

Implementasi Kebijakan Peraturan Walikota No. 49 Tahun 2021 di Kota Medan

Implementation of Mayor Regulation Policy No. 49 of 2021 in Medan City

Ijan Paulinus Sijabat, Yusniar Lubis & Budi Hartono*

Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana
Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 2023-01-28; Direview: 2023-04-28; Disetujui: 2023-05-15

*Corresponding Email: budihartono@sataff.uma.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah mengalisa implementasi dan mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Peraturan Walikota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan. Penelitian ini menerapkan Teori Edward III. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Informan pada penelitian ini adalah kepala Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, Sub Koordinator Perencanaan, Sub Koordinator Keuangan, dan Sub Koordinator Pelaporan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan teori Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Peraturan Walikota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan sudah berjalan dengan baik namun masih terdapat kekurangan, yaitu pada aspek sumber daya. Adapun faktor yang mempengaruhi implementasi adalah faktor pendukung berupa penyaluran informasi dengan cara mengirim surat dilakukan dengan jelas dan konsisten, serta factor penghambat berupa sumber daya manusia yang kurang antusias, anggaran yang terbatas, fasilitas tempat masih menyewa, serta kewenangan yang terbatas.

Kata kunci: Implementasi; Bagian Perencanaan dan Keuangan; Sekretariat Daerah; Kota Medan.

Abstract

The purpose of this research is to analyze the implementation and identify the factors that influence the Implementation of the Medan Mayor Regulation Number 49 of 2021 Concerning Competency Development of State Civil Servants in the Medan City Government in the Planning and Finance Section of the Medan City Regional Secretariat. This study applies Edward III's Theory. This research use descriptive qualitative approach. The informants in this study were the Head of the Planning and Finance Section of the Medan City Regional Secretariat, the Planning Sub-Coordinator, the Finance Sub-Coordinator, and the Reporting Sub-Coordinator. Data collection techniques in this study were observation, interviews, and documentation. The data analysis technique in this research uses the theory of Miles and Huberman. The results of the study show that the Implementation of the Policy for Medan Mayor Regulation Number 49 of 2021 Concerning the Competency Development of State Civil Servants in the Medan City Government in the Planning and Finance Section of the Medan City Regional Secretariat has gone well but there are still deficiencies, namely in the aspect of resources. The factors that influence implementation are supporting factors in the form of channeling information by sending letters done clearly and consistently, as well as inhibiting factors in the form of unenthusiastic human resources, limited budgets, facilities where they are still renting, and limited authority.

Key words: Implementation; Planning and Finance Section; The Regional Secretariat; Medan City

How to Cite: Sijabat, I.P. Lubis, Y. & Hartono, B. (2023). Implementasi Kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 49 Tahun 2021 di Kota Medan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 5 (4): 2732 -2744.



PENDAHULUAN

Faktor yang sangat sentral dalam sebuah organisasi adalah keberadaan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Segala sesuatu yang dilakukan dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi diurus dan dikelola oleh manusia, sehingga sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat strategis untuk menjalankan semua kegiatan organisasi. Untuk dapat melaksanakan visi dan misi organisasi, maka dibutuhkan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan yang menjadi bagian ilmu manajemen yang mencakup fungsi manajemen dalam proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, kepemimpinan, dan pengendalian. Sumber daya manusia memiliki peran yang strategis dari waktu ke waktu dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu, sehingga manajemen sumber daya manusia pada saat ini tentu memiliki perbedaan dengan masa sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pimpinan organisasi mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk peningkatan kinerja pegawainya. Pada saat ini pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia harus dapat melakukan kolaborasi segala sumber daya yang dipunyai oleh setiap pegawainya. Kemampuan SDM merupakan *competitive advantage* bagi suatu organisasi. Peningkatan kemampuan SDM akan menjadi strategi yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage* untuk memperoleh *added value* yang maksimum.

Pemerintah telah menggulirkan reformasi birokrasi yang merupakan buah perubahan paradigma sistem pemerintahan dari sistem sentralistik ke sistem desentralistik. Hal ini ditandai dengan lahirnya Undang-Undang No. 32 tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. Digulirkannya reformasi birokrasi harus diikuti dengan terjadinya perubahan internal dan eksternal organisasi birokrasi, dimana dengan adanya perubahan tersebut dapat membuat terjadinya perubahan yang cukup pesat dalam lingkungan di luar sistem institusi organisasi pemerintah.

Terjadinya perubahan yang cukup pesat dalam lingkungan internal dan eksternal dalam organisasi pemerintahan membuat implikasi kebutuhan belajar yang cukup besar bagi para Aparatur Sipil Negara, sehingga dapat tetap bersaing dalam pesatnya perkembangan di luar institusi pemerintah. Dalam hal ini, organisasi pemerintahan harus secara berkesinambungan mengikuti dan memahami berbagai perubahan dan perkembangan yang terus terjadi setiap waktu. Untuk itu diharapkan setiap aparatur pemerintah dapat meningkatkan potensi SDM. Untuk memperoleh kinerja pegawai yang optimal, maka organisasi harus melakukan pengembangan kompetensi sehingga pegawai dapat menjalankan tugas yang diembannya secara profesional dan kompetitif. Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda, sehingga kinerja yang dihasilkan juga berbeda-beda.

Pemerintah telah menetapkan kebijakan tentang penataan yang didasarkan pada Peraturan Kepala BKN No. 37 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil. Pada pasal 2 dinyatakan bahwa Setiap Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah wajib melakukan penataan Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya untuk memperoleh Pegawai Negeri Sipil yang tepat baik secara kuantitas, kualitas, komposisi, dan distribusinya secara proporsional sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi menjadi kinerja nyata. Aparatur Sipil Negara merupakan unsur utama SDM yang berperan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan Aparatur Sipil Negara yang memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional yang diembannya. Maka dalam hal ini, pemerintah daerah seharusnya memberikan perhatian yang besar agar dapat melakukan pengembangan kompetensi terhadap Aparatur Sipil Negara yang berkerja dalam setiap organisasi pemerintahan.

Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan merupakan bagian yang baru terbentuk dalam Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kota Medan pada tahun 2021,



sehingga Aparatur Sipil Negara yang bekerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan masih belum dapat bekerja secara optimal dikarenakan jumlah pegawai yang masih tergolong sedikit dan masih harus belajar terkait pekerjaan baru. Selain itu, pegawai yang menduduki Jabatan Fungsional Sub Koordinator pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan belum ada yang pernah mengikuti diklat fungsional.

Berdasarkan data kepegawaian di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan saat ini, para pegawai belum sepenuhnya mendukung terlaksananya berbagai pekerjaan secara optimal dan masih merupakan persoalan yang perlu mendapat perhatian terutama dilihat dari segi pelatihan teknis, diklat fungsional, bimbingan teknis, serta pengalaman kerja. Hal tersebut terjadi dikarenakan Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan merupakan bagian yang baru terbentuk pada tahun 2021 sehingga untuk mendukung terlaksananya berbagai pekerjaan secara optimal, maka para pegawainya harus mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi berupa pelatihan teknis, diklat fungsional, atau pun bimbingan teknis terkait tugas pokok dan fungsinya.

Pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA berjumlah sebanyak 4 orang (13,79%), pendidikan D-3 berjumlah sebanyak 5 orang (17,24%), pendidikan S-1 berjumlah sebanyak 19 orang (65,52%), dan pendidikan S-2 berjumlah sebanyak 1 orang (3,45%). Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan didominasi oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S-1).

Penelitian terdahulu dari Utari, dkk (2022) menunjukkan bahwa program Pengembangan Sumberdaya Manusia dan pemberdayaan masyarakat kelautan dan perikanan di Desa Teluk Bakau Kecamatan Gunung Kijang Kabupaten Bintan sudah terlaksana tetapi masih belum maksimal dan terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki dalam programnya. Adapun saran yang diberikan agar program ini dapat berjalan maksimal adalah meningkatkan lagi pembinaan dan koordinasi penyelenggaraan pembangunan kelautan dan perikanan kepada masyarakat setempat. Pendamping perikanan lapangan masih sangat minim di Desa Teluk Bakau sehingga tidak sebanding dengan kelompok nelayan aktif yang ada.

Nekwek (2022) menunjukkan bahwa implementasi kebijakan masih belum berjalan dengan optimal. Berdasarkan teori George C Edwards III, dari empat dimensi penentu keberhasilan sebuah implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi/sikap pelaksana, dan struktur birokrasi, terdapat faktor penghambat yaitu faktor keterbatasan anggaran, faktor keterbatasan fasilitas dan faktor politik. Diputra & Surya, (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karier dan faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan pengembangan karier Aparatur Satpol PP di Kabupaten Lombok Tengah adalah dipengaruhi oleh kepentingan politik dan sistem kerja yang kurang jelas serta sistem pengawasan yang tidak efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka Penelitian ini memfokuskan pada proses implementasi kebijakan Implementasi dan factor-faktor yang mempengaruhi implementasi Peraturan Walikota Medan No. 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan. Dimensi yang diteliti mencakup 4 (empat) indikator yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan dalam pendekatan seperti yang dikemukakan teori George C. Edward III dalam Agustino, (2012) yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus penelitian. Menurut Winartha (2006) metode deskriptif kualitatif adalah menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara atau pengamatan mengenai masalah yang diteliti yang terjadi di lapangan. Metode kualitatif adalah langkah-langkah penelitian sosial untuk mendapatkan data deskriptif berupa kata-kata dan gambar. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Moleong (2008) bahwa data yang dikumpulkan dalam

penelitian kualitatif adalah berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Dalam hal ini, peneliti menafsirkan dan menjelaskan data-data yang didapat peneliti dari wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga mendapatkan jawaban permasalahan dengan rinci dan jelas. Pemilihan pendekatan penelitian kualitatif dilakukan atas dasar spesifikasi subjek penelitian dan untuk mendapatkan informasi yang mendalam.

Dalam penelitian dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, pengambilan informasi sumber data berkaitan dengan siapa yang hendak dijadikan informan dalam penelitian. Menurut Bungin (2007) dalam Penelitian Kualitatif bahwa informan penelitian kualitatif menjelaskan objek penelitian yang berkaitan dengan fokus dan lokus penelitian, yaitu apa yang menjadi sasaran. Informan merupakan sumber dari mana data diperoleh. Untuk keberhasilan penelitian, penentuan informan harus sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan penelitiannya dengan teknik *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu yang memahami fokus penelitian.

Informan dalam penelitian ini adalah: Informan Kunci: Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat: Daerah Kota Medan, Informan Utama: Sub Koordinator Perencanaan, Informan Tambahan: Sub Koordinator Keuangan, Sub Koordinator Pelaporan

Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2010) terdiri atas observasi, wawancara, angket dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi yang disesuaikan dengan indikator teori untuk mendapatkan data terkait faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi yang berupa komunikasi, sumberdaya, struktur birokrasi, disposisi.

Teknik analisa data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisa data kualitatif. Dalam penelitian kualitatif memungkinkan dilakukan analisis data pada waktu peneliti berada di lapangan maupun setelah kembali dari lapangan baru dilakukan analisis. Pada penelitian ini analisis data akan dilaksanakan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Alur analisis mengikuti model analisis interaktif sebagaimana diungkapkan Miles dan Huberman yang terdiri dari 4 (empat) tahap, yaitu Pengumpulan Data, Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Peraturan Walikota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan

Berdasarkan teori Edwards III yang dijadikan sebagai panduan analisis, yang merumuskan sebuah kerangka kerja hubungan antara berbagai aspek yang mempengaruhi hasil atau kinerja suatu kebijakan, implementasi kebijakan akan didukung dengan 4 (*empat*) aspek seperti yang dikatakan Edwards III dalam Agustino (2012) yaitu: Komunikasi, Sumber Daya, Sikap Pelaksana/Disposisi, dan Struktur Birokrasi.

A. Komunikasi

Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementor mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu. Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses yang amat kompleks dan rumit. Seseorang bisa menahannya hanya untuk kepentingan tertentu, atau menyebarkanluaskannya. Di samping itu sumber informasi yang berbeda juga akan melahirkan interpretasi yang berbeda pula. Agar implementasi berjalan efektif, siapa yang bertanggungjawab melaksanakan sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Sesungguhnya implementasi kebijakan harus diterima oleh semua personel dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan. Jika para aktor pembuat kebijakan telah melihat



ketidakjelasan spesifikasi kebijakan sebenarnya mereka tidak mengerti apa sesungguhnya yang akan diarahkan. Para implemetor kebijakan bingung dengan apa yang akan mereka lakukan sehingga jika dipaksakan tidak akan mendapatkan hasil yang optimal.

