

EVALUASI KEBIJAKAN *CAPSTONE PROJECT* PADA PROGRAM STUDI MENAJAMEN FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN IPB UNIVERSTY

Aris Sugianto¹, Mufarrihul Hazin²

¹ Universitas Negeri Surabaya; aris.21061@mhs.unesa.ac.id

² Universitas Negeri Surabaya; mufarrihulhazin@unesa.ac.id

ARTICLE INFO

Kata Kunci:

Evaluasi Kebijakan;
CIPPO;
Capstone Project;
MBKM;
Perguruan Tinggi

Article history:

Diterima 2025-06-14
Direvisi 2025-06-20
Diterima 2025-07-03

ABSTRACT

Penelitian ini membahas implementasi *Capstone Project* di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University, sebagai bagian dari kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang bertujuan untuk meningkatkan kesiapan mahasiswa menghadapi dunia kerja. Penelitian ini mengevaluasi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, serta kendala yang dihadapi selama pelaksanaan *Capstone Project*. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mengidentifikasi keberhasilan dan hambatan yang dialami oleh mahasiswa dan dosen dalam menjalankan *Capstone Project*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun proyek ini memberikan pengalaman praktis yang signifikan, masalah seperti kurangnya komunikasi, bentrokan jadwal, dan ketidakcocokan minat mahasiswa menghambat efektivitasnya. Pemantauan proyek yang dilakukan juga bervariasi, dengan keterlibatan dosen dan mitra yang tidak konsisten. Meskipun demikian, *Capstone Project* terbukti bermanfaat dalam menghubungkan pembelajaran teoretis dengan aplikasi di dunia nyata. Penelitian ini merekomendasikan perbaikan dalam hal komunikasi, penyesuaian pemilihan proyek, peningkatan dukungan administrasi, dan penguatan kemitraan dengan industri untuk memastikan keberhasilan berkelanjutan dari *Capstone Project*. Dengan perbaikan tersebut, IPB University dapat lebih menyesuaikan *Capstone Project* dengan kebutuhan industri dan menghasilkan lulusan yang lebih kompeten.

Penulis yang Sesuai:

Aris Sugianto

Universitas Negeri Surabaya; aris.21061@mhs.unesa.ac.id

1. PENDAHULUAN

Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) merupakan kebijakan pendidikan yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia yang dirilis pada tahun 2020. Kebijakan MBKM pada Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standart Nasional Pendidikan Tinggi pada pasal 18 ayat (1), menyatakan bahwa pemenuhan masa dan beban belajar mahasiswa program sarjana atau program sarjana terapan dapat dilaksanakan dengan cara pasal 17 ayat (1) : a) mengikuti seluruh proses pembelajaran dalam program studi pada perguruan tinggi sesuai

masa dan beban belajar; atau b) mengikuti pembelajaran di dalam program studi untuk memenuhi sebagian masa dan beban belajar serta sisanya mengikuti proses pembelajaran di luar program studi. Adapun bentuk kegiatan pembelajaran yang dapat dilakukan didalam program studi ataupun diluar program studi yang meliputi delapan (8) skema pasal 15 ayat (1), yaitu: a.) mengikuti pertukaran mahasiswa, b.) melakukan proyek pengabdian di desa, c.) magang/praktik kerja di industri, d) mengajar di satuan pendidikan, e.) melakukan riset/penelitian, f.) membuat proyek/studi independen, g.) melakukan kegiatan berwirausaha, dan h.) mengikuti proyek kemanusiaan (Kemendikbud, 2020). Dengan adanya MBKM diharap dapat menjadi solusi untuk menciptakan lulusan perguruan tinggi sesuai dengan kebutuhan jaman dan industri. Selain itu juga bertujuan untuk menyesuaikan sistem pendidikan tinggi dengan perkembangan zaman yang semakin dinamis.

Kebijakan ini memberikan kebebasan bagi mahasiswa untuk memilih berbagai bentuk pembelajaran di luar program studi mereka, dengan fokus utama pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan dalam dunia kerja, seperti keterampilan abad ke-21, pemecahan masalah, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi. MBKM diharapkan dapat mempercepat proses adaptasi pendidikan dengan kebutuhan industri yang semakin pesat di era revolusi industri 4.0. Seiring dengan implementasi kebijakan MBKM, hampir semua perguruan tinggi di Indonesia mulai menerapkannya sebagai upaya untuk memperkuat kompetensi lulusan. Berbagai bentuk kegiatan pembelajaran yang fleksibel, seperti magang, proyek penelitian, wirausaha, dan pertukaran mahasiswa, menjadi bagian dari pelaksanaan MBKM di banyak perguruan tinggi. Penerapan kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan teoritis, tetapi juga siap dengan keterampilan praktis yang dapat langsung diterapkan di dunia kerja. MBKM diharapkan mampu mengurangi kesenjangan antara kurikulum pendidikan dan tuntutan industri, serta meningkatkan daya saing lulusan di pasar global.

Begitu juga dengan Institut Pertanian Bogor (IPB) University, yang turut mengimplementasikan kebijakan MBKM melalui kebijakan *Capstone Project* sebagai bagian dari kurikulum 2020. Yang diatur dalam Peraturan Rektor Institut Pertanian Bogor Nomor 35/IT3/PP/2020 Tentang Tata Tertib Penyelenggaraan Program Pendidikan Sarjana Institut Pertanian Bogor yang dimana terdapat perubahan kurikulum yang sebelumnya menggunakan kurikulum minor dan mayor (K2014) diganti menjadi kurikulum multistrata (K2020) yang ditetapkan sejak 5 Mei 2020. *Capstone Project* di IPB University menjadi sarana bagi mahasiswa untuk menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan dalam menyelesaikan masalah nyata yang ada di industri atau masyarakat. Kebijakan ini bertujuan untuk mempersiapkan mahasiswa menghadapi tantangan dunia kerja yang sesungguhnya, sekaligus mengembangkan keterampilan praktis yang sangat dibutuhkan di dunia profesional. Melalui implementasi *Capstone Project*, IPB University berupaya untuk memastikan bahwa lulusannya memiliki kompetensi yang relevan dan siap bersaing di era industri 4.0.

