang tepat sangat penting untuk mendapatkan data yang relevan dan akurat. Ada beberapa teknik pemilihan informan yang umum digunakan, dalam penelitian ini peneliti menggunakan Teknik pemilihan informan berdasarkan teknik purposive sampling.

Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang dapat memberikan informasi yang relevan dan kaya terkait topik penelitian (Creswell J. W., 2013: 100). Pemilihan informan dilakukan secara sengaja dan berdasarkan pertimbangan yang jelas. Ada beberapa jenis purposive sampling, seperti maximum variation sampling (mencakup informan dengan variasi yang luas), snowball sampling (mencari informan melalui referensi dari informan yang sudah ditemui), dan critical case sampling (memilih informan yang dianggap kritis dalam memahami fenomena yang diteliti).

Pemilihan informan berdasarkan purposive sampling. Teknik ini dipilih agar informan yang diwawancarai memiliki pemikiran kritis dan memahami secara pasti terhadap topik penelitian ini. Purposive sampling yang dituju peneliti adalah informan yang berkaitan dengan Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Unsur-Unsur Di Bawah Rektor Universitas Diponegoro pasal 138, 139 dan 140. Pemilihan informan ini bertujuan untuk memfokuskan data dan fakta sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dapat memberikan informasi selengkap-lengkapnyanya serta relevan dengan tujuan penelitian. Peneliti menggunakan informan kunci (*key informan*) dan informan pendukung (*secondary informan*).

Informan kunci yang dipilih berjumlah (5) orang dan informan pendukung berjumlah dua (2) orang.

Tabel 1.9.5.1 Daftar Informan Penelitian

No.	Informan	Kode Informan	Jumlah	Keterangan
1	Rektor Universitas Diponegoro	I-1	1	<i>Key Informan</i>
2	Wakil Rektor Universitas Diponegoro	I-2	1	<i>Key Informan</i>
3	Kepala Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas	I-3	1	<i>Key Informan</i>
4	Manajer Bagian Hukum, Organisasi, Tata Laksana dan Tata Usaha	I-4	1	<i>Key Informan</i>
5	Supervisor Subbagian Tata Usaha Kantor Sekretariat dan Protokoler Universitas Diponegoro	I-5	1	<i>Key Informan</i>
6	Pengolah Data Kantor Sekretariat dan Protokoler	I-6	1	<i>Secondary Informan</i>
7	Petugas Protokol Kantor Sekretariat dan Protokoler	I-7	1	<i>Secondary Informan</i>

Informan tersebut dipilih agar wawancara yang dilakukan dapat terarah pelaksanaannya sesuai dengan pedoman melakukan wawancara, yaitu berupa garis besar materi wawancara yang harus dikembangkan lebih lanjut oleh peneliti dalam melakukan wawancara di lapangan.

1.9.6. Uji Keabsahan Data

Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif. Prosedur pengujian keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan triangulasi dan mengadakan member check.

1. Triangulasi

Teknik triangulasi adalah suatu metode pengumpulan data yang melibatkan penggabungan data dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan yang berbeda (Sugiyono, 2012: 241). Ada beberapa jenis triangulasi, antara lain::

- a. Triangulasi Sumber adalah metode untuk memverifikasi data dengan mendapatkan informasi dari berbagai sumber yang berbeda, dan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang beragam.
- b. Triangulasi Teknik adalah teknik untuk memverifikasi data dengan mengumpulkan informasi dari sumber yang sama, tetapi dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda.
- c. Triangulasi Waktu adalah pendekatan untuk memeriksa keabsahan data dengan mengumpulkan

informasi pada waktu yang berbeda, yang dapat membantu mengidentifikasi perubahan atau konsistensi dalam data seiring berjalannya waktu.

Dalam penelitian ini, proses check dan recheck data yang dilakukan oleh peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik.

2. Member Check

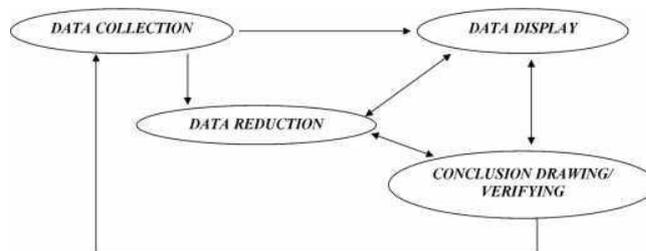
Sesuai dengan Sugiyono (2012:276), Member Check adalah proses pengecekan data yang telah diperoleh oleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengukur sejauh mana data yang telah diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jika data yang ditemukan sesuai dengan yang telah diberikan, maka tingkat kepercayaan terhadap data tersebut semakin meningkat.