Tidak cukupnya komunikasi kepada para implementor secara serius mempengaruhi implementasi kebijakan. Terdapat tiga dimensi yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan indikator komunikasi. Edward III dalam Agustino (2012) mengemukakan tiga variabel tersebut yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi.

1. Transmisi

Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (implementors) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk mengetahui bagaimana proses transmisi informasi dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait transmisi komunikasi, maka dapat disimpulkan bahwa proses transmisi komunikasi tentang pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan sudah berjalan cukup baik. Informasi tentang adanya kegiatan diklat atau pelatihan untuk pengembangan kompetensi dapat didapatkan ASN melalui surat yang dikirim oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKD dan PSDM) Pemerintah Kota Medan ke Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.

2. Kejelasan

Dimensi kejelasan (*clarity*) menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk mensukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.

Untuk mengetahui bagaimana kejelasan komunikasi dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terkait kejelasan informasi terkait implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN, maka dapat disimpulkan bahwa kejelasan informasi tentang pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan sudah cukup jelas dan dapat dipahami secara jelas oleh ASN karena di dalam surat yang dikirim BKD dan PSDM sudah berisi semua hal tentang adanya kegiatan pengembangan kompetensi ASN.

3. Konsistensi

Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup, dan pihak-pihak yang berkepentingan. Perintah implementasi harus konsisten dan jelas jika ingin pelaksanaan kebijakan menjadi efektif. Konsistensi perintah terkadang terhalang oleh kepentingan dari penentu kebijakan.

Untuk mengetahui bagaimana konsistensi komunikasi dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terkait konsistensi komunikasi tentang implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN, maka dapat disimpulkan bahwa konsistensi komunikasi tentang pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan sudah konsisten sesuai dengan surat yang dikirim BKD dan PSDM ke Bagian Perencanaan dan Keuangan, walaupun terkadang terjadi perubahan, namun sangat jarang terjadi.

B. Sumber Daya

Walaupun perintah implementasi dapat disalurkan secara jelas, tepat dan konsisten, tetapi jika pelaksanaannya memiliki kekurangan sumberdaya yang penting untuk melaksanakan kebijakan, maka implementasi menjadi tidak efektif (Putra & Khaidir, 2019). Sumber daya merupakan indikator yang penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN, panitia penyelenggara implementasi kebijakan pengembangan kompetensi tersebut harus menyiapkan sumber daya dengan baik, seperti penyiapan jumlah ASN yang boleh mengikuti, anggaran yang dibutuhkan, serta fasilitas yang harus memadai dengan terselenggaranya kegiatan pengembangan kompetensi dengan baik. Ada beberapa variabel yang termasuk sumber daya, yang terdiri dari: sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, dan kewenangan.

1. Sumber Daya Manusia atau Staff

Sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Edward III dalam Widodo (2010:98) menyatakan bahwa "Mungkin sumber daya yang paling penting dalam implementasi kebijakan adalah staf". Edward III dalam Widodo (2010) menambahkan "tidak peduli seberapa jelas dan konsisten urutan pelaksanaannya dan tidak peduli seberapa akurat mereka disampaikan, jika personel yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kekurangan sumber daya untuk melakukan pekerjaan yang efektif, implementasi tidak akan efektif."

Untuk mengetahui bagaimana sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait sumber daya manusia, maka dapat disimpulkan bahwa jumlah sumber daya manusia atau staf pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan masih belum memadai. Selain itu beberapa PNS yang ada di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan memiliki motivasi yang kurang dalam bekerja dan mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Hal itu yang membuat beberapa PNS lain lah yang harus mengerjakan pekerjaan PNS yang kurang motivasi tersebut dan mengikuti pengembangan kompetensi yang bukan bagian dari tugas pokok dan fungsinya.