Capstone Project merupakan kebijakan berbentuk program pembelajaran yang diimplementasikan dalam rangka mendalami masalah-masalah nyata yang ada di dunia industri atau masyarakat. Sebagai bagian dari kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), *Capstone Project* bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan dalam konteks yang lebih aplikatif. Program ini menjadi sangat penting dalam mempersiapkan mahasiswa untuk menghadapi tantangan dunia kerja yang sesungguhnya dengan mengembangkan keterampilan praktis dan kemampuan berpikir kritis yang sangat dibutuhkan di era industri 4.0 (Sholeh dkk., 2024). *Capstone Project* di IPB University merupakan kebijakan yang diterapkan di tingkat universitas dengan tujuan memberikan pengalaman praktis kepada mahasiswa. Meskipun demikian, setiap fakultas dan program studi diberikan kebebasan untuk menyesuaikan jenis dan implementasi *Capstone* sesuai dengan karakteristik keilmuan masing-masing,

sehingga setiap program studi memiliki variasi dalam jenis *Capstone* yang ditawarkan. Kebebasan ini memungkinkan program studi untuk merancang *Capstone* yang relevan dengan disiplin ilmu mereka, dengan tetap mengikuti pedoman umum yang ditetapkan oleh IPB. Hal ini memastikan bahwa proyek *Capstone* yang dilakukan mahasiswa tetap berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan industri atau masyarakat terkait.

Di Program Studi Manajemen IPB University terdiri dari beberapa model yang berfokus pada topik-topik yang relevan dengan kebutuhan industri dan masyarakat. Model-model yang diterapkan antara lain: (a) Sociotechnopreneur start-up, (b) Pengembangan talenta dan kepemimpinan, (c) Pengalaman riset dan karya tulis ilmiah, (d) Pengembangan portofolio, dan (e) Manajemen berkelanjutan. Setiap model tersebut dirancang untuk mengasah kompetensi mahasiswa dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada di dunia kerja, dengan fokus pada pengembangan keterampilan abad ke-21, seperti pemecahan masalah yang kompleks, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi (Institut Pertanian Bogor, 2020). Namun, meskipun *Capstone Project* dirancang untuk memberikan pengalaman yang lebih aplikatif bagi mahasiswa, masalah di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaannya belum sepenuhnya berjalan dengan lancar. Beberapa kendala yang dihadapi mahasiswa dan dosen dalam pelaksanaan *Capstone Project* antara lain adalah kurangnya sosialisasi tentang tujuan dan mekanisme pelaksanaan, serta masih terbatasnya pengawasan yang memadai selama pelaksanaan proyek. Masalah-masalah ini dapat memengaruhi efektivitas program dalam mencapai tujuannya untuk mempersiapkan mahasiswa dengan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan dunia industri (Arnyana, 2019). Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap proses pelaksanaan *Capstone Project* untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ada dan mencari solusi yang tepat guna meningkatkan kualitas implementasinya.

Masalah terkait pelaksanaan implementasi MBKM tidak hanya terjadi di Program Studi Manajemen IPB University, tetapi juga di perguruan tinggi lain yang menerapkan kebijakan MBKM. Misalnya, di Universitas Lambung Mangkurat, beberapa tantangan dalam implementasi MBKM muncul akibat kurangnya pemahaman dosen dan mahasiswa tentang kebijakan ini, keterbatasan infrastruktur, serta belum adanya standar pengawasan yang memadai (Sholeh dkk., 2024) Di Universitas Muhammadiyah Jakarta, kendala serupa juga ditemukan, seperti kesulitan dalam mengintegrasikan kegiatan MBKM dengan kurikulum yang ada dan evaluasi yang masih belum optimal (Rahman, 2023). Masalah-masalah ini mencerminkan bahwa meskipun kebijakan MBKM dirancang untuk memberikan fleksibilitas dalam pembelajaran, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan yang mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Urgensi penelitian ini sangat tinggi mengingat pentingnya *Capstone Project* sebagai salah satu komponen utama dalam kurikulum MBKM untuk mempersiapkan mahasiswa menghadapi dunia kerja yang semakin kompetitif. Evaluasi terhadap proses pelaksanaan *Capstone Project* di IPB University menjadi sangat penting untuk menilai sejauh mana kebijakan ini dapat mencapai tujuannya. Tanpa evaluasi yang mendalam, sulit untuk mengetahui apakah kebijakan ini benar-benar efektif dalam meningkatkan kompetensi mahasiswa, serta apakah hambatan-hambatan yang ada dapat diatasi untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan program ini di masa depan.

Evaluasi proses pelaksanaan merupakan langkah kunci untuk memahami bagaimana kebijakan *Capstone Project* dijalankan, mengidentifikasi masalah yang muncul, serta mencari solusi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas program. Evaluasi ini berfokus pada tahapan-tahapan pelaksanaan kebijakan, mulai dari perencanaan, sosialisasi, hingga pelaksanaan di lapangan. Dengan menggunakan model evaluasi yang komprehensif, seperti model CIPPO (Context, Input, Process, Product, Outcome), evaluasi proses dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang keberhasilan dan kendala yang dihadapi selama implementasi, serta memberikan umpan balik yang berguna bagi perbaikan kebijakan

ke depan (Wiryatmo, Iriani, & Waruwu, 2023). Adapun fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, serta kendala yang dihadapi dalam proses kebijakan *Capstone Project* pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University.

2. METODE

Penelitian ini berjudul "Evaluasi Kebijakan *Capstone Project* pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University" dan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena yang terjadi dalam suatu konteks tertentu tanpa melakukan intervensi atau perubahan pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2023). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian evaluasi, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana kebijakan *Capstone Project* dijalankan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya. Penelitian evaluasi juga bertujuan untuk memberikan umpan balik yang dapat digunakan untuk perbaikan kebijakan ke depannya. Model evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah model CIPPO (*Context, Input, Process, Product, Outcome*), dengan fokus pada aspek *process* (Stufflebeam & Coryn, 2014).

Evaluasi proses sangat penting untuk mengidentifikasi bagaimana kebijakan *Capstone Project* dilaksanakan secara praktis, apakah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, serta untuk mengetahui tantangan yang muncul selama proses implementasi kebijakan tersebut (Stufflebeam & Coryn, 2014). Penelitian ini dilaksanakan di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sumber primer diperoleh melalui wawancara dengan dosen, mahasiswa, dan pihak terkait lainnya, observasi langsung terhadap pelaksanaan *Capstone Project*, serta analisis dokumentasi terkait. Sumber sekunder meliputi buku penilaian, dokumentasi kegiatan, laporan, artikel, dan jurnal relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk menggali perspektif tentang pelaksanaan kebijakan *Capstone Project*, observasi untuk memperoleh data konkret di lapangan, dan dokumentasi untuk menganalisis laporan serta evaluasi sebelumnya (Sugiyono, 2023).

Analisis data mengikuti tahapan Miles & Huberman dan Saldana (2014), yakni kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data, digunakan uji kredibilitas (triangulasi, ketekunan pengamatan, member check), uji transferabilitas (penerapan temuan pada konteks lain), uji dependabilitas (evaluasi oleh dosen pembimbing), dan uji konfirmabilitas (konfirmasi temuan dengan pihak terkait) (Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Saldana 2014).

3. Hasil dan Pembahasan

Pada bagian paparan hasil penelitian ini, peneliti akan memaparkan data yang diperoleh berdasarkan fokus penelitian yang dilakukan di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University. Data yang diperoleh melalui berbagai langkah instrumen penelitian, yaitu wawancara, observasi, dokumentasi, dan angket yang dilakukan terhadap informan atau objek penelitian yang terlibat langsung dalam implementasi *Capstone Project*. Fokus penelitian ini adalah untuk mengevaluasi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, serta kendala yang dihadapi dalam proses implementasi *Capstone Project* di Program Studi Manajemen, IPB University.

3.1. Perencanaan Kebijakan *Capstone Project* pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University

Perencanaan adalah tahap yang sangat penting dalam pelaksanaan kebijakan *Capstone Project* di Program Studi Manajemen, untuk memastikan keberhasilan implementasi program. Proses perencanaan dimulai dengan penyelenggaraan lokakarya bertahap, yang dimulai dari

tingkat fakultas dan berlanjut ke tingkat departemen. Pada lokakarya ini, seluruh dosen diharuskan untuk berpartisipasi dalam menyusun panduan teknis yang lebih spesifik untuk setiap jenis *Capstone Project*. Kegiatan ini melibatkan dosen dari berbagai divisi di Program Studi Manajemen dan difokuskan pada perumusan lima mata kuliah *Capstone* sebagai dasar pelaksanaan program. Dalam proses penyusunan kurikulum, Program Studi juga melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti perusahaan pengguna (*user company*), alumni yang bekerja di industri, dan stakeholder lainnya.

Walaupun penyusunan kurikulum tidak hanya ditujukan untuk *Capstone Project*, kontribusi dari stakeholder sangat penting untuk memastikan bahwa rancangan *Capstone* relevan dan adaptif terhadap kebutuhan industri serta dunia kerja (Farah & Supriyanto, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa sinergi antara berbagai unsur internal dalam perencanaan mampu meminimalisir hambatan pelaksanaan kebijakan di kemudian hari (Ulfah & Supriyanto, 2023). Selain itu, forum musyawarah antar pemangku kepentingan dapat menjangkau aspirasi serta mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan riil dalam perumusan kebijakan (Rasidi et al., 2023). Dengan demikian, kolaborasi dalam perencanaan menjadi fondasi penting untuk keberhasilan implementasi *Capstone Project* di tingkat program studi.

3.2. Pelaksanaan Kebijakan *Capstone Project* pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB Universty

Proses pelaksanaan merupakan bagian esensial dalam suatu kebijakan, di mana keberhasilan sebuah kebijakan sangat bergantung pada pelaksanaannya yang sesuai dengan rencana. Pelaksanaan kebijakan *Capstone Project* di Program Studi Manajemen melibatkan beberapa tahapan penting. Proses ini dimulai ketika mahasiswa memasuki semester 7 dan melakukan pemilihan jenis *Capstone* yang akan diikuti. Setelah mendapatkan persetujuan dari dosen pembimbing, mahasiswa melaksanakan kegiatan *Capstone* di lapangan selama satu semester penuh. Pada akhir periode tersebut, mahasiswa diwajibkan mempresentasikan hasil *Capstone* yang telah mereka kerjakan sebagai bagian dari evaluasi.

Tahapan pelaksanaan *Capstone* diawali dengan sosialisasi yang diberikan oleh program studi kepada mahasiswa. Sosialisasi dilakukan dalam dua tahap, yaitu sosialisasi umum untuk semua jenis *Capstone* dan sosialisasi khusus untuk masing-masing jenis *Capstone*. Dalam kegiatan ini, seluruh dosen pembimbing dan mahasiswa satu angkatan dilibatkan secara aktif untuk memastikan pemahaman yang seragam mengenai proses dan prosedur pelaksanaan *Capstone Project*. Sosialisasi awal terbukti penting dalam mendukung pemahaman yang menyeluruh terhadap kebijakan. Pemahaman yang memadai dari seluruh pelaksana menjadi kunci keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan (Nurhayani, Yaswinda, & Movitaria, 2022).

Selanjutnya, pembentukan kelompok dalam *Capstone Project* dilakukan secara mandiri oleh mahasiswa, dengan jumlah anggota kelompok berkisar antara tiga hingga lima orang. Meskipun demikian, penilaian *Capstone* tetap dilakukan secara individual untuk memastikan setiap mahasiswa dinilai berdasarkan kontribusi dan pencapaian pribadinya. Pembentukan kelompok secara mandiri ini diharapkan dapat meminimalisir potensi hambatan dalam kerja kelompok, mengingat pelaksanaan *Capstone* bersifat kolaboratif. Selain itu, beberapa mahasiswa membentuk kelompok berdasarkan kesamaan lokasi mitra *Capstone* yang mereka pilih, sehingga memudahkan koordinasi dan pelaksanaan kegiatan di lapangan. Pembentukan kelompok yang sesuai dengan karakter mahasiswa berkontribusi terhadap efektivitas kerja tim, seperti yang ditegaskan oleh Ahmed dan Khan (2018), bahwa dinamika tim yang positif sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antar anggota dalam pengambilan keputusan dan pembagian tugas (Ahmed & Khan, 2018).

Berikutnya, setelah mahasiswa membentuk kelompok, mereka akan mendaftar *Capstone* dan melakukan pengisian Kartu Rencana Studi (KRS). *Capstone Project* di Program Studi Manajemen

terdiri dari lima jenis, yaitu: 1) *Capstone Project* Pengembangan Talenta dan Kepemimpinan, yang memberikan mahasiswa pengalaman belajar langsung di dunia kerja melalui program magang di perusahaan, asosiasi, instansi mitra IPB, atau melalui MSIB, dengan tujuan mengembangkan kompetensi profesional dan kepemimpinan sesuai bidang minat mereka; 2) *Capstone Project Sociotechnopreneur Start Up*, yang ditujukan bagi mahasiswa yang ingin mengembangkan kewirausahaan berbasis sosial dan teknologi, dengan pendekatan inovatif dan efisien untuk menciptakan dampak sosial positif; 3) *Capstone Project* Pengalaman Riset dan Karya Tulis Ilmiah, yang memberikan ruang bagi mahasiswa untuk melakukan penelitian terapan dalam bidang manajemen dan menghasilkan karya tulis ilmiah di bawah bimbingan dosen; 4) *Capstone Project* Pengembangan Portofolio, yang fokus pada peningkatan pemahaman terhadap manajemen investasi dan perencanaan portofolio keuangan secara mandiri, salah satunya melalui fasilitas Galeri Investasi FEM IPB; dan 5) *Capstone Project* Manajemen Berkelanjutan, yang memungkinkan mahasiswa menerapkan ilmu manajemen dalam konteks pembangunan berkelanjutan guna mendukung pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs) (Manajemen IPB, 2020).

Masing-masing jenis *Capstone* memiliki bobot penilaian yang berbeda, meskipun proses pelaksanaan dan evaluasi secara umum memiliki struktur yang serupa. Dalam pelaksanaannya, mahasiswa *batch* 2 sempat mengalami kendala pada proses pengisian KRS, terutama pada *Capstone* yang terintegrasi dengan program MSIB. Hal ini disebabkan oleh penundaan pengumuman penerimaan MSIB *batch* 7 hingga bulan September, sementara pengisian KRS harus diselesaikan sebelum pertengahan Agustus.

Setelah mahasiswa terdaftar, Program Studi melalui Komisi Akademik dan Koordinator *Capstone* melakukan pembagian dosen pembimbing. Dosen pembimbing kemudian mengadakan pertemuan awal bersama mahasiswa guna menyusun proposal kegiatan *Capstone* yang akan dilaksanakan. Perencanaan awal ini sangat penting dalam memastikan arah dan keberhasilan proyek, sebagaimana ditegaskan oleh Rasidi dkk (2023), bahwa keterlibatan pihak terkait dalam tahap awal perencanaan kebijakan berfungsi untuk mengidentifikasi kebutuhan riil dan menyusun target yang terukur sesuai konteks pelaksanaan (Rasidi, Hermahayu, & Mashitoh, 2023). Setelah proposal dibuat mahasiswa akan melaksanakan *Capstone Project* yang sudah dipilih di tepat mitra.

3.3. Monitoring Kebijakan *Capstone Project* pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB Universty

Monitoring merupakan bagian krusial dalam pengawasan pelaksanaan *Capstone Project* untuk memastikan kesesuaian antara pelaksanaan di lapangan dengan kebijakan yang telah dirancang. Di Program Studi Manajemen, proses monitoring dilakukan secara sistematis melalui tiga tingkatan, yaitu oleh Komisi Akademik selaku pengelola *Capstone*, oleh dosen pembimbing, dan oleh pihak departemen. Komisi Akademik melakukan pengawasan dalam tiga tahap utama: saat pengisian Kartu Rencana Studi (KRS), ketika proyek telah mencapai progres 10%, dan menjelang Ujian Tengah Semester (UTS). Tahapan ini mencerminkan upaya pengawasan yang berkelanjutan dari awal hingga pertengahan dan menjelang akhir pelaksanaan *Capstone*.

Di sisi lain, dosen pembimbing melaksanakan monitoring dengan bantuan berbagai media, seperti logbook harian mahasiswa, grup WhatsApp, pertemuan daring melalui Zoom, serta kunjungan langsung ke lokasi proyek. Hal ini sejalan dengan penelitian Alifah dan Andari (2023) menekankan bahwa monitoring dapat dilakukan baik secara daring maupun luring sebagai strategi untuk menjaga efisiensi pelaksanaan kebijakan di lapangan (Alifah & Andari, 2023). Monitoring sebaiknya dilakukan secara rutin minimal satu kali setiap bulan (Fauziah dkk., 2020). Namun, perdana (2020) monitoring ideal adalah monitoring yang dilakukan minimal satu kali setiap minggu, terutama pada kegiatan berbasis proyek, agar pelaksanaan tetap berjalan pada jalur yang tepat dan tidak menyimpang dari tujuan awal kebijakan (Perdana, 2020). Intensitas monitoring

memang bervariasi tergantung pada jenis *Capstone* yang dijalani mahasiswa. Untuk *Capstone* berbasis riset, pengawasan umumnya dilakukan secara intensif setiap minggu guna memastikan kemajuan proyek hingga tahap publikasi. Sementara itu, pada *Capstone* yang bersifat praktik lapangan, monitoring biasanya dilakukan sebanyak tiga kali dalam satu semester atau setidaknya sekali sebulan. Adapun pada *Capstone* berbasis magang, keterlibatan dosen pembimbing secara langsung relatif terbatas karena mahasiswa lebih aktif beraktivitas di perusahaan mitra. Dalam konteks ini, pembimbing lapangan dari pihak mitra turut mengambil peran dalam pengawasan, sedangkan dosen pembimbing tetap melakukan pemantauan melalui logbook yang secara berkala diisi oleh mahasiswa.

Prinsip monitoring yang efektif, sebagaimana, mencakup keteraturan pelaksanaan, adanya umpan balik yang konstruktif, kebermanfaatan proses monitoring, motivasi kepada pelaksana kebijakan, kepatuhan terhadap prosedur, objektivitas, serta orientasi terhadap pencapaian tujuan kebijakan (Nasih & Hapsari, 2024). Hal ini diperkuat oleh Ramadhani (2023) yang menyatakan bahwa kegiatan monitoring diperlukan tidak hanya untuk menilai kesesuaian pelaksanaan dengan standar, tetapi juga untuk mengidentifikasi hambatan serta merumuskan solusi perbaikan selama proses kebijakan berlangsung (Ramadhani & Sholeh, 2023).

3.4. Evaluasi Kebijakan *Capstone Project* pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB Universty

Tahap evaluasi merupakan elemen krusial dalam implementasi kebijakan pendidikan berbasis proyek, seperti *Capstone Project* di Program Studi Manajemen. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur ketercapaian tujuan pembelajaran, tetapi juga sebagai dasar perbaikan kebijakan dan proses pelaksanaan ke depan. Dalam konteks ini, Program Studi Manajemen melaksanakan evaluasi *Capstone* secara berkelanjutan melalui beberapa mekanisme strategis. Pertama, evaluasi terhadap kinerja dosen dan pengelola *Capstone* dilakukan melalui kegiatan lokakarya, yang bertujuan untuk menilai efektivitas implementasi kebijakan serta kualitas pendampingan yang diberikan kepada mahasiswa. Kedua, evaluasi terhadap mahasiswa dilakukan melalui ujian *Capstone*, di mana mahasiswa mempresentasikan kegiatan yang telah dilaksanakan serta produk atau output yang dihasilkan selama proyek berlangsung.