1.9.7. Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data, menurut definisi dari Patton dalam Moleong (2013:280), adalah suatu proses yang mencakup pengaturan data dalam urutan tertentu, pengorganisasian data tersebut menjadi pola, kategori, dan satuan uraian dasar yang terstruktur. Di sisi lain, pandangan dari Bogdan dan Biklen dalam Sugiyono (2012:334) menggambarkan analisis data kualitatif sebagai proses sistematis dalam menyusun dan mengatur data yang telah diperoleh melalui wawancara, pencatatan lapangan, serta sumber-sumber lainnya agar

dapat dengan mudah dipahami dan hasil temuannya dapat dipersembahkan kepada pihak lain. Dalam proses analisis ini, dilakukan tindakan seperti sintesis, pembentukan pola, pemilihan informasi yang signifikan, serta penyusunan kesimpulan yang dapat disampaikan kepada orang lain.

Selama proses penelitian di lapangan, peneliti menerapkan model analisis data yang gagas oleh Miles dan Huberman, sebagaimana yang dikutip dalam Sugiyono (2012:337). Model ini menekankan bahwa aktivitas analisis data kualitatif adalah sebuah proses yang interaktif dan berkelanjutan hingga seluruh data telah dianalisis secara menyeluruh. Analisis data menurut Miles dan Huberman mencakup beberapa tahap, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Untuk lebih rinci, langkah-langkah analisis ini dapat dilihat dalam Gambar 3.1 seperti yang dijelaskan di dalam referensi tersebut.



Gambar 1.9.7.1. Langkah-langkah Analisis Data Interaktif Menurut Miles and Huberman

Berdasarkan Gambar 1.9.7.2 tersebut, analisis data interaktif menurut Miles and Huberman yang dikutip dalam Sugiyono (2012:338-345) dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. *Data Collection/Pengumpulan Data*

Tahap pertama dalam penelitian adalah pengumpulan data, yang melibatkan peneliti dalam proses memasuki lingkungan penelitian dan menghimpun informasi yang relevan. Ini adalah langkah awal yang penting dalam rangka memperoleh pemahaman mendalam tentang masalah-masalah yang ada di lapangan.

2. *Data Reduction/Reduksi Data*

Semakin lama peneliti berada di lapangan, semakin bertambah jumlah data yang dikumpulkan, dan kompleksitas serta kerumitan data juga meningkat. Oleh karena itu, langkah penting selanjutnya adalah melakukan analisis data melalui proses reduksi data. Reduksi data ini melibatkan rangkuman, pemilihan elemen-elemen inti, penekanan pada aspek yang relevan, pengidentifikasian tema dan pola yang muncul, serta penghapusan unsur-unsur yang tidak esensial. Dengan melakukan reduksi data ini, data yang tersedia menjadi lebih terfokus, memudahkan peneliti untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah proses pengumpulan data lanjutan..

3. *Data Display/Penyajian Data*

Setelah proses reduksi data, tahapan berikutnya adalah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, data dapat disajikan dalam berbagai bentuk, seperti narasi singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan lain sebagainya. Miles dan Huberman menekankan bahwa salah satu metode yang paling umum digunakan dalam penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah dengan menggunakan teks naratif yang menggambarkan temuan secara deskriptif..

4. *Conclusion Drawing/Verification (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)*

Langkah terakhir dalam proses penelitian adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang diperoleh pada tahap awal masih bersifat sementara, oleh karena itu peneliti melakukan verifikasi selama proses penelitian berlanjut. Jika kesimpulan awal yang dihasilkan pada tahap awal mendapatkan dukungan dari bukti-bukti yang valid dan konsisten selama penelitian berlangsung, maka kesimpulan tersebut menjadi lebih kredibel. Verifikasi data merupakan langkah yang sangat penting dalam penelitian kualitatif, dimana tujuannya adalah untuk menguji dan memeriksa keakuratan data yang telah dikumpulkan selama proses penelitian.

Setelah semua data terkumpul, langkah berikutnya adalah menganalisis data tersebut untuk mendapatkan kesimpulan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran yang objektif tentang suatu keadaan. Kualitatif merujuk pada penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam bentuk ucapan, tulisan, dan perilaku yang diamati (Lexy J. Moleong, 2013). Dalam penelitian ini, data akan disajikan dengan cara yang akurat, dan kemudian dievaluasi dengan mengacu pada beberapa teori yang relevan dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini.