

**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**

TESIS

OLEH

**IJAN PAULINUS SIJABAT
NPM. 211801005**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)13/7/23

**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**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Pascasarjana Universitas Medan Area



OLEH

**IJAN PAULINUS SIJABAT
NPM. 211801005**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)13/7/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : 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

Nama : IJAN PAULINUS SIJABAT

NPM : 211801005

MENYETUJUI

Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA

Pembimbing II



Dr. Budi Hartono, M.Si

**Ketua Program Studi Magister
Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Budi Hartono, M.Si

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada 15 April 2023

Nama : Ijan Paulinus Sijabat

NPM : 211801005



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Dr. Nina Siti Salmaniah Srg, M.Si

Sekretaris : Dr. Effiati Juliana Hasibuan, M.Si

Penguji I : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA

Penguji II : Dr. Budi Hartono, M.Si

Penguji Tamu : Dr. Adam, MAP

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)13/7/23

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

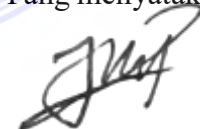
Nama : Ijan Paulinus Sijabat
NPM : 211801005
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusiveRoyalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal :
Yang menyatakan



Ijan Paulinus Sijabat

PERNYATAAN

Melalui pernyataan ini saya menerangkan bahwa Tesis ini dengan judul **“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”** adalah benar tulisan saya sendiri dan di dalamnya tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu Perguruan Tinggi. Selain itu, sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara jelas tertulis dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 15 April 2023



Ijan Paulinus Sijabat

ABSTRAK

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

Nama : Ijan Paulinus Sijabat
NPM : 211801005
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Prof. Dr. Ir. Hj. Yusniar Lubis, MMA
Pembimbing II : Dr. Budi Hartono, S.E., M.Si

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, Pelaksana pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan. 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 faktor 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

***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***

Name : Ijan Paulinus Sijabat
Student Id. Number : 211801005
Study Program : Magister Administrasi Publik
Advisor I : Prof. Dr. Ir. Hj. Yusniar Lubis, MMA
Advisor II : Dr. Budi Hartono, S.E., M.Si

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, staff at the Planning and Finance Section of the Medan City Regional Secretariat. 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, TheRegional Secretariat, Medan City*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur Penulis sampaikan kepada Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan kesehatan, berkat dan karunia Nya, sehingga penulis masih diberikan kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Administrasi Publik. Walaupun jauh dari kata sempurna, namun penulis merasa bahagia telah dapat menyelesaikan tesis ini di waktu yang tepat. Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Untuk kedua orang tua tercinta dan tersayang. Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga, saya persembahkan karya ini kepada kedua orang tua yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga, yang tiada mungkin dapat saya balas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dalam kata persembahan.
2. Untuk orang paling istimewa dan spesial dalam hidupku, yaitu istriku tercinta dan tersayang, Briptu Lira Yanti Butar-Butar, SH. Kamu yang selalu setia menemani dalam untung dan malang, dalam suka dan duka, di waktu sehat dan juga sakit, dengan segala kekurangan dan kelebihanku.
3. Untuk boruku tercinta dan tersayang, Emily Faustina Sijabat yang selalu memberiku semangat dalam tingkah kelucuannya kapan pun dan di mana pun.
4. Untuk orang-orang yang selalu mendukung dan memberiku semangat untuk menyelesaikan tesis ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kepada Tuhan Yesus yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"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"**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area .

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, . 15 April 2023

Penulis,



Ijan Paulinus Sijabat

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga dengan segala usaha dan doa penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini dengan judul **“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”**.

Pada kesempatan ini, saya selaku penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak atas segala dorongan serta segala bantuan yang telah diberikan demi kelancaran penyusunan proposal tesis ini hingga selesai. Oleh karena itu secara khusus penulis ingin menyampaikan kepada :

1. Yang terhormat, Ibu **Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS** sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
2. Yang terhormat, Bapak **Dr. Budi Hartono, M.Si** sebagai Kepala Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Yang terhormat, Ibu **Prof. Dr. Ir. Hj. Yusniar Lubis, MMA**, sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing penulis dengan ketulusan dan kesabaran sehingga selesainya proposal tesis ini.
4. Yang terhormat, Bapak **Dr. Budi Hartono, M.Si** sebagai pembimbing II, yang penuh kesabaran dan pengertian telah memberikan dorongan, pengarahan dan bimbingannya sehingga selesainya proposal tesis ini.

5. Ucapan terima kasih kepada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang penulis ajukan.
6. Ucapan terima kasih kepada teman-teman seperjuangan angkatan tahun 2021 Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
7. Ucapan terima kasih kepada para Staf Pengajar dan Staf Administrasi Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan dan penulisan proposal tesis ini. Semoga penulisan proposal tesis ini bermanfaat untuk pengembangan di bidang ilmu, masyarakat luas, dan terutama bagi penulis sendiri.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan karunia-Nya dan membalas segala amal budi serta kebaikan pihak-pihak yang telah membantu penyusunan proposal tesis ini.

Medan, 15 April 2023



Ijan Paulinus Sijabat

HALAMAN MOTTO

**“Orang yang sabar bertahan sampai pada waktu tepat,
kemudian akan terbit sukacita baginya”**



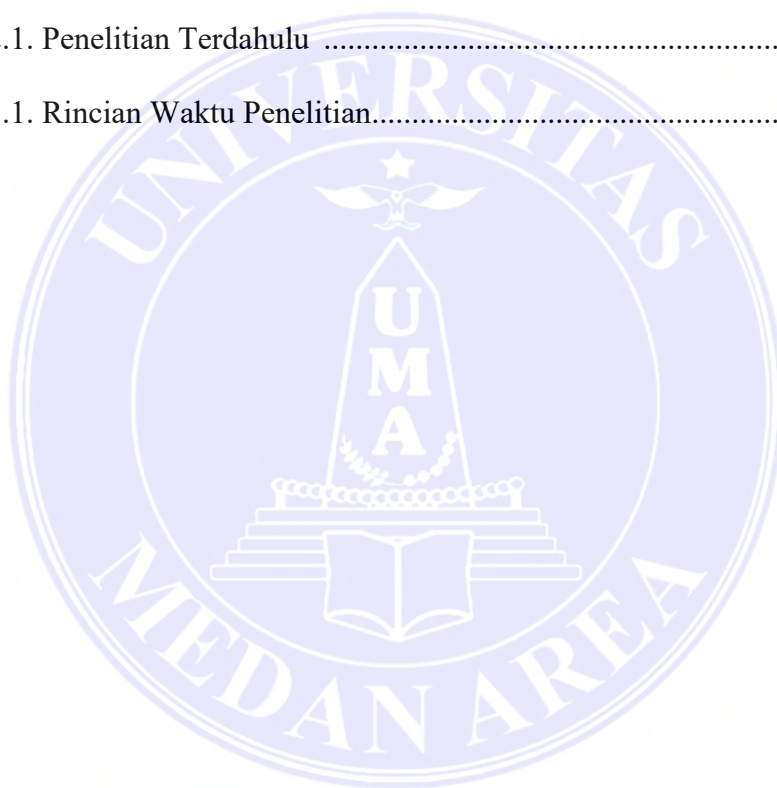
DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|-----------|
| HALAMAN PERSETUJUAN | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iii |
| ABSTRAK | iv |
| ABSTRACT..... | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| UCAPAN TERIMA KASIH | viii |
| HALAMAN MOTTO | x |
| DAFTAR ISI | xi |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| LAMPIRAN..... | xv |
| BAB I. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah | 6 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 7 |
| BAB II. TINJAUAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1. Konsep Implementasi Kebijakan | 8 |
| 2.1.1. Implementasi..... | 8 |
| 2.1.2. Kebijakan | 11 |
| 2.1.3. Implementasi Kebijakan | 15 |
| 2.1.3.1. Pengertian Implementasi Kebijakan | 15 |
| 2.1.3.2. Model-Model Implementasi Kebijakan..... | 17 |
| 2.1.3.3. Model Implementasi George C. Edward III ... | 20 |
| 2.2. Peraturan Walikota Medan Nomor 49 tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kota Medan..... | 28 |
| 2.3. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara..... | 29 |
| 2.3.1. Pengembangan | 29 |
| 2.3.2. Kompetensi | 31 |
| 2.3.3. Pengembangan Kompetensi..... | 33 |
| 2.3.4. Aparatur Sipil Negara | 35 |
| 2.3.4.1. Pengembangan Kompetensi ASN..... | 38 |
| 2.3.4.2. Indikator Kompetensi..... | 39 |
| 2.4. Penelitian Terdahulu | 41 |
| 2.5. Kerangka Pemikiran..... | 46 |
| BAB III. METODE PENELITIAN | 48 |
| 3.1. Waktu dan Tempat Peneltian | 48 |
| 3.1.1. Tempat Peneltian | 48 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.1.2. | Waktu Penelitian | 48 |
| 3.2. | Bentuk Penelitian | 48 |
| 3.3. | Informan Penelitian | 49 |
| 3.4. | Teknik Pengumpulan Data | 50 |
| 3.5. | Teknik Analisis Data | 52 |
| 3.6. | Definisi Konsep dan Defenisi Operasional | 54 |
| 3.6.1. | Definisi Konsep | 54 |
| 3.6.2. | Defenisi Operasional | 56 |
| BAB IV. | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 59 |
| 4.1. | Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kota Medan | 59 |
| 4.1.1. | Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan | 64 |
| 4.1.2. | Tugas Pokok dan Fungsi Sub Bagian Perencanaan | 66 |
| 4.1.3. | Tugas Pokok dan Fungsi Sub Bagian Keuangan | 68 |
| 4.1.4. | Tugas Pokok dan Fungsi Sub Bagian Pelaporan | 69 |
| 4.2. | Hasil Penelitian | 71 |
| 4.2.1. | 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 | 71 |
| 4.2.2. | Faktor-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 | 104 |
| 4.2.2.1. | Faktor Pendukung | 104 |
| 4.2.2.2. | Faktor Penghambat | 107 |
| 4.3. | Pembahasan | 110 |
| BAB V. | KESIMPULAN DAN SARAN | 114 |
| 5.1. | Kesimpulan | 114 |
| 5.2. | Saran | 116 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 117 |
| | DAFTAR LAMPIRAN | 121 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 1.1. PNS pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan Berdasarkan Golongan/Ruang pada Tahun 2022..... | 4 |
| Tabel 1.2. Pegawai pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan Berdasarkan Jenjang Pendidikan pada Tahun 2022 | 5 |
| Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu | 44 |
| Tabel 3.1. Rincian Waktu Penelitian..... | 48 |



DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran | 47 |
| Gambar 4.1. Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Medan..... | 63 |



DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

| | |
|--|-----|
| LAMPIRAN 1. Daftar Pertanyaan Penelitian | 121 |
| LAMPIRAN 2. Dokumentasi foto wawancara | 125 |
| LAMPIRAN 3. Dokumentasi Surat Penelitian | 129 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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. SDM 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 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 Nomor 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.

Pemerintah telah menetapkan kebijakan tentang penataan yang didasarkan pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 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.

Pada tahun 2022, jumlah pegawai pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan sebanyak 29 orang, yang terdiri dari 17 orang sebagai PNS dan 12 orang sebagai pegawai honorer. Pegawai Negeri Sipil pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan berdasarkan golongan/ruang dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1. PNS pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan Berdasarkan Golongan/Ruang pada Tahun 2022

| Golongan/Ruang | Jumlah | Persentase |
|----------------|--------|------------|
| II/a | 1 | 5,88 |
| II/b | - | - |
| II/c | - | - |
| II/d | 3 | 17,65 |
| III/a | 2 | 11,76 |
| III/b | 3 | 17,65 |
| III/c | 4 | 23,53 |
| III/d | 3 | 17,65 |
| IV/a | 1 | 5,88 |
| Jumlah | 17 | 100,00 |

Sumber : Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG) BKD dan PSDM Kota Medan

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. Jumlah pegawai (PNS dan pegawai honorer) pada Bagian

Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan berdasarkan jenjang pendidikan dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2. Pegawai pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan Berdasarkan Jenjang Pendidikan pada Tahun 2022

| Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|------------|--------|------------|
| SMA | 4 | 13,79 |
| D-3 | 5 | 17,24 |
| S-1 | 19 | 65,52 |
| S-2 | 1 | 3,45 |
| Jumlah | 29 | 100 |

Sumber: Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG) Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan

Dari tabel di atas, diperoleh data yang menunjukkan bahwa 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).

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka perlu kirannya dilakukan untuk mengkaji sejauh mana kebijakan tersebut mampu menjadi solusi atas perkembangan kebutuhan pemerintahan daerah terhadap pengembangan SDM pegawai seperti yang diharapkan dengan melakukan penelitian tentang **“Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana 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?
2. Apa Faktor-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?

1.3. Tujuan Penelitian

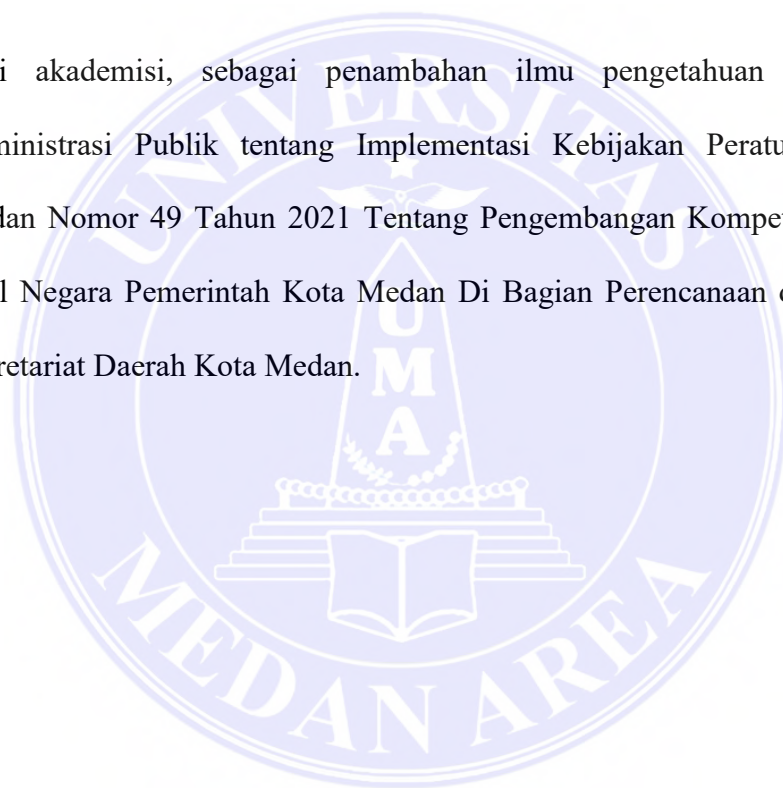
Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis 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.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa Faktor 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.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, bagi peneliti baru, ataupun calon peneliti yang berminat dalam penelitian sejenis sebagai bahan masukan dan pembandingan atas penelitian yang akan dilakukan nanti, serta menambah wawasan bagi penulis.
2. Bagi Instansi, hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk sebagai bahan masukan dalam pengambilan keputusan.
3. Bagi akademisi, sebagai penambahan ilmu pengetahuan bidang Ilmu Administrasi Publik tentang Implementasi Kebijakan Peraturan Walikota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Implementasi Kebijakan

2.1.1. Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna. Menurut Nurdin Usman, implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan (Usman, 2002:70). Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2012:21) bahwa implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan. Mulyasa (2013:56) menyatakan bahwa implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap selesai. Implementasi juga bisa berarti pelaksanaan yang berasal dari kata bahasa Inggris *implement* yang berarti melaksanakan. Setiawan (2004:39) berpendapat bahwa implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana birokrasi yang efektif.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan implementasi adalah suatu kegiatan yang terencana, bukan hanya suatu aktifitas dan dilakukan secara

sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma-norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya yaitu kurikulum. Implementasi kurikulum merupakan proses pelaksanaan ide, program atau aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan terhadap suatu pembelajaran dan memperoleh hasil yang diharapkan.

Grindle (2002:21) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*).

Variabel isi kebijakan ini mencakup:

1. Sejauh mana kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan.
2. Jenis manfaat yang diterima oleh target group.
3. Sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan.
4. Apakah letak sebuah program sudah tepat.

Variabel lingkungan kebijakan mencakup:

1. Seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan.
2. Karakteristik institusi dan rezim yang sedang berkuasa.
3. Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Van Meter dan van Horn (dalam buku Winarno, 2004;179) menjelaskan bahwa tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan. Van Meter dan Van Horn

(Winarno, 2004:179), menggolongkan kebijakan menurut karakteristik yang berbeda yakni jumlah perubahan yang terjadi dan sejauh mana konsensus menyangkut tujuan antara pemerintah serta dalam proses implementasi.

Unsur perubahan merupakan karakteristik yang paling penting setidaknya dalam 2 (dua) hal, yaitu:

1. Implementasi akan dipengaruhi oleh sejauh mana kebijakan menyimpang dari kebijakan-kebijakan sebelumnya. Untuk hal ini, perubahan-perubahan inkremental lebih cenderung menimbulkan tanggapan positif daripada perubahan-perubahan drastis (rasional), seperti dikemukakan sebelumnya perubahan inkremental yang didasarkan pada pembuatan keputusan secara inkremental pada dasarnya merupakan remedial dan diarahkan lebih banyak kepada perbaikan terhadap ketidaksempurnaan sosial yang nyata sekarang ini dari pada mempromosikan tujuan sosial dari masa depan. Hal ini sangat berbeda dengan perubahan yang didasarkan pada keputusan rasional yang lebih berorientasi pada perubahan besar dan mendasar. Akibatnya peluang terjadinya konflik maupun ketidaksepakatan antara pelaku pembuat kebijakan akan sangat besar.
2. Proses implementasi akan dipengaruhi oleh jumlah perubahan organisasi yang diperlukan. Implementasi yang efektif akan sangat mungkin terjadi jika lembaga pelaksana tidak diharuskan melakukan pengorganisasian secara drastis. Kegagalan program-program sosial banyak berasal dari meningkatnya tuntutan yang dibuat terhadap struktur-struktur dan prosedur-prosedur administratif yang ada.

2.1.2. Kebijakan

Secara umum, istilah kebijakan dipergunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok, maupun suatu lembaga pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang tertentu (Winarno, 2012:19). Tetapi terkadang istilah kebijakan seringkali diartikan sebagai tujuan program, keputusan, undang-undang, ketentuan-ketentuan / rancangan-rancangan besar.

Salah satu definisi mengenai kebijakan publik diberikan oleh Robert Eyestone (Winarno, 2012:20). Ia mengatakan bahwa secara luas kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya. Konsep yang ditawarkan Eyestone ini mengandung pengertian yang sangat luas dan kurang pasti karena apa yang dimaksud dengan kebijakan publik dapat mencakup banyak hal. Batasan lain tentang kebijakan publik diberikan oleh Thomas R. Dye yang mengatakan bahwa kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Konsep ini bisa mencakup tindakan-tindakan, seperti pengangkatan pegawai baru atau pemberian lisensi. Suatu tindakan yang sebenarnya berada di luar domain kebijakan publik (Winarno, 2012:20). Selain itu Harold Laswell dan Abraham Kaplan dalam Nugroho (2011:93), mendefinisikannya kebijakan publik sebagai suatu program yang diproyeksikan dengan tujuan-tujuan tertentu, nilai-nilai tertentu, dan praktik-praktik tertentu (*a projected of goals, values, and practices*).

Menurut pandangan lain Carl I. Friedrich dalam Nugroho (2011:93), mendefinisikannya kebijakan publik sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan

ancaman dan peluang yang ada. Kebijakan yang diusulkan tersebut ditujukan untuk memanfaatkan potensi sekaligus mengatasi hambatan yang ada dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Thomas R dalam Nugroho (2011 :93) mendefinisikannya sebagai segala sesuatu yang dikerjakan oleh pemerintah, mengapa mereka melakukan, dan hasil yang membuat sebuah kehidupan bersama tampil berbeda.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas peneliti menyimpulkan bahwa kebijakan publik adalah tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah dalam menyelesaikan masalah-masalah publik untuk kepentingan masyarakat pada umumnya. Proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji. Oleh karena itu, beberapa ahli politik menaruh minat mengkaji kebijakan publik dan membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik ke dalam beberapa tahap.

Tahap-tahap kebijakan tersebut meliputi 5 tahap dalam (Winarno, 2012:35) yaitu:

a. Tahap Penyusunan Agenda.

Para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah-masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan. Dan pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke dalam agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini, suatu masalah mungkin tidak disentuh sama sekali dan beberapa pembahasan yang lain untuk masalah tersebut ditunda untuk waktu yang lama.

b. Tahap Formulasi Kebijakan.

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan, masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahap ini, masing-masing aktor akan mengusulkan pemecahan masalah.

c. Tahap Adopsi Kebijakan.

Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga, atau keputusan peradilan.

d. Tahap Implementasi Kebijakan.

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elit jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini, berbagai kepentingan akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para

pelaksana, namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

e. Tahap Penilaian Kebijakan.

Pada tahap ini, kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan. Dalam hal ini, memperbaiki masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu, ditentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah meraih dampak yang diinginkan.

Paparan tentang tahap-tahap kebijakan di atas telah menjelaskan bahwa kebijakan merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dan semuanya merupakan bagian integral yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain. Tahap penyusunan agenda merupakan tahap awal dimana dalam tahap tersebut dilakukan identifikasi persoalan/masalah publik yang layak untuk dibahas dalam tahap berikutnya, yaitu tahap formulasi kebijakan. Setelah diformulasikan, pada tahap-tahap adopsi kebijakan akan dipilih alternatif terbaik yang akan dijadikan solusi bagi pemecahan masalah publik. Selanjutnya, kebijakan yang telah diputuskan dan disahkan akan diimplementasikan untuk meraih tujuan awal yang telah ditentukan. Pada tahap akhir, evaluasi (penilaian) kebijakan akan menilai ketepatan, manfaat, dan efektivitas hasil kebijakan yang telah dicapai melalui implementasi dan kemudian dibandingkan dengan tujuan kebijakan yang telah ditentukan.

2.1.3. Implementasi Kebijakan

2.1.3.1. Pengertian Implementasi Kebijakan

Kebijakan publik paling tidak mengandung tiga komponen dasar, yaitu: (1) tujuan yang hendak dicapai, (2) sasaran yang spesifik, dan (3) cara mencapai sasaran tersebut. Cara mencapai sasaran inilah yang sering disebut dengan implementasi, yang biasanya diterjemahkan ke dalam program-program aksi dan proyek. Secara singkat, implementasi kebijakan adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan tidak kurang. Tujuan kebijakan pada hakekatnya adalah melakukan intervensi. Oleh karenanya implementasi kebijakan sebenarnya adalah tindakan (*action*) intervensi itu sendiri (Purwanto dan Sulistyastuti, 2012:64).

Grindle juga memberikan pandangan tentang implementasi kebijakan dengan mengatakan bahwa secara umum tugas implementasi kebijakan adalah membentuk suatu kaitan (*linkage*) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah. Oleh karena itu, tugas implementasi kebijakan mencakup terbentuknya “*a policy delivery system*” dimana sarana-sarana tertentu dirancang dan dijalankan dengan harapan sampai pada tujuan-tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya, Van Meter dan Van Horn membatasi implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok-kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah

keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.

Nugroho (2011:674) menjelaskan bahwa kejelasan makna dari implementasi kebijakan adalah suatu cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi turunan dari kebijakan publik tersebut. Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier dalam Agustino (2017:139), mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses. Sehingga dapat dijelaskan sebelumnya bahwa pada pengertian kebijakan publik pada dasarnya merupakan suatu proses yang kompleks berangkat dari tahap pendefinisian masalah hingga evaluasi dampak kebijakan.

Dengan demikian, implementasi kebijakan merupakan salah satu tahap saja dari sekian tahap kebijakan publik. Hal ini berarti bahwa implementasi kebijakan hanya merupakan salah satu variabel penting yang berpengaruh

terhadap keberhasilan suatu kebijakan dalam memecahkan persoalan-persoalan publik. (Winarno, 2012:151).

2.1.3.2. Model-Model Implementasi Kebijakan

Terdapat banyak model implementasi kebijakan yang disajikan oleh beberapa ahli. Penggunaan model implementasi kebijakan untuk keperluan analisis dalam suatu penelitian akan tergantung kompleksitas permasalahan-permasalahan kebijakan yang akan dikaji serta tujuan dan analisis itu sendiri. Semakin kompleks masalah kebijakan dan semakin mendalam analisis yang dilakukan, semakin diperlukan teori atau model relatif operasional, dimana nantinya model yang dipilih akan mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang menjadi fokus analisis.

Berbagai macam model-model Implementasi seperti contohnya dalam Nugroho (2011:627), antara lain :

a. Model Van Meter dan Van Horn

Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari kebijakan publik, implementor, dan kinerja kebijakan publik. Beberapa variabel yang dimasukkan sebagai variabel yang mempengaruhi kebijakan publik adalah variabel aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi, variabel karakteristik agen pelaksana/implementor, variabel kondisi ekonomisosial-politik, dan variabel kecenderungan (*disposition*) pelaksana/implementor.

b. Model Mazmanian dan Sabatier

Model ini disebut model kerangka analisis implementasi (*a framework for implementation analysis*). Model ini mengklasifikasikan proses implementasi kebijakan ke dalam tiga variabel. Variabel tersebut adalah variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen.

c. Model Hogwood dan Gunn

Model ini didasarkan pada konsep manajemen strategis yang mengarah pada praktik manajemen yang sistematis dan tidak meninggalkan kaidah-kaidah pokok. Kelemahannya, konsep ini secara tidak tegas menunjukkan nama yang bersifat politis, strategis, dan teknis atau operasional.

d. Model Goggin

Model ini bertujuan mengembangkan model implementasi kebijakan yang lebih ilmiah dengan mengedepankan pendekatan metode penelitian dengan adanya variabel *independen*, *intervening*, dan *dependen*, serta meletakkan faktor komunikasi sebagai penggerak dalam implementasi kebijakan.

e. Model Grindle

Model ini ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa kebijakan ditransformasikan, maka implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut.

f. Model Elmore, dkk

Model implementasi ini didasarkan pada jenis kebijakan publik yang mendorong masyarakat untuk mengerjakan sendiri implementasi kebijakan atau tetap melibatkan pejabat pemerintah namun hanya ditataran rendah.

g. Model George C. Edward III

Model ini menegaskan bahwa masalah utama administrasi public adalah *lack of attention to implementation* (kurangnya perhatian dari implementasi). Dikatakannya, *without effective implementation the decision of policymakers will not be carried out successfully* (tanpa implementasi yang efektif, pembuat kebijakan tidak akan berjalan lancar). Edward menyarankan untuk memperhatikan 4 (empat) isu pokok agar implementasi kebijakan menjadi efektif, yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap, dan yang terakhir struktur birokrasi.

h. Model Nakamura dan Smallwood

Model ini menganggap praktikalisisasi menjadi magnet sangat besar terhadap para praktisi kebijakan, yang justru mendekatkan antara ilmuwan kebijakan dan praktisi kebijakan. Kedekatan ini menjadikan pengetahuan implementasi kebijakan semakin mampu mengkontribusikan nilai bagi kehidupan bersama. Konsekuensinya adalah pengetahuan implementasi kebijakan tidak lagi menjadi monopoli para professor kebijakan publik, namun juga para praktisnya di birokrasi dan lembaga administrasi publik lainnya.

i. Model Jaringan

Model ini memahami bahwa proses implementasi kebijakan adalah sebuah *complex of interaction processes* diantara sejumlah actor besar yang berada dalam suatu jaringan (*network*) aktor-aktor yang independent. Interaksi di antara para actor dalam jaringan tersebutlah yang akan menentukan bagaimana implementasi harus dilaksanakan, permasalahan-permasalahan yang harus dikedepankan, dan diskresi-diskresi yang diharapkan menjadi bagian penting didalamnya.

Dari beberapa model Implementasi Kebijakan Publik, peneliti menganggap model implementasi George C. Edward III sangat cocok digunakan sebagai focus penelitian. Alasan peneliti menggunakan model ini karena sesuai dengan keadaan atau kondisi yang ada di dalam implementasi Kebijakan Peraturan Walikota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Medan Di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan. Selanjutnya dengan menggunakan indikator komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dapat diketahui mengapa implementasi kebijakan ini belum berjalan baik sepanjang pelaksanaan kebijakan ini.

2.1.3.3. Model Implementasi George C. Edward III

Model implementasi George C. Edward III sangat cocok digunakan sebagai fokus penelitian ini. Menurut Edward III, pada Agustino (2017:149) studi implementasi kebijakan adalah krusial bagi *public administration* (administrasi publik) dan *public policy* (kebijakan publik). Menurut Edward ada 4 (empat)

faktor atau variabel krusial dalam implementasi kebijakan publik. Faktor-faktor tersebut antara lain :

a. Komunikasi

Menurut Edward III dalam Widodo (2010 :97), komunikasi diartikan sebagai “proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan”. Informasi mengenai kebijakan publik menurut Edward III dalam Widodo (2010:97) perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Edward III dalam Widodo (2010:97), komunikasi kebijakan memiliki beberapa dimensi, antara lain: dimensi transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*) dan konsistensi (*consistency*) yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) 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.
- 2) 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.

- 3) Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan.

b. Sumber Daya

Edward III dalam Widodo (2010:98) mengemukakan bahwa faktor sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Menurut Edward III dalam Widodo (2010:98) bahwa sumber daya tersebut meliputi sumberdaya manusia, sumber daya anggaran, dan sumber daya fasilitas, dan sumber daya kewenangan.

1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Edward III dalam Widodo (2010:98) menyatakan bahwa “*probably the most essential resources in implementing policy is staff*”. Edward III dalam Widodo (2010:98) menambahkan “*no matter how clear and consistent implementation order are and no matter accurately they are transmitted, if personnel responsible for carrying out policies lack the resources to do an effective job, implementing will not effective*”.

2) Sumber Daya Anggaran

Edward III dalam Widodo (2010:100) 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 (2010:100) 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 (2010:101) 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.

3) Sumber Daya Fasilitas

Edward III dalam Widodo (2010:102) menyatakan bahwa sumber daya peralatan 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 (2010:102) 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.

4) Sumber Daya Kewenangan

Sumber daya lain yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah kewenangan. Menurut Edward III dalam Widodo (2010:103) 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 (2010:103), menyatakan bahwa pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya.

c. Disposisi

Pengertian disposisi menurut Edward III dalam Widodo (2010:104) dikatakan sebagai “kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan”. Edward III dalam Widodo (2010:104-105) mengatakan bahwa :

“jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (*implementors*) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.”

Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III dalam Agustinus (2006:159-160) mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari:

1. 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.
2. 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.

d. Struktur birokrasi

Ripley dan Franklin dalam Winarno (2005:149-160) mengidentifikasi enam karakteristik birokrasi sebagai hasil pengamatan terhadap birokrasi di Amerika Serikat, yaitu:

1. Birokrasi diciptakan sebagai instrumen dalam menangani keperluan-keperluan publik (*public affair*).
2. Birokrasi merupakan institusi yang dominan dalam implementasi kebijakan publik yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda dalam setiap hierarkinya.
3. Birokrasi mempunyai sejumlah tujuan yang berbeda.
4. Fungsi birokrasi berada dalam lingkungan yang kompleks dan luas.
5. Birokrasi mempunyai naluri bertahan hidup yang tinggi dengan begitu jarang ditemukan birokrasi yang mati.
6. Birokrasi bukan kekuatan yang netral dan tidak dalam kendali penuh dari pihak luar.

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 (2010:106) menyatakan bahwa “implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena ketidakefisienan struktur birokrasi”. Struktur birokrasi ini menurut Edward III dalam Widodo (2010:106) mencakup aspek- aspek seperti struktur birokrasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi dan sebagainya.

Menurut Edwards III dalam Winarno (2005:150) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni:

1. *Standard Operational Procedure* (SOP)
2. fragmentasi”.

Menurut Winarno (2005:150), “*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 (2010:107) menyatakan bahwa :

“demikian pula dengan jelas tidaknya standar operasi, baik menyangkut mekanisme, system dan prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan, dan tanggung jawab diantara pelaku, dan tidak harmonisnya hubungandiantara organisasi pelaksana satu dengan yang lainnya ikut pula menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.”

Namun, berdasarkan hasil penelitian Edward III dalam Winarno (2005:152) 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 besarpula probabilitas SOP menghambat implementasi.”

Edward III dalam Winarno (2005:155) menjelaskan bahwa "fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi" Edward III dalam Widodo (2010:106), mengatakan bahwa "struktur birokrasi yang terfragmentasi (terpecah-pecah atau tersebar red.) dapat meningkatkan gagalnya komunikasi, karena kesempatan untuk instruksinya terdistorsi sangat besar. Semakin terdistorsi dalam pelaksanaan kebijakan, semakin membutuhkan koordinasi yang intensif".

2.2. Peraturan Walikota Medan Nomor 49 tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kota Medan

Peraturan Walikota (Perwal) merupakan peraturan yang dibuat oleh Kepala Daerah Kabupaten/Kota bersama-sama dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten/Kota dalam ranah pelaksanaan otonomi daerah yang menjadi legalitas perjalanan eksekusi pemerintah daerah. Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah menyatakan bahwa Peraturan Daerah dibuat dalam rangka penyelenggaraan Otonomi Daerah Kabupaten/Kota dan tugas pembantuan serta merupakan penjabaran lebih lanjut dari Peraturan Perundang-Undangan yang lebih tinggi dengan memperhatikan ciri khas masing-masing daerah.

Peraturan Daerah merupakan penjabaran lebih lanjut dari peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi serta merupakan peraturan yang dibuat

untuk melaksanakan peraturan perundang-undangan yang ada di atasnya dengan memperhatikan ciri khas masing-masing daerah. Mengenai ruang lingkup dari Peraturan Daerah, dalam Undang- Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undang disebutkan pada pasal 1 point ke-5 yaitu Peraturan Perundang-undangan yang dibentuk oleh dewan perwakilan rakyat daerah dengan persetujuan bersama kepala daerah.

Dalam Peraturan Walikota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan ini disebutkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Medan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, maka Aparatur Sipil Negara berhak mendapatkan pengembangan kompetensi.

2.3. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

2.3.1 Pengembangan

Menurut Hasibuan (2005:69), pengembangan adalah “suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pelatihan”. Definisi pengembangan secara mendasar dikemukakan oleh Poerwadarminto dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (2006:184) adalah perbuatan atau cara atau pun usaha pengembangan atau meluaskan usaha. Definisi pengembangan menurut Jayadinata (1992:2)

mengungkapkan bahwa pengembangan adalah memajukan, memperbaiki atau meningkatkan sesuatu yang sudah ada. Jadi dalam mempermudah pemahaman konsep pengembangan, maka pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha untuk memajukan atau memperbaiki yang sudah ada. Dari beberapa definisi pengembangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud pengembangan merupakan segala usaha atau perbuatan untuk memajukan, memperbaiki, secara teratur, dan bertahap serta meningkatkan sesuatu yang diharapkan.

Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai. Sejalan dengan itu, pengembangan mempunyai lingkup yang luas sebagaimana Smith (2000:2) mengemukakan "*Development: the growth or realization of a person ability through conscious or unconscious learning.*" Ini berarti bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan.

2.3.2. Kompetensi

Salah satu aspek penting dalam mewujudkan pencapaian dan rencana strategis organisasi ialah kualitas sumber daya manusia. Aspek ini menjadi penentu keberhasilan dan eksistensi organisasi. Kualitas sumber daya manusia sejatinya dapat tergambar melalui perikalu yang didasarkan keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki atau biasa disebut sebagai kompetensi. Pada dasarnya, kompetensi dapat dipahami sebagai kombinasi antara kemampuan, keterampilan, akumulasi pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja dalam organisasi yang dapat dinilai maupun dievaluasi. Melalui kompetensi, dapat dilihat perbedaan sumber daya manusia yang berkualitas baik atau biasa saja.

Secara umum, pengertian kompetensi adalah menunjukkan gambaran seseorang yang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan, atau secara lebih spesifik mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target. Dalam hal ini, istilah kompetensi yang pertama merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah pekerjaan secara kompeten. Kedua, istilah kompetensi merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu jabatan dengan kompeten.

Marwansyah (2012:35) menyatakan kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan atau karakteristik lainnya, misalkan ; sikap, perilaku, kemampuan fisik yang dimiliki sumber daya manusia dan yang diperlukan untuk menjalankan sebuah aktivitas dalam sebuah konteks bisnis tertentu.

Sudarmanto (2014:47) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Prayitno dan Suprpto (2002:2) menyatakan bahwa kompetensi adalah sebagai aspek pribadi dari seorang pegawai yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Terkait dengan kompetensi, maka kebanyakan pakar akan merujuk pada Spancer & Spancer (1993) yang banyak membahas terkait konsep kompetensi. Menurut Spencer & Spencer (1993:4) kompetensi adalah kumpulan karakteristik yang mempengaruhi keefektifan seseorang dalam bekerja. Kompetensi, masih menurut Spencer, terbagi dua jenis, yaitu threshold (kompetensi utama yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, biasanya berupa keahlian atau pengetahuan dasar) dan differentiating (kompetensi yang dapat membedakan orang yang perform dengan yang tidak). Selanjutnya definisi oleh Octarina (2013:12) yang mengatakan kompetensi merupakan sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam usaha pencapaian organisasi yang harus dimiliki demi tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Lebih lanjut, dijelaskan bahwa model kompetensi menggambarkan perilaku antara pengetahuan, keterampilan dengan karakteristik yang diperlukan untuk menunjukkan perannya secara efektif dan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Senada dengan pernyataan tersebut, Wibowo (2007) dalam

Sedarmayanti (2016: 21) mengatakan kompetensi ialah suatu kemampuan yang dapat digunakan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan kemampuan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang tertentu. Pandangan lain oleh Achsan dalam Sudarmanto (2009:48) mengatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. Definisi menurut Achsan menerangkan kompetensi sebagai kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang yang menunjang berbagai aktivitas taksonomi bloom.

Dari berbagai pernyataan ahli tersebut, dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang perlu dimiliki oleh seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, cara berpikir, dan menganalisa objek, serta sikap untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk itu, kompetensi perlu dikembangkan dan diterapkan secara konsisten.

2.3.3. Pengembangan Kompetensi

Pendapat Palan (2003:5-6) mengenai kompetensi adalah pengertian atau kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Kemudian di jelaskan bahwa kompetensi merujuk pada penggambaran motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang berkinerja unggul di

tempat kerja. Menurut Sunyoto, pengembangan (development) kompetensi merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian. Jadi dengan kata lain pengembangan kompetensi bisa di artikan dalam peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang dengan melalui pendekatan yang berhubungan dengan kegiatan lain untuk merubah perilaku kerja. Pengembangan kompetensi juga membantu para aparatur untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dalam pekerjaan yang diakibatkan oleh berkembangnya teknologi, desain pekerjaan, dan produk pelayanan yang baru.

Tujuan pengembangan kompetensi dijelaskan oleh Sondang dalam Sunyoto (2015:147) yaitu:

1. Peningkatan produktifitas kerja organisasi karena tidak terjadi pemborosan. Hal ini terjadi karena adanya kecermatan dalam bertugas serta terjalin kerjasama yang efektif dalam satuan kerja. Kelancaran koordinasi sangat dibutuhkan dalam organisasi agar selalu bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain karena adanya pendelegasian wewenang dengan interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, serta saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk bertindak secara inovatif.

3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan pegawai yang bertanggung jawab dan tidak sekedar atas perintah para atasan.
4. Meningkatkan semangat kerja para pegawai dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang lebih efektif yang selanjutnya bisa memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasional.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya akan menumbuhkan rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.

2.3.4. Aparatur Sipil Negara

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 bahwa Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada Instansi pemerintah. Dimana fungsi Aparatur sipil negara adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Substansi yang terkandung dalam Undang-Undang ASN diantaranya menegaskan bahwa ASN adalah sebuah bentuk profesi bagi PNS dan PPPK, dengan penetapan ASN sebagai sebuah profesi, maka diperlukan adanya asas, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, serta pengembangan kompetensi.

Adapun beberapa prinsip yang menjadi landasan bagi ASN sebagai profesi untuk PNS dan PPPK berdasarkan UU ASN No.5/2014 pasal 3 yaitu:

- a. Nilai dasar:
- b. Kode etik dan kode perilaku
- c. Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik
- d. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- e. Kualifikasi akademik
- f. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas
- g. Profesionalitas jabatan pelayanan.

Di samping itu, pegawai ASN juga mempunyai tugas pokok dalam UU No.5/2014 pasal 11 yaitu:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Seperti yang telah disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara adalah PNS dan PPPK dimana memiliki hak dan kewajiban yang diperoleh. PNS berhak memperoleh yaitu gaji, tunjangan dan fasilitas, cuti, jaminan pensiunan dan jaminan hari tua, perlindungan, dan pengembangan kompetensi. Selain PNS yang memiliki hak, PPPK juga mempunyai hak dimana PPPK berhak memperoleh gaji dan tunjangan, cuti, perlindungan, serta pengembangan kompetensi. Hak yang diperoleh PNS dan PPPK memiliki sedikit perbedaan dilihat dari fasilitas dan jaminan pensiun dan jaminan tua. Akan tetapi selain dari itu hak yang diperoleh

itu sama terutama pada hak pengembangan kompetensi. Hal itu telah dituangkan berdasarkan UU No 5/2014 pasal 70 ayat (1) bahwa: “ setiap pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan dalam mengembangkan kompetensi.”

Dalam manajemen pegawai negeri sipil adanya persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan PNS untuk Jabatan Administrasi (JA), Jabatan Fungsional (JF), dan Jabatan Pimpinan tinggi (JPT) dimana memiliki syarat yaitu harus memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan standar kompetensi jabatan yang dibutuhkan. Hal tersebut membuktikan pengembangan kompetensi sangat penting untuk dilakukan.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pasal 203 ayat (1) disebutkan bahwa “pengembangan kompetensi merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.” Pengembangan kompetensi yang dimaksudkan menjadi dasar pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan jabatan. Dalam pengembangan kompetensi, PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi bagi PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Dalam hal menyelenggarakan pengembangan kompetensi PPK wajib menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi, melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi.

2.3.4.1. Pengembangan Kompetensi ASN

Dalam Undang – undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dinyatakan bahwa salah satu hak Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut merupakan hak ASN baik ASN yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pada pasal 4 ayat (1) dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 secara jelas disebutkan bahwa “Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan”. Bentuk pengembangan kompetensi tidak hanya bersifat klasikal, namun juga non klasikal. Hal tersebut berarti bahwa kegiatan pengembangan kompetensi tidak hanya berupa pembelajaran kelas, namun lebih ditekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas.

Pengembangan kompetensi klasikal dapat berupa kegiatan seperti :

1. Pelatihan struktural kepemimpinan, manajerial, teknis, fungsional dan pelatihan sosial kultural;
2. Kegiatan sejenis seminar/konferensi/sarasehan, workshop atau lokakarya;
3. Kegiatan terfokus lain semisal , kursus , penataran , bimbingan teknis dan sosialisasi;
4. Jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.

Sedangkan pengembangan kompetensi non klasikal dapat berupa kegiatan seperti:

1. *Coaching, mentoring, dan e-learning*;
2. Pelatihan jarak jauh dan *detasering (secondment)*;
3. Pembelajaran alam terbuka (*outbond*) dan kegiatan patok banding (*benchmarking*);
4. Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/Badan Usaha Milik Negara/
Badan Usaha Milik Daerah;
5. Kegiatan belajar lain seperti belajar mandiri, komunitas belajar, bimbingan di tempat kerja dan magang/praktik kerja;
6. Jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan non klasikal lainnya.

2.3.4.2. Indikator Kompetensi.

Menurut Spencer dan spencer dalam buku Umi Narimawati (2007:75) menyatakan indikator dari kompetensi itu sendiri adalah :

1. Intelektual.

Karakteristik sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan yang ada ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan konseptual.

2. Emosional.

Karakteristik sikap perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja yang dibentuk dari sinergi watak konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan emosional.

3. Sosial.

Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan serta simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan ditempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antar watak, konsep diri, motivasi, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

Hutapea dan Toha (2008:28) menyatakan terdapat empat indikator utama kompetensi yaitu :

1. Pengetahuan.

Wawasan yang dimiliki oleh seseorang yang dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Keterampilan

Kemampuan yang menunjukkan system atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja.

3. Perilaku

Perilaku adalah karakteristik fisik dalam respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi oleh seseorang.

4. Pengalaman

Pengalaman adalah lamanya pegawai yang bekerja sebagai pegawai diorganisasi tersebut.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang mungkin memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Penelitian terdahulu juga menjadi salah satu bahan pertimbangan sehingga dapat memberi referensi dalam menulis ataupun mengkaji penelitian yang akan dilakukan.

Sebagai acuan dalam penelitian ini maka peneliti memberikan perbandingan dengan menggunakan penelitian terdahulu sebagai berikut :

1. Utari, Mukhlis, Dwiniati dan Astuti, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (2022): *"Implementasi Program Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Pemberdayaan Masyarakat Kelautan dan Perikanan di Desa Teluk Bakau Kecamatan Gunung Kijang Kabupaten Bintan."*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengimplementasian Program Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pemberdayaan Masyarakat Kelautan dan Perikanan di Desa Teluk Bakau Kecamatan Gunung Kijang Kabupaten Bintan. Dalam penelitian ini, Responden terdiri dari lima orang Staf DKP Provinsi Kepri dan satu orang kelompok nelayan, serta satu staff desa. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan teknik purposive sampling. Hasil penelitian ini

menyimpulkan 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.

2. Leonard Nekwek, Jurnal Adhikari (2022): *“Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua”*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya ASN di Kabupaten Yalimo, faktor-faktor penghambat, serta upaya-upaya yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Yalimo agar perannya dapat berjalan dengan baik. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan strategi penelitian studi kasus dan pendekatan teori secara deduktif. Informan ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Informan terdiri dari dalam BKPSDM dan SKPD lainnya. Hasil penelitian 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.

Berbagai upaya telah dilakukan BPKSDM Kabupaten Yalimo, diantaranya melakukan perbaikan proses perencanaan anggaran dan fasilitas, membangun komunikasi dan koordinasi yang intensif ke pihak penyelenggara, menyampaikan telaahan staf dan menyusun standar operasional prosedur agar ada transparansi dalam penetapan peserta Diklat PIM. Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya ASN di Kabupaten Yalimo belum berjalan dengan optimal sehingga diperlukan penataan komunikasi, sumber daya, disposisi, pola kerja/struktur birokrasi, dan perbaikan perencanaan anggaran dengan data yang akurat. Selain itu, diperlukan adanya penambahan anggaran, fasilitas dan penataan proses seleksi peserta Diklat PIM secara transparan serta pengangkatan pejabat struktural sesuai dengan kompetensi ASN.