Ujian *Capstone* ini melibatkan dosen pembimbing dan pembimbing lapangan sebagai penguji, dan pelaksanaannya dapat dilakukan secara daring maupun luring sesuai dengan ketersediaan waktu dari pihak mitra. Pelaksanaan ujian luring umumnya dilakukan di ruang sidang resmi, sedangkan ujian daring difasilitasi melalui platform seperti Zoom Meeting. Kehadiran pembimbing lapangan pada saat ujian sangat penting untuk memberikan perspektif dari mitra atas kontribusi dan performa mahasiswa selama pelaksanaan proyek. Hal ini sejalan dengan penelitian Rachman dan Sulisty (2021), keterlibatan mitra dalam proses evaluasi memungkinkan pengukuran hasil proyek secara lebih objektif dan kontekstual, karena pihak mitra langsung menyaksikan keterlibatan mahasiswa di lapangan (Rachman & Sulisty, 2021).

Selain itu, tenaga kependidikan juga turut berperan dalam proses evaluasi, khususnya dalam mendampingi pelaksanaan administratif dan teknis selama *Capstone* berlangsung. Dukungan administratif ini menjadi bagian penting dalam menjamin kelancaran kebijakan secara menyeluruh. Seperti yang diungkapkan oleh Prasetyo dan Hidayat (2020), evaluasi yang menyeluruh dalam kebijakan program berbasis proyek harus melibatkan berbagai aktor, termasuk dosen, mitra, dan tenaga kependidikan, untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai capaian mahasiswa dan efektivitas kebijakan (Prasetyo & Hidayat, 2020). Dengan pendekatan evaluasi yang kolaboratif dan berlapis ini, diharapkan kebijakan *Capstone Project* dapat berjalan secara optimal dan menghasilkan luaran yang berkualitas.

3.5. Kendala dan Hambatan Kebijakan *Capstone Project* pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB Universty

Sebagaimana halnya dalam pelaksanaan kebijakan baru, kebijakan *Capstone Project* juga tidak luput dari berbagai kendala dan tantangan. Salah satu kendala utama adalah kebutuhan akan mitra dalam pelaksanaan *Capstone*, di mana beberapa mahasiswa masih mengalami kesulitan dalam memperoleh mitra yang sesuai untuk menjalankan proyek mereka. Selain itu, terdapat ketergantungan pada program Kemendikbud, khususnya Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB), yang mengalami penundaan pengumuman jadwal. Penundaan ini menyebabkan mahasiswa kesulitan dalam menentukan pengisian Kartu Rencana Studi (KRS), karena waktu pengisian KRS lebih cepat dibandingkan dengan pengumuman penerimaan MSIB. Bukan hanya pada program studi manajemen fakultas ekonomi dan manajemen IPB university saja akan tetapi hal ini sama dengan pada penelitian Rizkiwati dkk (2024) bahwa keterlambatan dalam proses seleksi program MSIB menyebabkan kegelisahan dan kebingungan bagi mahasiswa, terutama dalam menentukan jadwal dan pengisian KRS pada kampus Hamzanwadi. (Rizkiwati, Rapii, Juniarta, & Yati, 2024)

Kendala lain yang muncul adalah ketidakseimbangan jumlah peminat pada berbagai jenis *Capstone*. Misalnya, *Capstone Project* Pengembangan Talenta dan Kepemimpinan memiliki jumlah peminat tertinggi dalam dua tahun terakhir. Hal ini dipengaruhi oleh bidang pengembangan sumber daya manusia melalui program magang, yang sangat diminati karena sebagian tempat magang memberikan kompensasi finansial, serta kecenderungan pemberian nilai yang tinggi oleh mitra magang. Selain itu, minat mahasiswa Program Studi Manajemen cenderung lebih besar pada bidang yang berhubungan dengan magang di perusahaan. Kecenderungan mahasiswa memilih kekuatan yang dibayar, mendapat nilai tinggi, sesuai minat, kemudahan.

Sebaliknya, *Capstone Socio-Technopreneur Startup* menjadi yang paling sedikit diminati. *Capstone* ini memiliki ruang lingkup pada pengabdian masyarakat dan kewirausahaan, yang menghadirkan tantangan tersendiri, terutama terkait biaya yang relatif besar dan upaya yang dibutuhkan. Dukungan finansial dari program studi untuk *Capstone* ini hingga saat ini belum tersedia, sehingga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi rendahnya minat mahasiswa. Fenomena ini juga mengindikasikan adanya ketidaksesuaian konsep dalam implementasi kebijakan *Capstone* di Program Studi Manajemen. Beberapa mahasiswa memilih *Capstone Socio-Technopreneur Startup* bukan karena minat yang sejalan, melainkan karena alasan praktis, seperti tidak perlu keluar dari Bogor, terutama bagi mahasiswa yang sedang menjalani program studi S2 dengan sistem fast track. Padahal, mahasiswa tersebut seharusnya memilih *Capstone* yang lebih relevan dengan jalur karier dan minat akademiknya, seperti *Capstone* pengalaman riset dan penulisan karya ilmiah.

Selain itu, seharusnya *Capstone Socio-Technopreneur* memiliki daya tarik yang setara dengan *Capstone* lain, mengingat kebijakan ini merupakan implementasi dari visi jangka panjang IPB 2045 untuk menjadi entrepreneurial university. Namun, rendahnya minat mahasiswa menunjukkan bahwa pelaksanaan *Capstone* ini belum sepenuhnya sesuai dengan konsep awal yang dirancang. Hal ini sejalan dengan temuan Prasetyo dan Hidayat (2020) yang menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara minat mahasiswa dan jenis proyek yang ditawarkan dapat menghambat pencapaian tujuan pembelajaran dalam kebijakan (Prasetyo & Hidayat, 2020).