2. Sumber Daya Anggaran

Edward III dalam Widodo (2010) menyatakan dalam kesimpulan studinya "budgetary limitation, and citizen opposition limit the acquisition of adequate facilities. This is turn limit the



quality of service that implementor can be provide to public". Menurut Edward III, terbatasnya anggaran yang tersedia menyebabkan kualitas pelayanan yang seharusnya diberikan kepada masyarakat juga terbatas. Edward III dalam Widodo (2010) menyatakan bahwa "new towns studies suggest that the limited supply of federal incentives was a major contributor to the failure of the program". Menurut Edward III, terbatasnya insentif yang diberikan kepada implementor merupakan penyebab utama gagalnya pelaksanaan program. Edward III dalam Widodo (2010) menyimpulkan bahwa terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Di samping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah.

Untuk mengetahui bagaimana sumber daya anggaran dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait sumber daya anggaran, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran terkait semua kebutuhan dalam setiap pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN sudah dianggarkan pada saat perencanaan penganggaran yang dilakukan oleh BKD dan PSDM. Namun anggaran yang tersedia tidak dapat menampung semua PNS yang berhak dan memenuhi syarat untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Sehingga Bagian Perencanaan dan Keuangan hanya mengirimkan usulan nama-nama PNS yang akan mengikuti pengembangan kompetensi ASN sesuai dengan jumlah yang diundang untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi ASN.

3. Sumber Daya Fasilitas

Edward III dalam Widodo (2010) menyatakan bahwa sumber daya fasilitas merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan. Edward III dalam Widodo (2010) menyatakan: *Physical facilities may also be critical resources in implementation. An implementor may have sufficient staff, may understand what he supposed to do, may have authority to exercise his task, but without the necessary building, equipment, supplies and even green space implementation will not succeed.*

Untuk mengetahui bagaimana sumber daya fasilitas dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait sumber daya fasilitas, maka dapat disimpulkan bahwa semua fasilitas untuk kegiatan pengembangan kompetensi sudah disiapkan oleh BKD dan PSDM selaku penyelenggara kegiatan pengembangan kompetensi ASN dengan baik sesuai dengan anggaran yang tersedia. Namun untuk tempat pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi ASN selama ini dilakukan di Hotel, bukan di gedung atau bangunan milik Pemko Medan. Hal itu menyebabkan adanya pemborosan anggaran untuk menyediakan tempat pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi ASN.

4. Sumber Daya Kewenangan

Sumber daya lain yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah kewenangan. Menurut Edward III dalam Widodo (2010) menyatakan bahwa: Kewenangan (*authority*) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini



menjadi penting ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan. Oleh karena itu, Edward III dalam Widodo (2010), menyatakan bahwa pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya.

Untuk mengetahui bagaimana sumber daya kewenangan dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terkait sumber daya kewenangan dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN, maka dapat disimpulkan bahwa kewenangan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ada di BKD dan PSDM. Bagian Perencanaan dan Keuangan hanya mengirimkan nama-nama yang diusulkan berdasarkan persetujuan Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan sesuai dengan jumlah dan syarat yang tertulis di dalam surat yang dikirimkan BKD dan PSDM ke Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.

C. Disposisi

George C Edwards dalam Agustino (2012) menyatakan bahwa disposisi atau sikap dari kebijakan adalah elemen penting ketiga dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan publik. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya pelaksanaan suatu kebijakan akan berjalan secara optimal. George C. Edwards III dalam Agustino (2012) menyatakan bahwa pengangkatan birokrat dan insentif merupakan hal yang penting dicermati dalam disposisi.

1. Pengangkatan Birokrasi

Pengangkatan birokrasi. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.

Untuk mengetahui bagaimana pengangkatan birokrasi dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait pengangkatan birokrasi, maka dapat disimpulkan bahwa semua ASN yang berada di Bagian Perencanaan dan Keuangan sudah ditempatkan untuk menduduki jabatan serta tugas pokok dan fungsi tertentu sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Untuk kegiatan pengembangan kompetensi, sebagian besar nama-nama PNS yang diusulkan untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi sudah sesuai dengan jabatannya, dan pada umumnya mereka bersedia untuk mengikuti kegiatan tersebut. Namun ada beberapa PNS khususnya PNS yang sudah berumur yang enggan atau malas untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi ketika diperintah untuk mengikutinya.

2. Insentif

Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

Untuk mengetahui bagaimana insentif dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait insentif, maka dapat disimpulkan bahwa insentif yang di dapatkan PNS Pemerintah Kota Medan adalah berupa TPP (tunjangan penghasilan pegawai) dan honor kegiatan. TPP didapatkan PNS rutin setiap bulannya sesuai dengan peraturan mengenai TPP, sedangkan honor kegiatan hanya didapatkan PNS yang ikut serta dalam pelaksanaan kegiatan.

D. Struktur Birokrasi

Meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan suatu kebijakan cukup dan para pelaksana (implementors) mengetahui apa dan bagaimana cara melakukannya, serta mempunyai keinginan untuk melakukannya, namun Edward III dalam Widodo (2010) menyatakan bahwa "implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena ketidakefisienan struktur birokrasi". Struktur birokrasi ini menurut Edward III dalam Widodo (2010) mencakup aspek-aspek seperti struktur birokrasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi dan sebagainya. Menurut Edwards III dalam Winarno (2014) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: "Standard Operational Procedure (SOP) dan fragmentasi".

1. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Menurut Winarno (2008) standard operational procedure (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas. Edward III dalam Widodo (2010) menyatakan bahwa: demikian pula dengan jelas tidaknya standar operasi, baik menyangkut mekanisme, sistem dan prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan, dan tanggung jawab diantara pelaku, dan tidak harmonisnya hubungan diantara organisasi pelaksana satu dengan yang lainnya ikut pula menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Namun, berdasarkan hasil penelitian Edward III dalam Winarno (2016) menjelaskan bahwa: SOP sangat mungkin dapat menjadi kendala bagi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara kerja baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi.

Untuk mengetahui bagaimana Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.



Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait Standar Operasional Prosedur (SOP), maka dapat disimpulkan bahwa setiap OPD memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang harus dipatuhi demi terlaksananya kegiatan atau administrasi dengan baik. Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN, Bagian Perencanaan dan Keuangan melaksanakan SOP terkait pengusulan dan pengiriman nama-nama yang disetujui Kepala Bagian ke BKD dan PSDM.

2. Fragmentasi

Edward III dalam Winarno (2008) menjelaskan bahwa fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi. Edward III dalam Widodo (2010), mengatakan bahwa: struktur birokrasi yang terfragmentasi (terpecah-pecah atau tersebar) dapat meningkatkan gagalnya komunikasi, karena kesempatan untuk instruksinya terdistorsi sangat besar. Semakin terdistorsi dalam pelaksanaan kebijakan, semakin membutuhkan koordinasi yang intensif. Fragmentasi bertujuan untuk menyebar tanggung jawab berbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Struktur organisasi yang terfragmentasi dengan baik maka implementasi peraturan yang diterapkan akan menjadi semakin efektif, kapabel dan kompeten. Fragmentasi diperlukan jika implementasi kebijakan suatu program melibatkan banyak intitusi dalam mencapainya.

Untuk mengetahui bagaimana fragmentasi dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan yaitu Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selaku informan kunci, Sub Koordinator Perencanaan selaku informan utama, serta Sub Koordinator Keuangan dan Sub Koordinator Pelaporan selaku informan tambahan. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan mengalir kepada para informan. Berikut hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait fragmentasi, maka dapat disimpulkan bahwa fragmentasi dapat memperlancar atau menghambat pekerjaan. Dalam kegiatan pengembangan kompetensi, fragmentasi juga sudah berjalan dengan baik di mana usulan nama-nama ASN yang akan mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi ASN sepenuhnya atas usulan dan persetujuan Kepala Bagian.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 49 Tahun 2021

A. Faktor Pendukung

Dalam rangka pelaksanaan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, tentunya diperlukan dukungan-dukungan agar implementasi kebijakan tersebut dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan tujuan. Berdasarkan analisa yang dilakukan peneliti, terdapat beberapa faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN, yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus di tranmisikan kepadakelompok sasaran. Edward III dalam Agustino (2012) menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan indikator komunikasi, yaitu: transmisi, kejelasan, konsistensi.

Dalam hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti mengenai implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, dapat diketahui bahwa transmisi, kejelasan, dan konsistensi mengenai informasi adanya pengembangan kompetensi sudah berjalan cukup baik. Hal itu dapat dibuktikan dengan BKD dan PSDM Pemko Medan selalu mengirim surat undangan tentang adanya

pengembangan kompetensi ASN ke Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, di mana isi dari surat itu adalah segala hal terkait kegiatan pengembangan kompetensi seperti tempat, waktu, serta jumlah ASN yang diundang.

2. Disposisi

Dalam implementasi kebijakan agar terlaksana dengan baik maka para pelaku kebijakan harus memiliki kemauan, keinginan dan kecenderungan untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan. Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III dalam Agustinus (2006) mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari: pengangkatan birokrasi dan insentif. Dalam hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti mengenai implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, dapat diketahui bahwa ketika surat undangan terkait adanya pengembangan kompetensi sampai di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Kota Medan, maka usulan nama-nama ASN yang diusulkan atas persetujuan Kepala Bagian akan dikirimkan untuk mengikuti pengembangan kompetensi akan segera dikirimkan ke BKD dan PSDM.

3. Struktur Birokrasi

Dalam keberhasilan implementasi kebijakan, struktur birokrasi yang baik akan berperan penting dalam pencapaian keberhasilan tersebut. Koordinasi yang baik dari berbagai implementator kebijakan pada struktur birokrasi tidak boleh ada yang menghalangi agar implementasi berjalan dengan baik. Menurut Edwards III dalam Winarno (2008) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: "Standard Operational Procedure (SOP) dan fragmentasi.

Dalam hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti mengenai implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, dapat diketahui bahwa SOP terkait pelaksanaan kegiatan pengembangan ASN berada di BKD dan PSDM. Dalam implementasi pengembangan kompetensi ASN, Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah memiliki SOP tersendiri dalam hal mengirimkan usulan nama-nama yang akan mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi ASN.

B. Faktor Penghambat

Dalam pelaksanaan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN tentunya segala upaya dilakukan agar kebijakan tersebut terlaksana dengan baik. Namun suatu implementasi kebijakan pasti memiliki kendala atau faktor penghambat dalam pelaksanaannya. Berdasarkan analisa yang dilakukan peneliti, terdapat beberapa faktor penghambat dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN, yaitu sebagai berikut:

1. Sumber Daya

Sumber daya utama dalam mengimplementasi kebijakan adalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terhadap informan kunci, informan utama, dan informan tambahan adalah dalam pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, terdapat hambatan dari segi sumber daya manusia. Hal itu dapat dilihat dari PNS di Bagian Perencanaan dan Keuangan yang belum memadai baik dari jumlah atau kemampuan teknis dalam melakukan pekerjaan. Selain itu hambatan lain dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan adalah terdapat beberapa PNS yang tidak optimal dalam melakukan pekerjaan. Ketika namanya diusulkan untuk melakukan pengembangan kompetensi, PNS tersebut juga tidak berkenan untuk mengikutinya. Itu yang membuat PNS lain yang akhirnya menanggung beban PNS tersebut.

2. Keterbatasan Anggaran

Edward III dalam Widodo (2010) menyimpulkan bahwa terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terhadap informan kunci, informan utama, dan informan tambahan adalah dalam pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, terdapat hambatan dari segi keterbatasan anggaran. Hal itu dapat dilihat dari jumlah PNS yang diundang untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang terbatas sesuai dengan jumlah yang diminta panitia pelaksana di dalam surat undangan. Hal itu menyebabkan PNS yang berhak dan memenuhi syarat untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi ASN tidak dapat mengikutinya.

3. Fasilitas

Fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukannya, dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (saran dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terhadap informan kunci, informan utama, dan informan tambahan adalah dalam pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, fasilitas yang disediakan panitia pengembangan kompetensi ASN dalam hal ini BKD dan PSDM sudah baik. Namun untuk fasilitas tempat pelaksanaan kegiatan masih dilaksanakan bukan di gedung/bangunan milik Pemko Medan, namun dilaksanakan di hotel. Hal tersebut menyebabkan pemborosan anggaran terkait tempat pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi ASN.

4. Kewenangan

Pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan terhadap informan kunci, informan utama, dan informan tambahan adalah dalam pengembangan kompetensi ASN di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, terdapat hambatan dari segi kewenangan. Bagian Perencanaan dan Keuangan hanya memiliki wewenang dalam hal membalas surat yang dikirimkan BKD dan PSDM yang berisi berapa jumlah PNS yang diusulkan untuk mengikuti pengembangan kompetensi ASN. Bagian Perencanaan dan Keuangan tidak memiliki wewenang untuk melakukan penambahan jumlah PNS yang akan mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi ASN.

SIMPULAN

Keadaan fisik objek wisata Pantai Sujono memiliki beberapa macam vegetasi/tumbuhan sebagai berikut: a) pohon pinus b) pohon ketapang c) pohon kelapa sawit d) pohon mangga. Persepsi wisatawan terhadap objek wisata Pantai Sujono dilihat dari keseluruhan fasilitas yang disediakan oleh objek wisata Pantai Sujono sebagai berikut: a) kondisi aksesibilitas menuju objek wisata Pantai Sujono tergolong "Kurang Mendukung" b) kondisi fisik pada objek wisata Pantai Sujono tergolong "Kurang Baik" c) kondisi kebersihan pada objek wisata Pantai Sujono tergolong "Kurang Baik" d) kondisi keamanan serta kenyamanan pada objek wisata Pantai Sujono tergolong "Kurang Baik" e) kondisi dalam penggunaan fasilitas pada objek wisata Pantai Sujono tergolong "Kurang Puas". Kontribusi objek wisata Pantai Sujono terhadap pendapatan masyarakat sebesar 78,65%. Hal ini dapat dikaitkan dengan UMK Kabupaten Batu Bara 2019 (Rp 3.191.570) dengan rata-rata pendapatan masyarakat (Rp 2.960.000), maka (78,65%) kebutuhan masyarakat belum memenuhi kebutuhan sehari-hari dan berada di bawah UMK. Kontribusi yang dihasilkan oleh Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat dilihat dari tahun 2015 berkontribusi sebesar 6,06%, selanjutnya pada tahun 2016 berkontribusi sebesar 19,92% yang mengalami kenaikan yaitu

13,86%, kemudian pada tahun 2017 berkontribusi sebesar 18,75% yang mengalami sedikit penurunan yaitu 1,17%, diikuti pada tahun 2018 berkontribusi sebesar 15,51% yang mengalami penurunan yaitu 3,24%, dan pada tahun 2019 berkontribusi sebesar 7,76% yang mengalami penurunan lagi yaitu 7,75%.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2012) *Dasar - Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Agustinus, L. (2006) *Politik dan Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI.
- Bungin, B. (2007) *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Putra Grafika.
- Diputra, A.A.D.P. and Surya, I.B.K. (2018) 'PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. DESTINATION ASIA BALI', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2). Available at: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i02.p16>.
- Moleong, L.J. (2008) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nekwek, L. (2022) 'IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN YALIMO PROVINSI PAPUA', *Jurnal Adhikari*, 1(3). Available at: <https://doi.org/10.53968/ja.v1i3.40>.
- Peraturan Kepala BKN No. 37 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil* (no date).
- Peraturan Walikota Medan No. 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan* (no date).
- Putra, R.H. and Khaidir, A. (2019) 'Concept of George C. Edwards III on Implementation of Regional Regulations No.12 of 2017 Concerning Youth in Granting Youth Service in West Sumatera', *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 15(1), pp. 236–242.
- Sugiyono (2010) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang No. 32 tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah* (no date).
- Utari, D.S. et al. (2022) 'IMPLEMENTASI PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT KELAUTAN DAN PERIKANAN DI DESA TELUK BAKAU KECAMATAN GUNUNG KIJANG KABUPATEN BINTAN', *JURNAL ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK*, 3(2).
- Widodo, J. (2010) *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia.
- Winarno, B. (2008) *Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Winarno, B. (2014) *Kebijakan Publik: Teori, dan Proses Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Winarno, B. (2016) *Kebijakan Publik Era Globalisasi (Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif)*. Yogyakarta: CAPS.
- Winartha, I.M.W. (2006) *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.