3. Ida Surya, Jurnal Tatapamong (2019): *"Implementasi Kebijakan Pengembangan Karier Aparatur Satpol PP di Kabupaten Lombok Tengah Provinsi Nusa Tenggara Barat"*.

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Pola berpikir penelitian kualitatif mempergunakan pola induktif yang dimulai pada diri peneliti. Peneliti berfungsi sebagai instrument/alat penelitian. Informan 25 orang yang ditentukan dengan *Snow Ball Technique*. Pengumpulan data sekunder menggunakan studi kepustakaan, pengumpulan data primer menggunakan teknik wawancara dan observasi. Analisis data

menggunakan deskriptif yang dikembangkan dengan metode analisis trigulasi. Hasil penelitian 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.

Persamaan penelitian ini yaitu menggunakan model analisis yang sama yaitu model implementasi kebijakan George Edward III, sedangkan perbedaannya adalah bidang implementasi yaitu kebijakan pengembangan karier.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No. | Nama Peneliti, Tahun, Judul | Metodologi Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan dan Perbedaan |
|-----|---|---|---|--|
| 1. | Utari, Mukhlis, Dwiniati dan Astuti, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (2022): <i>"Implementasi Program Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Pemberdayaan Masyarakat Kelautan dan Perikanan di Desa Teluk Bakau Kecamatan Gunung Kijang Kabupaten Bintan."</i> | Model implementasi kebijakan George C, Edward III | 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 | <p>Persamaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metode Deskriptif kualitatif - Model analisis yang sama yaitu model implementasi kebijakan George C, Edward III. <p>Perbedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instansi dan sasaran implementasi kebijakan. - Lokus di Desa Teluk Bakau Kecamatan Gunung Kijang Kabupaten Bintan |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 2. | Leonard Nekwek, Jurnal Adhikari (2022): "Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua" | Model analisis yang sama yaitu model implementasi kebijakan George C, Edward III | Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan masih belum berjalan dengan optimal | <p>Persamaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metode Deskriptif kualitatif - Model analisis yang sama yaitu model implementasi kebijakan George C, Edward III <p>Perbedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instansi dan sasaran implementasi kebijakan. - Lokus di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua |
| 3. | Ida Surya, Jurnal Tatapamong (2019): "Implementasi Kebijakan Pengembangan Karier Aparatur Satpol PP di Kabupaten Lombok Tengah Provinsi Nusa Tenggara Barat" | Model analisis yang sama yaitu model implementasi kebijakan George C, Edward III | Hasil penelitian 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. | <p>Persamaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metode Deskriptif kualitatif - Model analisis yang sama yaitu model implementasi kebijakan George C, Edward III <p>Perbedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bidang implementasi yaitu kebijakan pengembangan karier. - Lokus di Kabupaten Lombok Tengah Provinsi Nusa Tenggara Barat |

2.5. Kerangka Pemikiran

Keberhasilan penyelenggaraan tugas pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan sangat ditentukan oleh SDM pegawai yang bekerja pada instansi tersebut. Sosok pegawai yang dibutuhkan untuk menjalankan peran tersebut adalah pegawai yang memiliki SDM yang berkualitas, profesional, dan memiliki tanggung jawab. Sejalan dengan itu, maka Pemerintah Kota Medan memberikan investasi dalam bentuk pengembangan karir, yaitu pengembangan SDM melalui pendidikan dan/atau pelatihan, bimbingan teknis, seminar, dan lainnya yang dalam hal ini adalah implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.

Berdasarkan teori Edward 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 Edward III dalam Agustino (2017:150) yaitu:

- 1) Komunikasi
- 2) SDM
- 3) Sikap Pelaksana/Disposisi
- 4) Struktur Birokrasi

Berdasarkan teori Edward III tersebut maka dapat disimpulkan setelah kebijakan dirumuskan, maka selanjutnya kebijakan tersebut diimplementasikan yang dijabarkan dalam bentuk-bentuk hukum atau instruksi-instruksi yang

bertujuan mengatasi masalah yang dihadapi. Kerangka berdasarkan teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi. Suatu kerangka pemikiran akan menghubungkan secara teoritis antar variabel penelitian. Kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1.

Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

3.1.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di tempat peneliti bertugas, yaitu di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.

3.1.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan dilaksanakan mulai bulan September tahun 2022 sampai dengan bulan November tahun 2022. Berikut daftar rincian waktu penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Rincian Waktu Penelitian

| No | Kegiatan | Juni | Juli | Sept. | Okt. | Nop. | Des. |
|----|----------------------------|------|------|-------|------|------|------|
| 1 | Riset awal/pengajuan judul | ■ | ■ | | | | |
| 2 | Penyusunan Proposal | | ■ | ■ | | | |
| 3 | Perbaikan/ACC Proposal | | | ■ | ■ | | |
| 4 | Seminar Proposal | | | | ■ | | |
| 5 | Penelitian | | | | ■ | ■ | ■ |
| 6 | Seminar Hasil | | | | | | ■ |

3.2. Bentuk Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus penelitian. Menurut I Made Winartha (2006:155), 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 Lexy J. Moleong 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.

3.3. Informan Penelitian

Dalam penelitian dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, pengambilan informasi sumber data berkaitan dengan siapa yang hendak dijadikan informan dalam penelitian. Menurut Bungin (2009) 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:

1. Informan Kunci : Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan
Sekretariat Daerah Kota Medan yaitu Drs. Berly
Nasution, MSP
2. Informan Utama : Sub Koordinator Perencanaan yaitu Yustina Rizky
Hasibuan, S.Sos
3. Informan Tambahan : - Pelaksana 1 yaitu Reza Chairina, SAP
- Pelaksana 2 yaitu Elly Nadra, S.Sos

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2018) terdiri atas observasi, wawancara, angket dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara adalah pengambilan data secara langsung dengan cara menanyakan langsung bisa dengan tanya jawab. Wawancara akan dilakukan dengan narasumber yang memiliki kapasitas dan kapabilitas agar bisa memberikan informasi yang berguna dan penting. Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan sesuai dengan indikator teori untuk mendapatkan data terkait faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi yang berupa komunikasi, sumberdaya, struktur birokrasi, disposisi. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Maksud dari wawancara terstruktur yaitu peneliti sudah menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu sebelum mewawancarai informan. Untuk narasumber yang akan dijadikan informan dalam wawancara ini adalah

Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan yang bertanggung jawab secara langsung dan menjadi pelaksana dari implementasi kebijakan Peraturan Walikota Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pemerintahan Kota Medan, Sub Koordinator Perencanaan, serta Pelaksana Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.

2. Observasi

Menurut Sugiyono (2018:229) Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan ciri yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas dengan orang tetapi juga obyek-obyek yang lain.

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap unsur objek penelitian yang tampak guna memperoleh gambaran secara umum tentang implementasi kebijakan Peraturan Walikota Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pemerintahan Kota Medan atau gejala-gejala pada objek penelitian. Observasi dilakukan di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan. Pada tahap observasi terdapat banyak kendala yaitu dikarenakan sasaran implementasi kebijakan Peraturan Walikota Nomor 49 Tahun 2021 sibuk bekerja, sehingga sehingga memerlukan waktu yang cukup lama untuk bertemu langsung dengan narasumber.

Jenis-jenis Observasi menurut Riyanto (2010:98-100):

1. Observasi partisipan Observasi partisipan adalah observasi dimana orang yang melakukan pengamatan terhadap subyek dan berperan serta ikut ambil bagian dalam kehidupan subyek yang diobservasi. Teknik ini biasanya digunakan untuk meneliti kehidupan sosial masyarakat.
2. Observasi non partisipan Observasi dikatakan non partisipan apabila obsever tidak terjun langsung untuk ambil bagian kehidupan observasi.

Jenis Observasi dalam penelitian ini yaitu peneliti menggunakan jenis observasi partisipan dimana peneliti melakukan pengamatan terhadap subjek dan berperan serta ikut ambil bagian dalam kehidupan subyek yang diobservasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian dimaksudkan sebagai cara mengumpulkan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dan berbagai dokumen resmi yang dianggap baik dan ada pengaruhnya dengan lokasi penelitian. Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan cara mengutip data atau dokumen-dokumen yang sudah ada di Kantor Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan. Dokumentasi ini berupa arsip/dokumen, tulisan catatan, tabel, maupun profil tempat untuk lokasi penelitian.

3.5. Teknik Analisis Data

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 sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dicatat dalam catatan lapangan yang terdiri dari dua bagian yaitu deskriptif dan reflektif. Catatan deskriptif adalah catatan alami, (catatan tentang apa yang dilihat, didengar, disaksikan, dan dialami sendiri oleh peneliti tanpa adanya pendapat dan penafsiran dari peneliti terhadap fenomena yang dialami. Catatan reflektif adalah catatan yang berisi kesan, komentar, pendapat, dan tafsiran peneliti tentang temuan yang dijumpai, dan merupakan bahan rencana pengumpulan data untuk tahap berikutnya.

2. Reduksi Data

Setelah data terkumpul, selanjutnya dibuat reduksi data, guna memilih data yang relevan dan bermakna, memfokuskan data yang mengarah untuk memecahkan masalah, penemuan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kemudian menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dan menjabarkan hal-hal penting tentang hasil temuan dan maknanya. Pada proses reduksi data, hanya temuan data atau temuan yang berkenaan dengan permasalahan penelitian saja yang direduksi. Sedangkan data yang tidak berkaitan dengan masalah penelitian dibuang. Dengan kata lain reduksi data digunakan untuk analisis yang menajamkan,

menggolongkan, mengarahkan, dan membuang yang tidak penting, serta mengorganisasikan data sehingga memudahkan peneliti untuk menarik kesimpulan.