Mahasiswa sering mengalami kendala dalam menjalani *Capstone Project* karena kegiatan yang mereka jalani tidak sesuai dengan jenis *Capstone* yang dipilih. Beberapa kasus menunjukkan bahwa mahasiswa mengambil *Capstone Project* portofolio namun juga menjalani magang yang tidak dikonversi sebagai bagian dari *Capstone*. Kondisi ini menyebabkan mahasiswa harus menjalani dua aktivitas secara bersamaan, yaitu magang dan *Capstone*, sehingga pembagian waktu menjadi tidak

optimal. Akibatnya, fokus mahasiswa terbagi dan kerap kali pengerjaan *Capstone* dilakukan secara tidak maksimal, bahkan berpotensi tidak menyelesaikan proyek dan harus mengulang pada semester berikutnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Rachman dan Sulisty (2021) yang menemukan bahwa mahasiswa yang menjalani aktivitas ganda cenderung mengalami penurunan fokus dan kualitas hasil kerja dalam proyek *Capstone* mereka (Rachman & Sulisty, 2021). Pekerjaan ganda atau multitasking yang berlebihan dapat mengurangi efektivitas dan kualitas hasil kerja karena keterbatasan kapasitas waktu dan energi (Smith & Jones, 2019).

Ada juga, kurangnya komunikasi yang baik juga menjadi penyebab lain kegagalan mahasiswa dalam menyelesaikan *Capstone*. Misalnya, mahasiswa yang pindah mitra magang tanpa menginformasikan dosen pembimbing dan program studi, terutama jika perubahan tersebut terjadi di tengah semester, akan menghadapi kendala waktu yang tidak mencukupi untuk menyelesaikan *Capstone* sesuai persyaratan minimal 90 hari. Hal ini sejalan dengan penelitian Aditya (2023) Kurangnya koordinasi serta komunikasi sehingga pelaksanaan kebijakan terkesan berjalan sendiri-sendiri sesuai masing-masing pelaksana kebijakan (Aditya, 2023).

Kendala teknis juga sering dihadapi mahasiswa dalam menyelesaikan output *Capstone*, khususnya pada *Capstone* Pengembangan Talenta dan Kepemimpinan. Kesulitan memperoleh sertifikasi yang relevan menjadi hambatan, terutama karena keterbatasan biaya yang dimiliki mahasiswa. Akibatnya, mahasiswa terkadang mengambil sertifikasi di bidang yang tidak sesuai dengan bidang magangnya, misalnya magang di bidang pemasaran tetapi mengambil sertifikasi di bidang keuangan karena biaya yang lebih terjangkau. Selain itu, dukungan dari mitra perusahaan juga sering kali kurang optimal, terutama dalam penyediaan informasi dan data yang dibutuhkan untuk kelancaran proyek. Dalam aspek *Capstone* berbasis sosial, mahasiswa menghadapi kesulitan mengumpulkan massa atau partisipan dari masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan *Capstone Project*. Hal ini dikarenakan masyarakat atau warga mitra biasanya harus bekerja, sehingga keikutsertaan dalam kegiatan mahasiswa akan mengorbankan waktu kerja mereka. Selain itu, fasilitas dan sarana pendukung untuk pelaksanaan *Capstone* masih kurang memadai, sehingga mahasiswa harus membawa peralatan sendiri. Kesulitan serupa juga muncul dalam mengatur waktu dan kehadiran masyarakat, yang sering kali terkendala oleh rutinitas kerja mereka. Alangkah baiknya jika diimbangi dengan fasilitas yang memadai seperti fasilitas informasi, sosialisasi, mitra kampus yang memadai (Sugiarti, 2023). Selain fasilitas informasi dan sosialisasi dari program studi Pihak mitra yang memadai dan mendukung dalam pelaksanaan kegiatan di luar kampus. Peranan mitra sangat penting sebagai fasilitator dan penentu pelaksanaan *Capstone* mahasiswa

Kasus lain yang menjadi tantangan adalah ketika *Capstone* Pengembangan Talenta dan Kepemimpinan terintegrasi dengan program MSIB, yang mengakibatkan mahasiswa harus menghasilkan output ganda. Hal ini tentu membutuhkan tenaga ekstra dan manajemen waktu yang lebih baik agar kedua output dapat diselesaikan dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Prasetyo dan Hidayat (2020) yang menekankan pentingnya manajemen waktu dan dukungan institusional dalam keberhasilan pelaksanaan kegiatan yang mempunyai integrasi dengan kebijakan lain (Prasetyo & Hidayat, 2020).

Dari sisi tenaga kependidikan, terdapat pula permasalahan administratif, di mana masih ditemukan mahasiswa yang mendaftar *Capstone* tidak sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan, sehingga menimbulkan kendala dalam proses pelaksanaan. Dari sini dapat dilihat bahwa mahasiswa masih kurang memahami *Capstone* sehingga mahasiswa mendaftar kurang memenuhi SOP. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemahaman pelaksana kebijakan menjadi penentu keberhasilan implementasi kebijakan program berbasis project (Rachman & Sulisty, 2021). Hal ini juga sejalan dengan temuan Hardi dkk (2023)

pelaksanaan kebijakan baru dengan kurun waktu kurang dari empat tahun akan terdapat kurangnya pemahaman tentang kebijakan yang berlaku dan akan menyebabkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaannya (Hardi, Ambiyar, & Aziz, 2023)

2.6. Rekomendasi Kebijakan *Capstone Project* pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan, adapun rekomendasi untuk kebijakan *Capstone Project* pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University, sebagai berikut.

1. Bagi Rektor IPB University perlu untuk mendorong penyusunan kebijakan program MBKM mandiri sebagai alternatif jika kebijakan program nasional MSIB dihentikan atau tertunda, mengalokasikan dana insentif universitas yang dapat diakses oleh program studi untuk mendukung seluruh jenis *Capstone Project*, serta memfasilitasi integrasi *Capstone* ke dalam sistem akademik IPB agar jadwal monitoring terstandarisasi lintas program studi.
2. Bagi Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen (FEM) perlu menetapkan strategi penguatan kemitraan fakultas dengan dunia industri dan lembaga eksternal secara kolektif lintas program studi, menyelenggarakan *workshop* dosen tahunan tingkat fakultas terkait pengembangan pembelajaran berbasis proyek dan pembimbingan *Capstone*.
3. Bagi Ketua Program Studi perlu memperluas jejaring mitra dengan menandatangani MoU dan MoA baru setiap semester, serta mempublikasikan hasil kerja sama untuk menarik mitra baru, serta mengatur pemerataan distribusi peserta antar jenis *Capstone* melalui penyesuaian reward, jadwal, dan bobot nilai.
4. Bagi Koordinator Komisi Akademik perlu menyusun prosedur akademik *Capstone* yang seragam dan mendetail, termasuk alur penilaian, proposal kegiatan, dan standar luaran, bertanggung jawab atas koordinasi pelaksanaan sosialisasi *Capstone* bagi mahasiswa dan dosen pada awal semester, serta membantu Koordinator *Capstone* memastikan kepatuhan SOP oleh mahasiswa dan tenaga kependidikan. Menyusun sistem monitoring dosen kepada mahasiswa dengan minimal pembimbingan 1 bulan sekali dengan menentukan jadwal bimbingan yang telah ditetapkan.
5. Bagi Koordinator *Capstone Project* perlu menyusun dan memutakhirkan buku panduan *Capstone* per angkatan, yang dikunci dan tidak berubah selama satu tahun akademik, serta melakukan pemetaan minat mahasiswa tiap angkatan untuk menyesuaikan kuota dan pengenalan antar jenis *Capstone*.
6. Bagi Dosen Pembimbing *Capstone* perlu aktif melakukan monitoring berkala (logbook, whatsapp grup, zoom meeting, kunjungan lapangan) sesuai kesepakatan awal dengan mahasiswa, berperan aktif dalam komunikasi tiga arah dengan mahasiswa dan mitra, serta mengantisipasi kesalahpahaman administratif, dan memberikan penguatan teknis dalam bentuk pelatihan informal atau kelas tambahan terkait metode penulisan laporan dan penyusunan output *Capstone* kepada para mahasiswa.
7. Bagi Mahasiswa Peserta *Capstone* wajib mengikuti sesi sosialisasi dan pelatihan awal *Capstone* untuk memahami jenis, mekanisme, dan tanggung jawab pelaksanaan proyek, melakukan komunikasi terbuka dan berkala dengan dosen pembimbing dan mitra tempat *Capstone* berlangsung, menjaga komitmen pada satu jenis *Capstone* tanpa berpindah tanpa izin dan pertimbangan akademik, serta memilih *Capstone* sesuai dengan minat, kompetensi yang dimiliki, dan passion.
8. Bagi Tenaga Kependidikan diharapkan meningkatkan kapasitas pelayanan, khususnya dalam pengelolaan administrasi dan informasi terkait *Capstone*. Mengikuti pelatihan teknis mengenai sistem dokumentasi, surat menyurat, dan pendataan hasil proyek perlu diperluas agar pelayanan lebih efisien dan profesional. Memastikan kelengkapan administratif pendaftaran *Capstone* sesuai SOP.

9. Bagi Mitra Industri atau Mitra *Capstone* diharapkan dapat meningkatkan komitmen dalam memberikan fasilitas, pembimbing lapangan, dan dukungan data serta logistik yang relevan. Dibutuhkan juga pembentukan mekanisme umpan balik dari mitra untuk memperkuat evaluasi bersama dan memperkuat kolaborasi jangka panjang. Menjalinkan komunikasi aktif dengan dosen pembimbing dan menyepakati ekspektasi project sejak awal.
10. Bagi Peneliti Lain diharapkan dapat memperluas ruang lingkup dengan membandingkan kebijakan *Capstone Project* antar program studi atau perguruan tinggi, serta mengkaji secara lebih mendalam dampak kebijakan ini terhadap kesiapan kerja lulusan dan relevansinya terhadap kebutuhan industri global.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan penelitian dapat peneliti simpulkan sebagai berikut Perencanaan *Capstone Project* di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University dimulai dengan penyelenggaraan lokakarya yang melibatkan berbagai pihak, termasuk fakultas, dosen, stakeholder, dan mitra. Lokakarya ini bertujuan untuk merumuskan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dunia industri serta perkembangan akademik dan praktis. Selain itu, perencanaan juga melibatkan alumni dan perusahaan mitra untuk memastikan bahwa program ini relevan dan adaptif terhadap dinamika industri. Kolaborasi yang erat antara berbagai unsur ini membantu memastikan bahwa kebijakan *Capstone* dapat berjalan dengan baik dan meminimalisir hambatan yang mungkin muncul selama pelaksanaannya. Pelaksanaan *Capstone Project* dimulai dengan sosialisasi yang diberikan kepada mahasiswa dan dosen untuk memastikan pemahaman yang seragam mengenai prosedur dan jenis *Capstone* yang tersedia. Sosialisasi ini dilakukan dalam dua tahap: pertama untuk memberi gambaran umum mengenai *Capstone Project*, dan kedua untuk penjelasan lebih mendalam per jenis *Capstone*. Mahasiswa kemudian membentuk kelompok secara mandiri, yang diharapkan dapat meminimalisir masalah dalam koordinasi kelompok. Setiap mahasiswa memilih jenis *Capstone* berdasarkan minat dan keinginan mereka, yang selanjutnya direncanakan dengan bantuan dosen pembimbing. Dengan pendekatan ini, mahasiswa diharapkan dapat mengembangkan kompetensi sesuai dengan bidang minat mereka, baik dalam pengalaman lapangan, riset, maupun kewirausahaan. Monitoring dalam *Capstone Project* dilakukan melalui tiga level, yaitu oleh program studi, koordinator, dan dosen pembimbing. Pada tingkat program studi, monitoring dilakukan pada beberapa tahapan penting, seperti saat pengisian Kartu Rencana Studi (KRS), ketika proyek mencapai progres tertentu, dan menjelang Ujian Tengah Semester (UTS). Dosen pembimbing berperan aktif dalam memantau perkembangan proyek melalui berbagai media komunikasi, seperti logbook, grup WhatsApp, pertemuan daring, dan kunjungan langsung ke lokasi proyek. Walaupun monitoring telah dilakukan, variasi dalam intensitas pengawasan oleh dosen masih ada, tergantung pada jenis *Capstone* yang diambil mahasiswa. Tahapan evaluasi *Capstone Project* dilakukan melalui ujian atau sidang yang dihadiri oleh mahasiswa, dosen pembimbing, dan pembimbing lapangan. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai hasil dari kegiatan yang telah dilakukan oleh mahasiswa, baik dari segi keterampilan, produk yang dihasilkan, maupun kontribusi mereka selama melaksanakan proyek. Kehadiran pembimbing lapangan sangat penting dalam memberikan perspektif dari mitra, yang dapat membantu memberikan penilaian lebih objektif dan kontekstual terhadap kinerja mahasiswa. Evaluasi ini menjadi dasar untuk perbaikan kebijakan dan proses pelaksanaan *Capstone Project* di masa depan. Dalam pelaksanaannya, *Capstone Project* di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University tidak lepas dari berbagai kendala dan hambatan. Salah satu kendala utama adalah kesulitan mahasiswa dalam memperoleh mitra untuk melaksanakan proyek mereka. Selain itu, terdapat juga kendala terkait dengan keterlambatan jadwal program MSIB yang berdampak pada proses pengisian KRS dan kesulitan dalam penyesuaian waktu.

Ketidakseimbangan jumlah peminat antara jenis *Capstone* yang berbeda juga menjadi masalah, di mana beberapa jenis *Capstone* memiliki minat yang sangat tinggi sementara yang lain justru sangat sedikit diminati. Hambatan lainnya terkait dengan kesalahan konseptual dalam pemilihan *Capstone* yang tidak sesuai dengan jenjang karir mahasiswa, serta tantangan teknis yang dihadapi mahasiswa, seperti masalah manajemen waktu dan keterbatasan dukungan dari pihak mitra. Semua kendala ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam perencanaan dan pelaksanaan *Capstone Project* agar lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya. (2023). Kurangnya koordinasi serta komunikasi dalam pelaksanaan kebijakan. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 5(2), 101–110. Diambil dari <https://example.com/aditya2023>
- Ahmed, M. E., & Khan, M. M. (2018). Capstone Project Based Experiential Learning - Case of Institute of Business Management (IoBM). *Journal of Business Studies Quarterly*, 9(3), 100–108. <https://doi.org/10.5171/2018.412705>
- Alifah, E., & Andari, S. (2023). Manajemen Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka (PMM)-Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Situs Pada Universitas Negeri Padang dan Universitas Negeri Surabaya). *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 11(2), 335–347.
- Arnyana, I. B. P. (2019). Pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi 4c (communication, collaboration, critical thinking dan creative thinking) untuk menyongsong era abad 21. *Prosiding: Konferensi Nasional Matematika dan IPA Universitas PGRI Banyuwangi*, 1(1), i–xiii.
- Fauziah, N., Napisah, S. A., Salvia, M., Zahid, A., Kholik, A., & Indra, S. (2020). Monitoring Dan Evaluasi Program Mbkm Kampus Mengajar Di Universitas Djuanda Bogor Monitoring And Evaluation Of The Teaching Campus Mbkm Program At Djuanda University Bogor. *Jurnal Sosial Humaniora*, 1(2), 102–110.
- Hardi, E., Ambiyar, & Aziz, I. (2023). Evaluasi Pelaksanaan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Jurusan Sejarah. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(1), 421–434.
- Institut Pertanian Bogor. (2020). *Buku Panduan Akademik Program Sarjana*. Bogor: IPB University. Diambil dari <https://simak.ipb.ac.id/Publik/BukuPanduan>
- Kemendikbud. (2020). *Buku Panduan Merdeka Belajar - Kampus Merdeka*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendikbud RI.
- Manajemen IPB. (2020). *Kurikulum Program Sarjana Reguler Departemen Manajemen – Departemen Manajemen IPB*. Bogor: Departemen Manajemen IPB. Diambil dari <https://manajemen.ipb.ac.id/akademik/program-sarjana-reguler/kurikulum%02program-sarjana-reguler-departemen-manajemen/>
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative data analysis. A methods sourcebook* (hal. 33). hal. 33. London: Sage publications Sage UK: London, England.
- Nasihi, A., & Hapsari, T. A. R. (2024). Monitoring dan Evaluasi Kebijakan Pendidikan. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(6), 5732–5739. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i6.4535>
- Nurhayani, Yaswinda, & Movitaria, M. A. (2022). Model evaluasi CIPP dalam mengevaluasi program pendidikan karakter sebagai fungsi pendidikan. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2353–2362.
- Perdana, A. L. (2020). Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi (MONEV) terhadap Kinerja Guru di SMAN 16 Gowa. In *Prosiding Seminar Nasional Hukum, Bisnis, Sains dan Teknologi*, 1, 44–52.
- Prasetyo, A., & Hidayat, R. (2020). Evaluasi Implementasi Kebijakan Pendidikan Berbasis Proyek di Perguruan Tinggi. *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, 12(2), 101–110. Diambil dari <https://example.com/prasetyo-hidayat-2020>
- Rachman, A., & Sulisty, B. (2021). Evaluasi Program Pendidikan Berbasis Pengalaman Langsung: Studi Kasus pada Pelaksanaan Capstone Project. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 12(2), 134–145. Diambil dari <https://ejournal.upi.edu/index.php/jep/article/view/rachman2021>

- Rahman, M. A. (2023). *Tantangan dan Solusi Dalam Implementasi Program Kebijakan “ Merdeka Belajar , Kampus Merdeka ” (MBKM) di Perguruan Tinggi*. 1–8. <https://doi.org/10.31237/osf.io/m32va>
- Ramadhani, D., & Sholeh, M. (2023). Evaluasi Implementasi Program Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) Tema Suara Demokrasi Untuk Fase F. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 11(4), 1023–1034.
- Rasidi, Hermahayu, & Mashitoh, R. F. (2023). Analisis Program Unggulan Godanya Mas Bagia Kota Magelang Berbasis Context, Input, Process, Product (CIPP). *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, 6(2), 1–28.
- Rizkiwati, B. Y., Rapii, M., Juniarta, I. F., & Yati. (2024). Pengaruh Program Magang Dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB) Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Terhadap Peningkatan Keterampilan Dan Kesiapan Kerja Mahasiswa Universitas Hamzanwadi. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 8(3), 1446–1454. <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i3.29272>
- Sholeh, M., Muhimmah, H. A., Widiyanah, I., Pendidikan, M., Pendidikan, F. I., Wetan, K. L., ... Wetan, L. (2024). Evaluasi Program Pertukaran Mahasiswa dalam Rangka Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdek. *Journal of innovation and Technology*, 1(3), 1–8.
- Smith, J., & Jones, E. (2019). The Impact of Multitasking on Student Performance in Higher Education. *Journal of Educational Psychology and Learning*, 15(2), 123–138. Diambil dari <https://example.com/article/smith-jones-2019>
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (Vol. 50). John Wiley & Sons.
- Sugiarti, T. (2023). Realisasi, Evaluasi Terhadap Kebijakan Mbkm Di Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi (JIPP)*, 1(3), 121–132. <https://doi.org/10.61116/jipp.v1i3.215>
- Sugiyono, S. (2023). *Metode Penelitian Evaluasi* (Y. Yuniarsih, Ed.). Bandung: Alfabeta.
- Wiryatmo, R. D., Iriani, A., & Waruwu, M. (2023). Evaluasi Pelaksanaan Penguatan SDM Program Sekolah Penggerak di Sekolah Menengah Pertama dengan Model CIPPO. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 22–34. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2023.v10.i1.p22-34>