3. Penyajian Data

Penyajian data dapat berupa bentuk tulisan atau kata-kata, gambar, grafik, dan tabel. Tujuan penyajian data adalah untuk menggabungkan informasi sehingga dapat menggambarkan keadaan yang terjadi.

4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung seperti halnya proses reduksi data. Setelah data terkumpul cukup memadai, maka selanjutnya diambil kesimpulan sementara, dan setelah data benar-benar lengkap, maka diambil kesimpulan akhir.

3.6.2. Definisi Konsep dan Operasional

3.6.2.1. Definisi Konsep

a. Implementasi Kebijakan

Keberhasilan implementasi kebijakan merupakan keadaan berhasil suatu implementasi kebijakan yang meliputi dimensi-dimensi efektivitas, efisiensi, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, transparansi, keadaptasian, kelangsungan hidup, kompetensi, dan akses.

b. Komunikasi

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian, dari seseorang kepada orang lain melalui cara lisan, tertulis,

maupun cara nonverbal dengan tujuan orang lain tersebut mengeinterpretasikannya sesuai dengan maksud yang dikehendaki yang meliputi dimensi-dimensi: transmisi pesan ke personil yang tepat, kejelasan pesan, konsistensi pesan, kemampuan pemberi dan penerima pesan untuk memahami maksud pesan, cara penyampaian pesan, media/sarana penyampaian pesan.

c. Sumber daya

Sumber daya adalah penyediaan suatu hal pada suatu negara, organisasi, atau individu yang dapat berupa staf/tenaga kerja, informasi, kewenangan, dan fasilitas.

d. Disposisi

Disposisi dapat diartikan sebagai pernyataan evaluatif seseorang terhadap suatu keadaan yang terdiri dari komponen kognitif, afektif, tindakan, serta terpengaruh oleh pandangan kelompok, pergantian personil, serta insentif.

e. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi adalah struktur organisasi yang menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal yang meliputi dimensi pembagian pekerjaan, garis komando, cakupan kendali, formalisasi aturan dan *Standard Operating Procedure*.

3.6.2.2. Definisi Operasional

Dalam pendekatan yang diterjemahkan oleh Edward III, terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan suatu implementasi suatu kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting karena komunikasi berkaitan dengan penyampaian informasi, ide, keterampilan, peraturan dan lain-lain menggunakan saran tertentu kepada pihak yang berhak menerimanya. Komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh pelaksana. Komunikasi merupakan tolak ukur seberapa jauh kebijakan dalam bentuk peraturan telah disampaikan secara jelas dan dapat dilakukan secara konsisten.

- a. 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.
- b. 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.

- c. Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Sumber daya

Perintah – perintah implementasi mungkin diteruskan dengan cermat, jelas, dan konsisten namun, jika para pelaksana kekurangan sumber – sumber yang diperlukan untuk melakukan kebijakan maka implementasi cenderung tidak berjalan, meliputi :

- a. sumberdaya manusia,
- b. sumberdaya anggaran,
- c. sumberdaya fasilitas
- d. sumberdaya kewenangan

3. Disposisi

Disposisi adalah sikap para pelaksana yang mendukung pelaksanaan suatu kebijakan yang telah ditetapkan. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap kebijakan tertentu dalam hal ini berarti adanya dukungan maka pelaksanaan kebijakan akan berjalan dengan baik. Akan tetapi, apabila para pelaksana berbeda dengan pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi lebih sulit. Sikap para pelaksana yang menerima dan melaksanakan suatu kebijakan tanpa paksaan merupakan keberhasilan dalam melaksanakan suatu kebijakan, meliputi :

- a. 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.

- b. 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.

4. Struktur Birokrasi

Ada 2 karakteristik dalam struktur birokrasi yaitu

- a. Prosedur Kerja Baku Standar (SOP), Standard operational procedure (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas.
- b. Fragmentasi. merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisa data hasil penelitian terkait dengan Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota 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.

Dalam melakukan penelitian, peneliti menerapkan teori implementasi kebijakan Edward III, yang dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a) Komunikasi dalam kebijakan pengembangan kompetensi ASN sudah disampaikan dengan jelas dan konsisten.
- b) Sumber daya dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN sudah tersedia namun masih belum maksimal.
- c) Disposisi pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN berjalan dengan baik di mana ASN dapat mengikuti pengembangan kompetensi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

- d) Struktur birokrasi berupa SOP dan fragmentasi sudah dilakukan dengan baik sehingga kegiatan terlaksana.

2. Dalam Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan terdapat faktor pendukung dan penghambat, yaitu sebagai berikut:

a. Faktor pendukung

Penyampaian informasi berupa surat undangan untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi ASN secara jelas berisi tentang segala hal terkait informasi adanya pengembangan kompetensi ASN, yang selalu disampaikan setiap akan adanya kegiatan tersebut. Ketika surat mengenai pengembangan kompetensi tersebut sampai ke Bagian Perencanaan dan Keuangan, maka akan langsung dibalas dengan mengirimkan usulan nama-nama yang akan mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi atas persetujuan Kepala Bagian.

b. Faktor penghambat

Adapun faktor penghambat dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN adalah sumber daya manusia yang kurang antusias, anggaran yang terbatas, fasilitas yang masih dilaksanakan di luar gedung / bangunan pemerintahan, dan keterbatasan wewenang untuk menentukan jumlah ASN yang akan mengikuti pengembangan kompetensi ASN.

5.2. Saran

Adapun yang menjadi saran-saran dalam penelitian Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan ini, yaitu:

- a. Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan harus tegas kepada pegawai yang tidak optimal dalam bekerja serta tidak mau mengikuti pengembangan kompetensi ASN sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- b. Diperlukannya penambahan anggaran agar semua ASN yang memenuhi syarat untuk mengikuti pengembangan kompetensi ASN dapat mengikutinya.
- c. Diperlukan untuk membuat suatu tempat guna dijadikan tempat untuk kegiatan pengembangan kompetensi ASN, sehingga tidak mengeluarkan anggaran yang lebih untuk menyewa tempat pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN, mengingat pengembangan kompetensi ASN rutin dilaksanakan.
- d. Disarankan agar jumlah ASN yang mau mengikuti pengembangan kompetensi ASN tidak dibatasi jumlahnya, terlebih ASN yang masih baru atau belum memahami tentang pekerjaan agar diwajibkan untuk mengikuti pengembangan kompetensi sesuai dengan tupoksinya.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA BUKU

- Agustino, L. 2017. Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Amstrong, Michael. 2010. Armstrong's handbook of Human Resorce Management Practice 11th edition. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Badriyah Mila, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia
- Bentley, T. & Wilsdon, 2004. J. The Adaptive State. London: Demos.
- Carl Van Horn dan Donal Van Meter. 1975. Model-model dalam Kebijakan Implementasi. Yogyakarta : Lukman Offset.
- Danim, S. 2003. Menjadi Peneliti Kualitatif. Bandung: Pustaka Setia.
- Grindle, M. S. 2002. Teori dan Proses Kebijakan Publik. Yogyakarta : Media Pressindo, Yogyakarta.
- Hamid, Abdul. 2007. Teori Belajar dan Pembelajaran. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko T. Hani. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Merriam, Sharan B. 2009. Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation. San Francisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Moleong, L. J. 2017. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung : PT. RemajaRosdakarya.
- Munandar. A. S. 2010. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan Nasional. Jakarta : LPPM.
- Nawawi, Hadari. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Cetakan Keempat. Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nekwek, L. 2022. Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua. Jurnal Adhikari Volume 1 Nomor03 : 141-151.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2015. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.

- Nugroho, Riant. 2011. *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Purwanto, A. E. dan D. R., Sulistyastuti. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik. Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta : Gava Media.
- Robert, L. Mathis & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Setiawan, G. 2004. *Impelemntasi dalam Birokrasi Pembangunan*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Soeparno A. Suhaenah. 2011. *Membangun Kompetensi Dasar*. Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Sugyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitati Kuantitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno Edy, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno Hadi. 2002. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Andi Ofset.
- Tanzeh, A. dan Suyitno. 2006. *Dasar-dasar Penelitin*. Surabaya: Elkaf.
- Usman, N. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta : Grasindo.
- Usman Effendi, 2006. *Asas Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Utari, D. S., S. Muklis, Dwiniati dan A. D. Astuti. 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 Raja Haji* Vol. 3 (2) : 734 – 745.
- Veithzal Rivai Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisike-7. Depok: PT. Graja Grafindo.
- Winarno. 2004. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Media Pressindo.

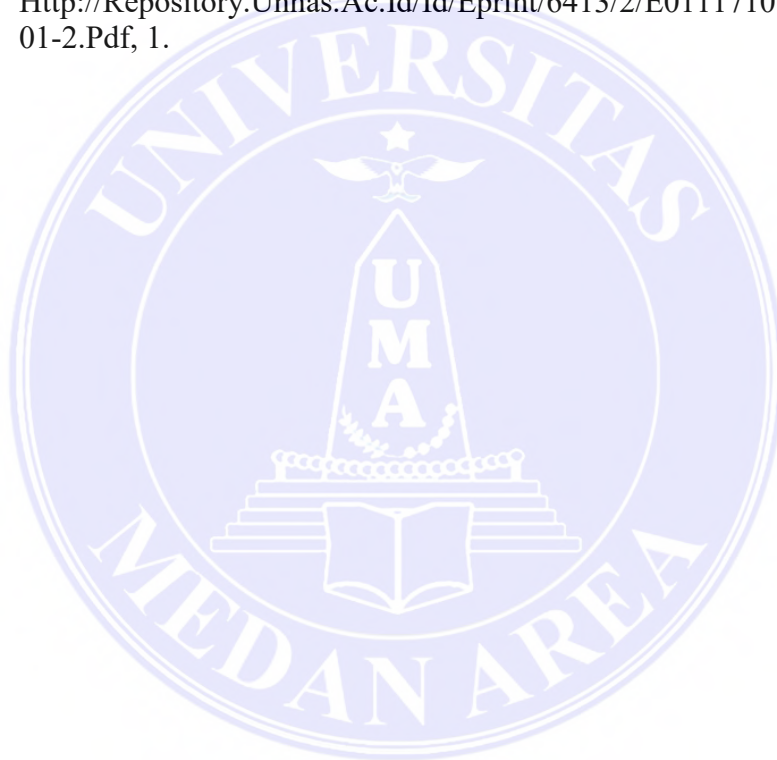
DAFTAR PUSTAKA JURNAL

- Awalla, E., Tulus, M.G, F., & Lolama, A. (2018). Pengembangan Kompetensi Asn Di Kantor Bkd Melonguane Kabupaten Kepulauan Talud Eunike. *Journal.Unsrat*, 1–9. Retrieved From <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jap/article/download/19755/19354>
- Fadillah, M. I., & Dewi, S. (2019). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Teknis Berbasis E-Learning (Study Kasus Penyelenggaraan Management Of Training). Konferensi Nasional Ilmu Administrasi. Retrieved From <http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/download/13/pdf>
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain) Curup. *Manajer Pendidikan*, 11(21), 120–129.
- Hayat, H. (2014). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Pns*, 8(1), 31–44. Retrieved From <http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/06/artikel-1.indd-new-18-8-14.pdf>
- Hidayah, E. S., Almadani, M., & Suhriawan, A. M. (2021). Tantangan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Asn) Menuju “Low Cost Training (Lct)” Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Msda (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(2), 117–127. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i2.2014>
- Leonard Nekwek. (2022). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua. *Jurnal Adhikari*, 1(3), 141–151. <https://doi.org/10.53968/ja.v1i3.40>
- Nekwek, L. (2022). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua. *Jurnal Adhikari*. Retrieved From <https://www.jurnal-adhikari.id/index.php/adhikari/article/view/40> <https://www.jurnal-adhikari.id/index.php/adhikari/article/download/40/28>
- Rizki Hidayatullah, Etin Indrayani, & Dadang Suwanda. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara (Asn) Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh. *Visioner : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 13(1), 101–111

Savitri, R., Putra, M., & Ahad, Y. (2020). Faktor-Faktor Pendorong Dan Penghambat Dalam Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Asn Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 1(1), 21–26.

Sumanti, R. (2016). Pengembangan Kompetensi Sosial Kultural Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Daerah (Studi Kasus Di Aceh Dan Sumatera Utara). *Jurnal Transformasi Administrasi*, 06(01), 1060–1080. Retrieved From [Http://Jta.Lan.Go.Id/Index.Php/Jta/Article/View/125%0ahttp://Jta.Lan.G o.Id/Index.Php/Jta/Article/Download/125/69](http://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/125%0ahttp://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/download/125/69)

Supri, A. (2021). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Makassar. [Http://Repository.Unhas.Ac.Id/Id/Eprint/6413/2/E011171019_Skripsi%201-2.Pdf](http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/6413/2/E011171019_Skripsi%201-2.Pdf), 1.



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Daftar Pertanyaan Penelitian

DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

Judul Tesis : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN WALI KOTA MEDAN NOMOR 49 TAHUN 2021 TENTANG PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA PEMERINTAH KOTA MEDAN DI BAGIAN PERENCANAAN DAN KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH KOTA MEDAN

Peneliti : IJAN PAULINUS SIJABAT

NPM : 211801005

Prodi : MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

Universitas : UNIVERSITAS MEDAN AREA

A. Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.

1. Komunikasi

- a. Bagaimana transmisi komunikasi pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- b. Bagaimana kejelasan komunikasi pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- c. Bagaimana konsistensi komunikasi pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?

2. Sumber Daya

- a. Bagaimana sumber daya manusia pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- b. Bagaimana informasi pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- c. Bagaimana wewenang pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- d. Bagaimana fasilitas pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?

3. Disposisi

- a. Bagaimana efek disposisi pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- b. Bagaimana staffing birokrasi Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- c. Bagaimana insentif pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?

4. Struktur Birokrasi

- a. Bagaimana standar operasional prosedur (SOP) pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- b. Bagaimana fragmentasi pada Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?

B. Faktor-Faktor yang Menghambat Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan

1. Komunikasi

- a. Faktor-faktor apa yang menghambat transmisi komunikasi terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- b. Faktor-faktor apa yang menghambat kejelasan komunikasi terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- c. Faktor-faktor apa yang menghambat konsistensi komunikasi terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?

2. Sumber Daya

- a. Faktor-faktor apa yang menghambat sumber daya manusia terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- b. Faktor-faktor apa yang menghambat informasi terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- c. Faktor-faktor apa yang menghambat wewenang terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- d. Faktor-faktor apa yang menghambat fasilitas terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?

3. Disposisi

- a. Faktor-faktor apa yang menghambat efek disposisi terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- b. Faktor-faktor apa yang menghambat staffing birokrasi terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- c. Faktor-faktor apa yang menghambat insentif terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?

4. Struktur Birokrasi

- a. Faktor-faktor apa yang menghambat standar operasional prosedur (SOP) terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?
- b. Faktor-faktor apa yang menghambat fragmentasi terkait Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan?

LAMPIRAN 2. Dokumentasi foto wawancara



Wawancara dengan Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, Bapak Drs. Berly Syahrizal, MSP.



Wawancara dengan Sub Koordinator Perencanaan Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan, Ibu Yustina Hasibuan, S.Sos



Wawancara bersama Pelaksana 1, Ibu Reza Chairina, SAP



Wawancara bersama Pelaksana 2, Ibu Elly Nadra, S.Sos

LAMPIRAN 3. Dokumentasi Surat Penelitian



Surat izin penelitian MAP dari Universitas Medan Area

**PEMERINTAH KOTA MEDAN**
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
Jalan Kapten Maulana Lubis Nomor 2 Medan Medo Pes 20112
Telepon. (061) 4555693 Faks. (061) 4555693
E-mail : balitbangmedan@yahoo.co.id. Website : balitbang.pembkmedan.go.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
NOMOR : 070/2022/Balitbang/2022

Berdasarkan Surat Keputusan Walikota Medan Nomor : 57 Tahun 2001, Tanggal 13 November 2001 dan Peraturan Walikota Medan Nomor : 55 Tahun 2010, tanggal 24 November 2010 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan dan setelah membaca/ memperhatikan surat dari Wakil Direktur Akademik Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area. Nomor: 1303/PPS-UMA/WD1/01/IX/2022. Tanggal: 26 September 2022. Hal: Surat Ijin Penelitian MAP.

Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan dengan ini memberikan Surat Keterangan Pengantar Penelitian Kepada :

Nama : Ijan Paulinus Sijabat.
NPM : 211801005.
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik.
Judul : "Implementasi Kebijakan Peraturan Wali Kota Medan No 49 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Medan di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan".
Lokasi : Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.
Lamanya : 10 (Sepuluh) Hari Kerja.
Penanggung Jawab : Wakil Direktur Akademik Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Sebelum melakukan penelitian terlebih dahulu harus melapor kepada pimpinan Organisasi Perangkat Daerah lokasi yang ditetapkan.
2. Mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku di lokasi penelitian.
3. Tidak dibenarkan melakukan penelitian atau aktivitas lain di luar lokasi yang telah ditetapkan.
4. Hasil penelitian diserahkan kepada Kepala Balitbang Kota Medan selambat lambatnya 2 (dua) bulan setelah penelitian dalam bentuk soft copy atau melalui Email (balitbangmedan@yahoo.co.id).
5. Surat keterangan penelitian dinyatakan batal apabila pemegang surat keterangan tidak mengindahkan ketentuan atau peraturan yang berlaku pada Pemerintah Kota Medan.
6. Surat keterangan penelitian ini berlaku sejak tanggal dikeluarkan.

Demikian Surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Medan
Pada Tanggal : 11 November 2022


KEPALA BALITBANG KOTA MEDAN
SEKRETARIS,
DR. SITI MAHRANI HASIBUAN
PEMBINA TK. 1
NIP. 19661208 198603 2 002

Tembusan :
1. Walikota Medan, (sebagai laporan).
2. Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.
3. Wakil Direktur Akademik Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
4. Arsip.

Surat Keterangan Penelitian dari Badan Penelitian dan Pengembangan Pemko Medan

PEMERINTAH KOTA MEDAN
BAGIAN PERENCANAAN DAN KEUANGAN
SEKRETARIAT DAERAH KOTA MEDAN

Jl. Kapten Maulana Lubis No. 2 Medan

SURAT KETERANGAN

No. 070 / 270 / Bagperkota u / 2022

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Drs. BERLY SYAHRIZAL, MSP
NIP : 19741219 199412 1 001
Jabatan : Kepala Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut:

Nama : IJAN PAULINUS SIJABAT
NPM : 211801005
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Universitas : Universitas Medan Area

Telah selesai melakukan penelitian di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan selama 10 (sepuluh) hari kerja, mulai tanggal 14 November s/d 25 November 2022 untuk memperoleh data penyusunan tesis yang berjudul "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".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 2 Desember 2022

**KEPALA BAGIAN PERENCANAAN DAN KEUANGAN
SEKRETARIAT DAERAH KOTA MEDAN,**

Drs. BERLY SYAHRIZAL, MSP
Pembina Tk. I
NIP. 19741219 199412 1 001

Surat Keterangan telah selesai melakukan penelitian dari Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan