

**IMPLEMENTASI DIKLAT E-LEARNING TEKNIS PABEAN  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI  
KANTOR BEA CUKAI BELAWAN,  
SUMATERA UTARA**

**TESIS**

**OLEH**

**SAMUDRA FASIFIC  
NPM. 201801035**



**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

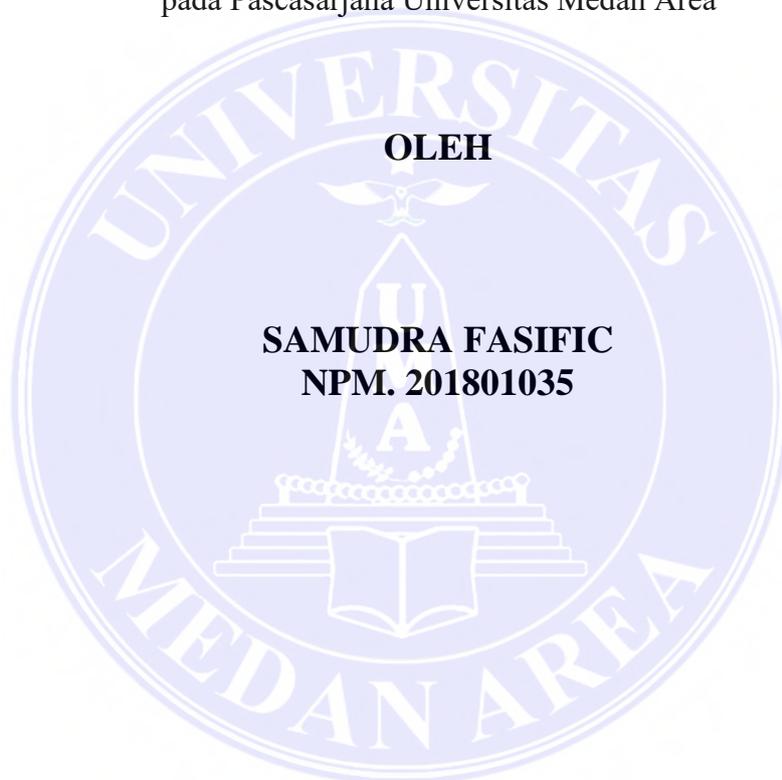
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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

**IMPLEMENTASI DIKLAT E-LEARNING TEKNIS PABEAN  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI  
KANTOR BEA CUKAI BELAWAN,  
SUMATERA UTARA**

**TESIS**

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



**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  
PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

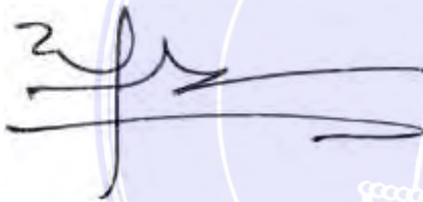
**Judul : Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara**

**N a m a : Samudra Fasific**

**N P M : 201801035**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**



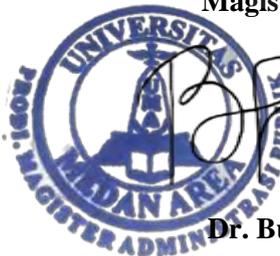
**Prof.Ir. Zulkarnain Lubis, MS,Ph.D**

**Pembimbing II**



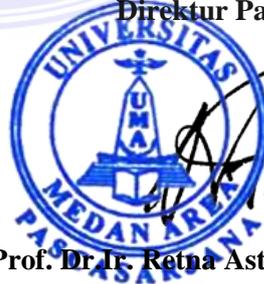
**Dr. Nina Siti Salmaniah Srg,M.Si**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Dr. Budi Hartono, S.E., M.Si**

**Direktur Pascasarjana**

**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani., MS**

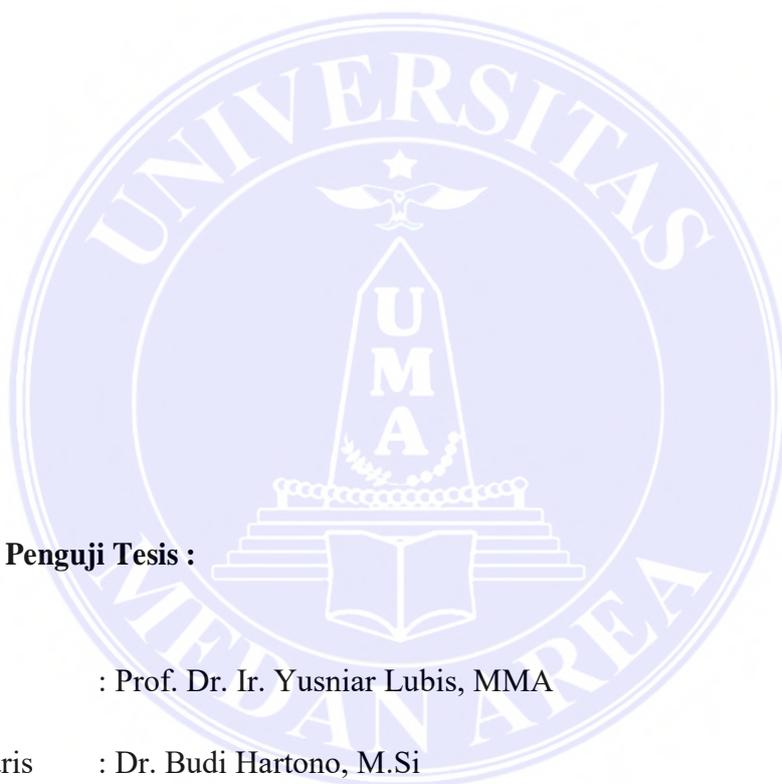
**Telah diuji pada 04 Mei 2023**

---

---

**Nama : Samudra Fasific**

**NPM : 201801035**



**Panitia Penguji Tesis :**

Ketua : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA

Sekretaris : Dr. Budi Hartono, M.Si

Pembimbing I : Prof. Ir. Zulkarnain Lubis, MS, Ph.D

Pembimbing II: Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M. Si

Penguji Tamu : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

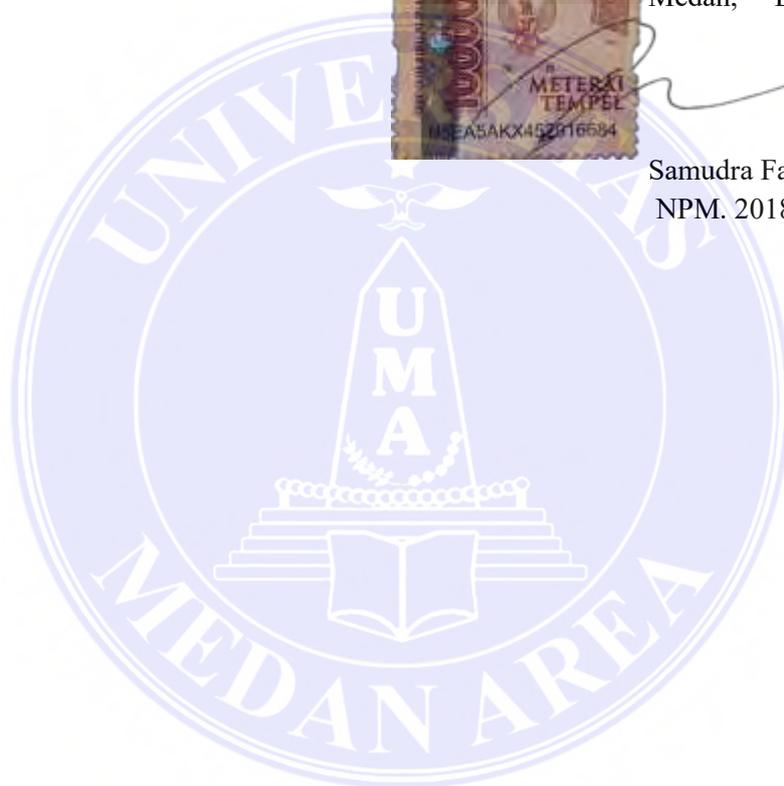
## PERNYATAAN

Melalui pernyataan ini saya menerangkan bahwa Tesis dengan judul “**Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara**” 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, Desember 2022

Samudra Fasific  
NPM. 201801035



## **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 : Samudra Fasific  
NPM : 201801035  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis karya : Tesis

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

### **IMPLEMENTASI DIKLAT E-LEARNING TEKNIS PABEAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI KANTOR BEA CUKAI BELAWAN, SUMATERA UTARA**

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



Samudra Fasific  
NPM. 201801035

## ABSTRAK

### IMPLEMENTASI DIKLAT E-LEARNING TEKNIS PABEAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI KANTOR BEA CUKAI BELAWAN, SUMATERA UTARA

**Nama** : Samudra Fasific  
**NPM** : 201801035  
**Program Studi** : Magister Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Prof.Ir. Zulkarnain Lubis, MS,Ph.D  
**Pembimbing II** : Dr. Nina Siti Salmaniah Srg,M.Si

Kementerian Keuangan menerapkan e-learning sebagai alat utama dalam pengembangan sumber daya manusia melalui Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan nomor PER-2/PP/2019 tentang Pedoman E-Learning di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dengan bergulirnya peraturan tersebut, diklat secara e-learning perlahan menggantikan penyelenggaraan diklat secara tatap muka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi diklat e-learning teknis pabean pada Kantor Bea Cukai Belawan serta faktor penghambat dan pendukung implementasi. Subjek penelitian adalah pegawai Kantor Bea Cukai Belawan mulai dari Kepala Kantor sampai pelaksana. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi dari 5 (lima) orang informan yang dipilih secara *purposive sampling*. Teknik analisa data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menemukan bahwa penyelenggaraan diklat e-learning teknis pabean dalam meningkatkan kompetensi pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara belum maksimal dilihat dari sisi pemeriksaan barang dimana indikator Teori Edward III berupa disposisi belum terlaksana dengan baik dengan faktor penghambat adalah kurangnya komitmen dan tanggung jawab pegawai. Sedangkan faktor pendukung adalah komunikasi, sumber daya dan struktur birokrasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi agar pelaksanaan e-learning dapat berjalan efektif.

**Kata kunci** : Implementasi kebijakan, Diklat e-learning, Kompetensi

## ABSTRACT

### **IMPLEMENTATION OF CUSTOMS TECHNICAL E-LEARNING TRAINING IN INCREASING THE COMPETENCY OF BELAWAN CUSTOMS OFFICE EMPLOYEES, NORTH SUMATRA**

**Name** : *Samudra Fasific*  
**Student Id. Number** : *201801035*  
**Study Program** : *Master of Public Administration*  
**Advisor I** : *Prof.Ir. Zulkarnain Lubis, MS,Ph.D*  
**Advisor II** : *Dr. Nina Siti Salmaniah Srg,M.Si*

*The Ministry of Finance implements e-learning as the main tool in human resource development through Regulation of the Head of the Financial Education and Training Agency number PER-2/PP/2019 concerning Guidelines for E-Learning within the Ministry of Finance. With the enactment of this regulation, e-learning training is slowly replacing face-to-face education and training. This study aims to determine the implementation of customs technical e-learning training at the Belawan Customs Office as well as the inhibiting and supporting factors for implementation. The research subjects were employees of the Belawan Customs and Excise Office, starting from the head of the office to the executor. The method used is descriptive qualitative by collecting data through observation, interviews and documentation studies from 5 (five) informants selected by purposive sampling. Data analysis techniques used are data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. This study found that the implementation of customs technical e-learning training in increasing employee competency at the Belawan Customs Office, North Sumatra was not maximal in terms of goods inspection where the Edward III Theory indicator in the form of a disposition had not been carried out properly with the inhibiting factor being a lack of employee commitment and responsibility. While the supporting factors are communication, resources and bureaucratic structure. The results of this study are expected to provide an evaluation so that the implementation of e-learning can run effectively.*

*Keywords: Policy implementation, E-learning, Competency*

## KATA PENGANTAR

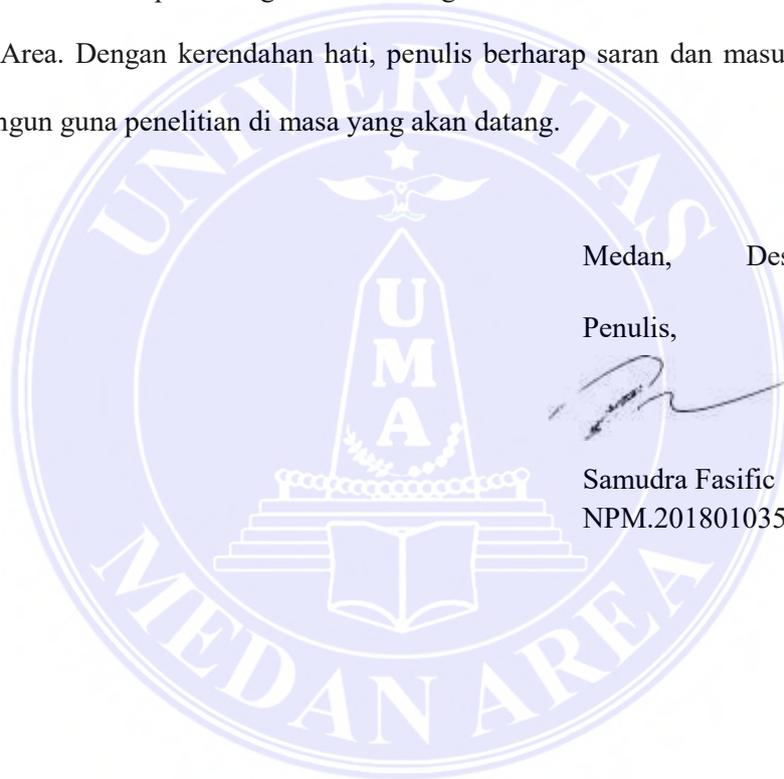
Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kasih dan anugerah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat mendapatkan gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Medan Area. Dengan kerendahan hati, penulis berharap saran dan masukan yang dapat membangun guna penelitian di masa yang akan datang.

Medan, Desember 2022

Penulis,



Samudra Fasific  
NPM.201801035



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan ke Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kasih dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, dukungan dan bimbingan dari banyak pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Orang tua, istri dan anak-anak penulis atas segala dukungan dan doa;
2. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc;
3. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS;
4. Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, Dr. Budi Hartono, S.E., M.Si;
5. Dosen Pembimbing I dan II : Prof.Ir. Zulkarnain Lubis, MS,Ph.D dan Dr. Nina Siti Salmaniah Srg,M.Si;
6. Kepala Kantor Bea Cukai Belawan beserta jajaran;
7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area angkatan 2020 Kelas B;
8. Seluruh staf / pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area;
9. Serta seluruh pihak yang terlibat dalam pembuatan Tesis ini.

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Implementasi Kebijakan.....	6
2.1.1. Pengertian Implementasi.....	6
2.1.2. Model Implementasi .....	7
2.2. Diklat E-learning.....	11
2.2.1. Pengertian Diklat .....	11
2.2.2. Pengertian E-learning .....	13
2.2.3. Manfaat E-learning .....	16
2.3. Kompetensi .....	17
2.3.1. Pengertian Kompetensi .....	17
2.3.2. Kompetensi Pegawai.....	18
2.4. Penelitian Terdahulu .....	20
2.5. Kerangka Pemikiran .....	23
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	24
3.2. Metodologi Penelitian .....	24
3.3. Sumber Data.....	25

3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	25
3.5. Informan Penelitian .....	26
3.6. Definisi Konsep dan Definisi Operasional.....	27
3.7. Teknik Analisis Data .....	30
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Profil Kantor Bea Cukai Belawan.....	34
4.2. Tugas Pokok dan Fungsi Perangkat Kantor .....	38
4.3. Wilayah Kerja .....	41
4.4. Implementasi Diklat E-learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan nomor PER-2/PP/2019 tentang Pedoman E-Learning di Lingkungan Kementerian Keuangan.....	42
4.5. Faktor penghambat dan pendukung Implementasi Diklat E-learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan .....	58
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Saran.....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 3.1.	Jadwal Penelitian.....	24
Tabel 3.2.	Informan Penelitian.....	26
Tabel 4.1.	Data Kepegawaian Berdasarkan Jabatan.. ..	37
Tabel 4.2.	Data Jumlah Dokumen Impor Consumeable goods .....	42



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran.....	23
Gambar 3.1.	Analisis Data.....	33
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi .....	37
Gambar 4.2.	Diagram Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan.....	38



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pandemi Covid-19 mengakibatkan banyak perubahan pada semua aspek kehidupan, tidak terkecuali dunia pendidikan dimana pemerintah menerapkan kebijakan jaga jarak untuk memutus mata rantai penyebaran virus. Dunia saat ini telah memasuki era globalisasi dengan teknologi informasi yang berkembang pesat dimana perkembangan tersebut membawa manfaat luar biasa bagi kemajuan peradaban manusia terlebih di situasi pandemi. Hal ini terlihat dari banyaknya fasilitas yang dapat digunakan untuk memperlancar proses belajar dan pembelajaran.

Kegiatan belajar dapat diartikan sebagai kegiatan psikofisik menuju ke perkembangan pribadi. Belajar dimaksudkan sebagai usaha penguasaan materi ilmu pengetahuan. Sedangkan pembelajaran merupakan usaha manusia yang dilakukan dengan tujuan untuk membantu memfasilitasi belajar orang lain. Pembelajaran tidak hanya sekedar menyampaikan pesan kepada peserta didik, akan tetapi merupakan aktivitas profesional yang menuntut pengajar untuk dapat menggunakan keterampilan dasar mengajar secara terpadu serta menciptakan sistem lingkungan yang memungkinkan peserta didik dapat belajar dengan efektif dan efisien.

Sebagai aparatur sipil negara, pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan dituntut untuk mengelola, mengembangkan diri dan mempertanggungjawabkan kinerja yang dimilikinya. Pengelolaan diklat pada Kementerian Keuangan

mengacu pada Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan nomor PER-2/PP/2019 tentang Pedoman E-Learning di Lingkungan Kementerian Keuangan yang ditujukan untuk modernisasi pengembangan sumber daya manusia. Pemanfaatan teknologi informasi yang diterapkan dalam pendidikan saat ini adalah *e-learning* yang sejalan dengan perkembangan digitalisasi dan teknologi komunikasi. Kantor Bea Cukai Belawan selaku unit pelaksana turut melaksanakan *e-learning* dalam meningkatkan kompetensi pegawainya dimana sebelumnya diklat diadakan secara tatap muka (fisik) bertempat di Pusat Pendidikan dan Latihan Kantor Pusat Bea dan Cukai Jakarta atau Balai Diklat Keuangan yang tersebar di beberapa provinsi.

Penelitian Dewi Fitrotul Azizah (2021) tentang Implementasi E-learning Dalam Meningkatkan Kompetensi Siswa pada Materi PAI di SMK Kesehatan Madani Indonesia Karangploso Kabupaten Malang menunjukkan implementasi belum efektif karena banyak siswa yang tidak mengikuti kegiatan pembelajaran serta mengumpulkan tugas melewati batas waktu yang ditentukan dengan alasan tidak memiliki handphone sendiri atau tidak memiliki kuota internet.

Muhammad Abdi Rahman, dkk (2020) melakukan penelitian tentang Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-learning pada Pelatihan Dasar CPNS. Hasil penelitian menunjukkan pemanfaatan *e-learning* sebagai salah satu metode pembelajaran pada pelatihan dasar CPNS berjalan cukup efektif dan berlangsung sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

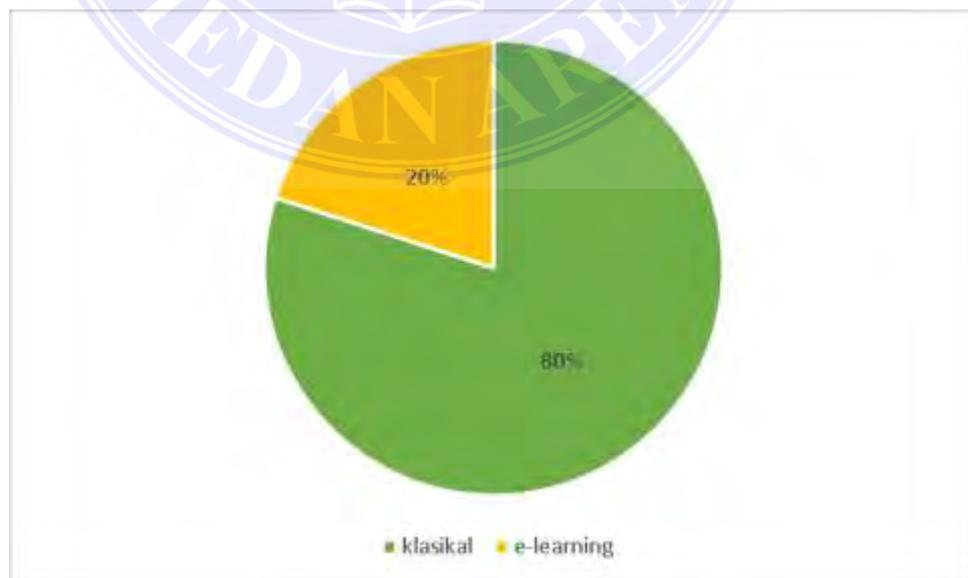
Imam Lukito, Haryono (2020) melakukan penelitian tentang Optimalisasi Pendidikan Dan Pelatihan Metode E-Learning Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan diklat *e-learning* di

Kemenkumham dirasakan bermanfaat atau berdampak positif bagi pegawai dalam meningkatkan pengetahuan namun belum berdampak jauh pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan teori implementasi Edward III, terdapat 4 (empat) indikator yang dapat menentukan keberhasilan suatu kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Berkaitan dengan implementasi pembelajaran menggunakan metode *e-learning*, penelitian di atas menunjukkan hasil yang tidak sama. Ada yang berjalan dengan baik dan juga sebaliknya, ada yang masih belum optimal sehingga belum sesuai dengan apa yang diharapkan.

Peneliti melihat bahwa pembelajaran secara e-learning guna peningkatan kompetensi masih belum memberi hasil optimal. Fenomena ini tergambar dari pelaksanaan tugas teknis seperti identifikasi jenis barang ataupun pemeriksaan fisik menjadi sedikit lebih lama. Adapun jumlah pegawai pemeriksa barang pada Kantor Bea Cukai Belawan dapat dilihat sebagai berikut :

#### Jumlah Pegawai Pemeriksa Berdasarkan Diklat Teknis Pabean



Dari diagram di atas, komposisi pegawai pemeriksa pada Kantor Bea Cukai Belawan (saat penelitian) berjumlah 15 orang, dimana yang mengikuti diklat teknis pabean secara klasikal berjumlah 12 orang (80%) dan e-learning 3 orang (20%).

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“IMPLEMENTASI DIKLAT E-LEARNING TEKNIS PABEAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI KANTOR BEA CUKAI BELAWAN, SUMATERA UTARA”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pelayanan, pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan dituntut untuk senantiasa meningkatkan kompetensi guna menghadapi dinamika perdagangan internasional melalui pendidikan dan pelatihan yang diperoleh, sehingga hal yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara ?
2. Faktor penghambat dan pendukung Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menganalisa Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara.
2. Mengetahui dan menganalisa Faktor penghambat dan pendukung Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Selaku peneliti, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat yaitu :

1. Memberikan pengetahuan yang berkaitan dengan Ilmu Administrasi Publik khususnya tentang Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara.
2. Memberikan masukan bagi Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara dalam hal Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Implementasi Kebijakan

##### 2.1.1. Pengertian Implementasi

Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan. Implementasi merupakan tindakan untuk mencapai tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan dimana tindakan tersebut dilakukan baik oleh individu maupun pejabat pemerintah atau swasta.

Implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Widodo, 2011:86). Tindakan-tindakan ini, pada suatu saat akan mentransformasikan keputusan-keputusan menjadi pola operasional untuk mencapai perubahan yang diamanatkan oleh keputusan kebijakan. Beberapa faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu proses implementasi antara lain :

1. Kualitas kebijakan;
2. Kecukupan input kebijakan;
3. Ketepatan instrumen yang dipakai untuk mencapai tujuan kebijakan;
4. Kapasitas implementor (struktur organisasi, dukungan SDM, koordinasi, dan pengawasan);
5. Karakteristik dan dukungan kelompok sasaran;

6. Kondisi lingkungan geografi, sosial, ekonomi dan politik dimana implementasi tersebut dilakukan.

### 2.1.2. Model Implementasi

Implementasi kebijakan publik memiliki beberapa model yang menjadi acuan dalam merancang dan melaksanakan kebijakan, diantaranya :

#### A. Model George C. Edwards III

Edwards III mempertimbangkan 4 (empat) faktor dalam mengimplementasikan kebijakan publik yaitu *Communication, Resources, Disposition and Bureaucratic Structure* dengan faktor dimaksud adalah komunikasi, sumber daya, sikap dan struktur birokrasi.

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor memahami apa yang harus dilakukan. Setiap tujuan dan sasaran kebijakan harus disosialisasikan kepada kelompok sasaran sehingga mengurangi distorsi implementasi. Di sisi lain keberhasilan implementasi kebijakan harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan sumber daya finansial. Sumber daya manusia harus memiliki watak dan karakteristik, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis dan lain-lain. Apabila implementor memiliki watak dan karakteristik yang baik, ia akan menjalankan kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Selain hal tersebut keberhasilan implementasi kebijakan harus didukung oleh struktur birokrasi yang baik. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar. Standar inilah yang menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak.

Komunikasi kebijakan memiliki beberapa dimensi antara lain : transmisi atau penyampaian informasi kebijakan publik, kejelasan, dan konsistensi dimana semakin baik koordinasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka kemungkinan terjadinya kesalahan akan sangat kecil, begitu juga sebaliknya.

Faktor sumber daya memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan, karena bagaimanapun baiknya suatu komunikasi, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan tersebut kurang mempunyai sumber daya untuk melaksanakan kebijakan secara efektif maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif.

Dalam hal disposisi, dimana perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter penting untuk dimiliki oleh pelaksana kebijakan seperti komitmen.

Struktur organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap implementasi kebijakan dimana hal tersebut berkaitan dengan mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri.

## B. Model Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sebateir

Teori Mazmanian dan Sebateir dikenal dengan model kerangka analisis implementasi. Implementasi kebijakan berdasarkan model ini akan efektif bila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Adanya tujuan yang jelas dan konsisten;
2. Memiliki teori kausal tentang bagaimana cara membuat perubahan;

3. Mempunyai struktur implementasi yang disusun secara legal;
4. Para pelaksana implementasi memiliki keahlian dan komitmen;
5. Adanya dukungan dari kelompok kepentingan dan penguasa;
6. Perubahan kondisi sosio-ekonomi tidak melemahkan dukungan kelompok.

Dalam teori ini dinyatakan bahwa ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kesuksesan implementasi, yakni ;

1. Karakteristik masalah, terdiri atas ;
  - a. Tingkat kesulitan teknis masalah
  - b. Tingkat kemajemukan dari kelompok sasaran
  - c. Prosentase kelompok sasaran terhadap total populasi
  - d. Cakupan perubahan perilaku yang diharapkan.
2. Karakteristik kebijakan, terdiri atas ;
  - a. Kejelasan isi kebijakan
  - b. Seberapa jauh kebijakan memiliki dukungan teoritis
  - c. Besarnya alokasi sumber daya finansial terhadap kebijakan
  - d. Seberapa besar dukungan antar institusi pelaksana
  - e. Kejelasan aturan
  - f. Komitmen terhadap tujuan kebijakan
  - g. Partisipasi dan akses kelompok eksternal.
3. Lingkungan kebijakan, terdiri atas ;
  - a. Kondisi sosial ekonomi dan kemajuan teknologi
  - b. Dukungan publik terhadap sebuah kebijakan
  - c. Sikap dari kelompok pemilih
  - d. Tingkat komitmen dan keterampilan dari pelaksana.

### C. Model Donald Van Meter dan Carel Van Horn

Van Meter dan Van Horn (Tahir, 2014) merumuskan sebuah abstraksi yang menunjukkan hubungan antar berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja suatu kebijakan dimana keberhasilan suatu implementasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Ukuran dan tujuan yang diperlukan untuk mengarahkan dalam melaksanakan kebijakan agar sesuai dengan program yang sudah direncanakan.
2. Sumber daya kebijakan dimana keberhasilan proses implementasi kebijakan dipengaruhi dengan pemanfaatan sumber daya manusia, biaya dan waktu. Sumber daya manusia sangat penting sebagai sumber penggerak dan pelaksana kebijakan, modal diperlukan untuk kelancaran pembiayaan kebijakan agar tidak menghambat proses kebijakan, sedangkan waktu merupakan bagian yang penting dalam pelaksanaan kebijakan dimana sumber daya waktu merupakan penentu dalam merencanakan dan melaksanakan kebijakan.
3. Sifat atau ciri - ciri instansi pelaksana kebijakan. Hal ini menjadi penting karena kinerja implementasi kebijakan publik akan banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat dan cocok dengan para badan atau instansi pelaksananya. Apabila implementator memiliki sifat atau karakteristik yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan.
4. Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas.

5. Karakteristik para pelaksana. Sikap para pelaksana dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pelaksana kebijakan harus dilandasi dengan sikap disiplin. Hal tersebut dilakukan karena dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan dimana setiap instansi pelaksana kebijakan harus merasa memiliki terhadap tugasnya masing-masing berdasarkan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.
6. Lingkungan ekonomi, sosial, politik.

## **2.2. Diklat *e-learning***

### **2.2.1. Pengertian Diklat**

Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan peserta didik. Pada intinya pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan untuk melaksanakan tugas baru di masa yang akan datang.

Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang. Pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan seseorang yang sudah menduduki suatu pekerjaan dan tugas tertentu.

Pelatihan didefinisikan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam pekerjaan sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Andrew Sikula mendefinisikan pendidikan sebagai: *“Development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose”*.

Pendidikan lebih bersifat teoritis sedangkan pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat. Pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan.

Dari beberapa definisi di atas, maka akan terlihat perbedaan antara pendidikan dan pelatihan, dimana pelatihan mengandung aspek penyesuaian dan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat sedangkan pendidikan lebih terarah kepada kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan termasuk di dalam peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan yang diarahkan kepada tanggung jawab masa mendatang.

Hal tersebut menjadikan diklat sebagai suatu kebutuhan untuk mengembangkan kompetensi pegawai negeri sipil. Institusi diklat sebagai suatu organisasi formal dalam tugas sehari-harinya menyelenggarakan diklat sebagai bagian dari penyelenggara kepentingan publik diharapkan secara profesional dan

optimal melaksanakan pengembangan aparatur yang kompetitif. Adapun diklat diselenggarakan untuk:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai sesuai dengan kompetensi jabatan.
2. Memantapkan sikap, perilaku dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat. Sasaran diklat adalah terwujudnya aparatur sipil negara yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

### 2.2.2. Pengertian *e-learning*

*E-learning* terdiri dari dua bagian, yaitu „e“ yang merupakan singkatan dari *electronic* dan *learning* yang berarti pembelajaran. *E-learning* merupakan suatu pembelajaran yang menggunakan media elektronik sebagai pendukung proses mengajar maupun belajar yang menggabung seluruh aktivitas baik itu individual maupun grup secara sinkron atau tidak. Definisi *e-learning* menurut Derek Stockley (2006): „*The delivery of a learning, training or education program by electronic means. E-learning involves the use of a computer or electronic device (e.g. a mobile phone) in some way to provide training, education or learning material*“.

Definisi selanjutnya dikemukakan oleh Naidu (2006:1) dimana *e-learning* berarti “*all educational activities that are carried out by individuals or groups working online or offline and synchronously or asynchronously via network or stand alone computers and other electronic device*”. Definisi ini menekankan

pada proses pembelajaran dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di dalam pembelajaran. Hal tersebut menjelaskan bahwa *e-learning* adalah penyampaian program pembelajaran, pelatihan atau pendidikan menggunakan sarana elektronik yang dapat berupa komputer atau alat elektronik lainnya seperti telepon genggam untuk memberikan pelatihan, pendidikan atau bahan ajar.

Secara sederhana, *e-learning* dapat dipahami sebagai suatu proses pembelajaran yang memanfaatkan teknologi informasi dan sarana telekomunikasi (internet) dan multimedia (audio, video) sebagai media utama dalam penyampaian materi dan interaksi antara pengajar dan pembelajar. Beberapa persyaratan kegiatan belajar elektronik, antara lain :

1. Kegiatan pembelajaran dilakukan melalui pemanfaatan jaringan (penggunaan internet)
2. Tersedianya dukungan layanan belajar yang dapat dimanfaatkan oleh peserta belajar misalnya bahan cetak.
3. Tersedianya dukungan layanan tutor yang dapat membantu peserta belajar apabila mengalami kesulitan.

Karena itu, *e-learning* sering juga disebut dengan *online course* sebab kegiatan pembelajaran tidak hanya dilakukan di dalam kelas atau tatap muka langsung antara pengajar dan peserta diklat. Beberapa organisasi / perusahaan mulai menerapkan *e-learning* sebagai salah satu penunjang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

*E-learning* dikembangkan dengan memasukkan materi pembelajaran dan mengakomodasi sistem pembelajaran yang mengatur peran pengajar, pembelajar, pengelolaan pembelajaran, pemanfaatan sumber belajar, sistem evaluasi dan monitoring pembelajaran.

Adapun Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-2/PP/2019 tentang Pedoman E-Learning di Lingkungan Kementerian Keuangan memiliki maksud dan tujuan untuk :

1. Mewujudkan implementasi modern *e-learning* sebagai alat utama dalam pengembangan sumber daya manusia.
2. Memberikan landasan hukum dan keseragaman dalam perencanaan, uji coba, penyelenggaraan, PIC, evaluasi, pelaporan, tutor, jangka waktu penyelenggaraan dan dukungan teknologi.

*E-learning* pada prinsipnya adalah sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan dari pengirim ke penerima sehingga dapat merangsang pikiran, perasaan, perhatian dan minat peserta diklat sedemikian rupa sehingga proses belajar bisa terjadi. *E-learning* tidak hanya terbatas pada proses pembelajaran yang sifatnya statis dan satu arah, tetapi telah meluas menjadi proses pembelajaran yang sifatnya dinamis, kolaboratif dan multimedia. Menurut Sudirman (2002), setidaknya ada tiga fungsi pembelajaran elektronik terhadap kegiatan pembelajaran di dalam kelas yaitu :

1. Suplemen

*E-learning* dikatakan berfungsi sebagai suplemen apabila peserta didik mempunyai kebebasan memilih, apakah akan memanfaatkan materi

pembelajaran elektronik atau tidak. Peserta didik tidak diharuskan untuk mengakses materi pembelajaran yang terdapat pada *e-learning*.

## 2. Komplemen

Fungsi *e-learning* dikatakan sebagai komplemen apabila materi pembelajaran elektronik diprogramkan untuk melengkapi pembelajaran yang disampaikan di dalam kelas. Materi *e-learning* diprogramkan untuk menjadi pengayaan materi bagi peserta didik di dalam mengikuti kegiatan pembelajaran konvensional. Materi *e-learning* tersebut dikatakan sebagai materi pengayaan apabila diberikan dan diakses peserta didik yang dapat menguasai materi pelajaran dengan cepat secara tatap muka.

## 3. Substitusi

*E-learning* dikatakan sebagai substitusi apabila siswa menggunakan *e-learning* pada seluruh materi pelajaran dan tidak terikat dengan pembelajaran tatap muka di kelas. Pertemuan peserta didik dengan pengajar hanya dilakukan pada waktu-waktu yang diperlukan saja. Keadaan ini sangat mendukung bagi para peserta didik yang memiliki keterbatasan waktu dan tempat.

### 2.2.3. Manfaat *e-learning*

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh melalui *e-learning*, antara lain :

1. Perubahan budaya belajar dan peningkatan mutu peserta dan pengajar;
2. Perubahan pertemuan pembelajaran yang tidak terfokus pada tatap muka secara fisik;
3. Pertemuan tidak dibatasi oleh ruang dan waktu;

4. Tersedianya materi pembelajaran di media elektronik yang mudah diakses dimana saja dan kapan saja;
5. Meningkatkan kualitas pembelajaran dan pelayanan;
6. Mengurangi biaya operasi.

Dengan menggunakan metode *e-learning*, peserta ajar dapat berperan aktif dalam pencarian informasi. Implementasi penggunaan *e-learning* sangat bervariasi, namun semua itu didasarkan pada konsep bahwa *e-learning* sebagai upaya pendistribusian materi pembelajaran melalui jaringan elektronik yang memungkinkan informasi dan instruksi disampaikan pada peserta didik.

### **2.3. Kompetensi**

#### **2.3.1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan dan keterampilan yang dapat diwujudkan dalam hasil kerja nyata yang bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Aspek ini saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Istilah kompeten mengacu pada atribut / karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan. Kompetensi juga berkaitan dengan kapasitas yang ada dalam diri seseorang untuk mampu memenuhi suatu persyaratan dalam melaksanakan kegiatan atau pekerjaan tertentu. Kompetensi juga merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik kualitatif maupun kuantitatif.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, antara lain :

1. Keyakinan dan nilai-nilai, yaitu keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan mempengaruhi perilaku. Apabila seseorang percaya bahwa mereka tidak kreatif, maka mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru dalam melakukan sesuatu.
2. Keterampilan.
3. Pengalaman, yaitu salah satu keahlian yang memerlukan suatu pengalaman untuk mengorganisasi orang, menyelesaikan masalah.
4. Kepribadian.
5. Motivasi, yaitu merupakan faktor yang dapat memberikan dorongan dan pengaruh positif.
6. Isu emosional, yaitu hambatan emosional yang membatasi penguasaan kompetensi.
7. Kemampuan intelektual seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
8. Budaya organisasi.

### **2.3.2. Kompetensi Pegawai**

Kompetensi berkaitan dengan kemampuan berupa keterampilan dan kecakapan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggung jawab sesuai jabatan yang diemban. Dalam hal ini, Kantor Bea Cukai Belawan bertransformasi menjadi unit organisasi yang modern melalui pembenahan dan revitalisasi organisasi, perbaikan sistem dan prosedur, pengembangan sarana dan prasarana, serta pemantapan sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas. Hal itu merupakan wujud nyata dari komitmen Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk memberikan pelayanan yang terbaik

tanpa mengesampingkan aspek pengawasan. Kantor Bea Cukai Belawan secara aktif mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai *trade facilitator* dan *industrial assistance* guna mendukung kelancaran arus barang ekspor dan impor serta mendukung perkembangan industri dalam negeri. Sebagai *community protector* melalui upaya pencegahan masuknya barang-barang impor secara ilegal, serta sebagai *revenue collector* melalui upaya menghimpun penerimaan negara dari sektor kepabeanan guna menyokong pembangunan dan perekonomian Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Aparatur Sipil Negara merupakan profesi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan jabatan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah, diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian, disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan serta digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, pegawai negeri sipil diharuskan memiliki suatu kompetensi karena :

1. tugas, pokok, fungsi, kewenangan dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan yaitu memberikan pelayanan publik.
2. pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik.
3. perubahan lingkungan strategis yang cepat berubah, baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi.
4. perkembangan iptek.

Menurut Wibowo (2016), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi keterampilan dan pengalaman dengan

perilaku kerja. Sedangkan indikator kompetensi menurut Dr. Emron Edision (2016), seorang pegawai dikatakan memiliki kompetensi, harus memenuhi unsur-unsur :

#### 1. Pengetahuan

Memiliki pengetahuan teori yang mendukung pekerjaan dan kemauan untuk meningkatkan pengetahuan.

#### 2. Keahlian

Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani, mampu mengidentifikasi masalah dan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.

### 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan sebuah penelitian sehingga dapat digunakan dalam mengkaji dan mendalami penelitian yang dilakukan di lapangan. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu dan jurnal terkait antara lain :

1. Implementasi pembelajaran *e-learning* di SMK Kesehatan Madani Indonesia belum efektif karena banyak siswa yang tidak mengikuti kegiatan pembelajaran serta mengumpulkan tugas melewati batas waktu yang ditentukan dengan alasan tidak memiliki handphone sendiri atau tidak memiliki kuota internet.
2. Pemanfaatan *e-learning* sebagai salah satu metode pembelajaran pada pelatihan dasar CPNS berjalan cukup efektif dan berlangsung sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

3. Pelaksanaan diklat *e-learning* di Kemenkumham dirasakan bermanfaat atau berdampak positif bagi pegawai dalam meningkatkan pengetahuan namun belum berdampak jauh pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

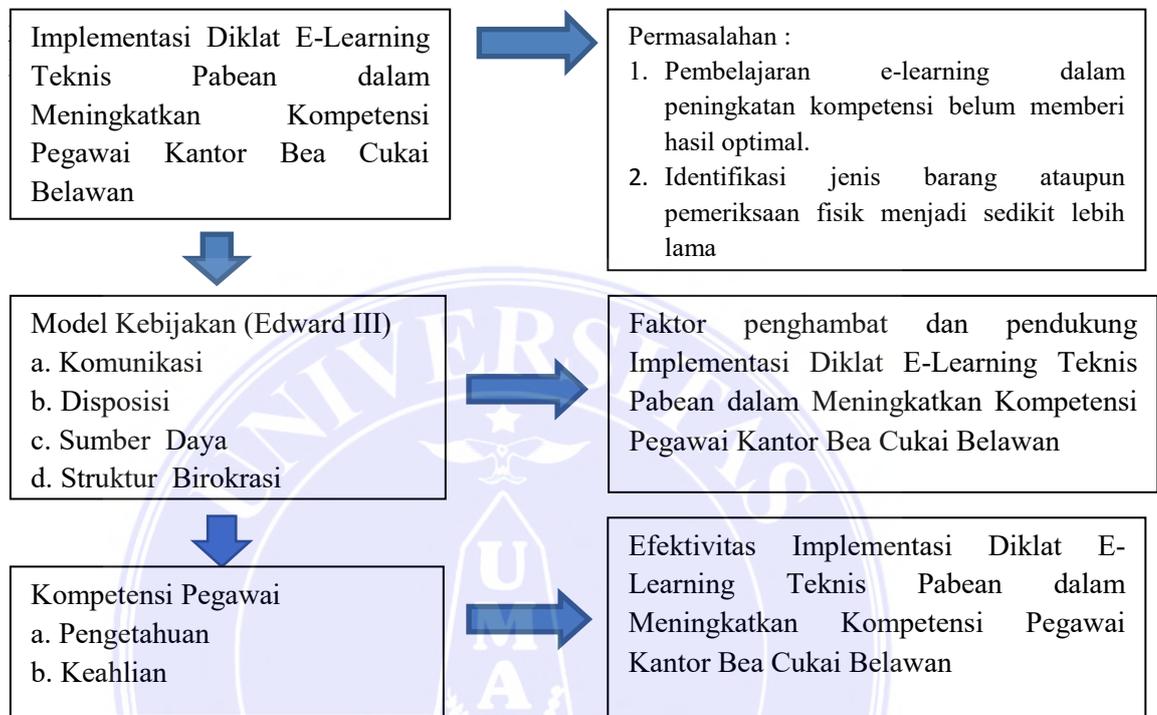
**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan / Perbedaan
1	Dewi Fitrotul Azizah (2021)	Implementasi E-learning dalam Meningkatkan Kompetensi Siswa pada Materi PAI di SMK Kesehatan Madani Indonesia Karangploso Kabupaten Malang.	Kualitatif	Implementasi E-learning masih kurang efektif karena banyak siswa yang tidak mengikuti kegiatan pembelajaran online dan mengumpulkan tugas melewati batas waktu dengan alasan tidak memiliki handphone sendiri atau tidak memiliki kuota.	Persamaannya adalah untuk mengetahui implementasi e- learning.  Perbedaannya adalah indikator penilaian kompetensi.
2	Muhamad Abdi Rahman dkk(2020)	Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-learning pada Pelatihan Dasar CPNS.	Kuantitatif	Hasil penelitian dalam jurnal tentang Penerapan Model Pembelajaran E-learning pada Pelatihan Dasar CPNS menunjukkan	Persamaannya adalah untuk mengetahui implementasi e- learning.  Perbedaannya adalah metode penelitian yang digunakan.

				<p>bahwa pemanfaatan e-learning sebagai metode pembelajaran pada pelatihan dasar CPNS berjalan efektif dan berlangsung sesuai dengan tujuan yang diharapkan.</p>	
3	<p>Imam Lukito, Haryono (2020)</p>	<p>Optimalisasi Pendidikan Dan Pelatihan Metode E-Learning Lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian dalam jurnal tentang Optimalisasi Pendidikan dan Pelatihan Metode E-Learning Kementerian Hukum dan HAM menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat e-learning dirasakan bermanfaat atau berdampak positif bagi pegawai, namun belum berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.</p>	<p>Persamaannya adalah untuk mengetahui implementasi e-learning. Perbedaannya adalah teori implementasi yang digunakan.</p>

## 2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir adalah diagram yang menjelaskan garis besar alur berjalannya penelitian. Berikut gambaran kerangka penelitian penulis :



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penulis melaksanakan penelitian tentang Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara bertempat di Kantor Bea Cukai Belawan, Jalan Anggada II, Medan Belawan, Provinsi Sumatera Utara. Peneliti melaksanakan persiapan penelitian, penyusunan proposal mulai dari bulan Mei 2022 dengan harapan peneliti mampu memberikan hasil yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat selama penelitian dilaksanakan. Adapun jadwal penelitian sebagai berikut :

**Tabel 3.1.**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan (2022)					
		Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt
1	Persiapan Penelitian						
2	Penyusunan Proposal						
3	Seminar Proposal						
4	Pelaksanaan Penelitian						
5	Penyusunan Tesis						

#### 3.2. Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai hal yang diteliti.

Menurut Moleong (Basrowi & Suwandi, 2008) dalam penelitian deskriptif kualitatif, data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, bukan angka-angka. Oleh karena itu, peneliti harus memiliki bahan untuk bertanya dan menganalisis obyek yang diteliti untuk memperoleh kesimpulan, dalam hal ini terkait implementasi diklat *e-learning* dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Kantor Bea Cukai Belawan.

### 3.3. Sumber Data

Dengan pengambilan sumber data yang dipilih secara *purposive sampling*, (Patton, 2002) maka sumber data primer yang digunakan adalah yang dianggap berwenang dan mengetahui permasalahan yang akan diteliti yaitu aparatur sipil negara Kantor Bea Cukai Belawan. Data ini dianggap paling mewakili atas tujuan dilakukannya penelitian kualitatif yang menuntut penjelasan dari gejala sosial yang tampak, perasaan pelaku, interaksi yang diperoleh langsung dari para informan. Sedangkan data sekunder diambil dari beberapa referensi pendukung seperti buku, jurnal atau peraturan.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah (Sugiyono, 2012) :

1. Observasi atau pengamatan. Peneliti berperan sebagai pengamat dan tidak terlibat untuk membantu pelaksanaan diklat *e-learning* ini. Peneliti hanya melakukan pengamatan saja untuk mengetahui kondisi objek penelitian.

2. Wawancara. Wawancara yaitu pertemuan dua orang untuk bertukar informasi melalui tanya jawab sehingga dapat mengkonstruksikan makna suatu topik. Peneliti melakukan wawancara terhadap jajaran Kantor Bea Cukai Belawan mulai dari Kepala Kantor sampai Pelaksana guna memperoleh data yang diinginkan dengan memberikan pertanyaan yang berkaitan dengan implementasi diklat *e-learning* dalam meningkatkan kompetensi pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan.
3. Dokumentasi. Dokumen bisa berbentuk laporan, peraturan, kebijakan. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

### 3.5. Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan secara *purposive sampling* dengan pertimbangan dan tujuan untuk memahami fokus penelitian. Subjek penelitian merupakan informan yang memberi informasi yang diperlukan dalam penelitian yaitu seseorang yang mengetahui suatu persoalan, yang darinya dapat diperoleh informasi yang jelas dan terpercaya berupa keterangan atau data yang dapat membantu dalam memahami suatu permasalahan.

**Tabel 3.2.**

**Informan Penelitian**

No	Kategori Informan	Keterangan
1	Informan Kunci	Kepala Kantor Bea Cukai Belawan
2	Informan Utama	Kepala Seksi/Subbagian dan Pejabat Fungsional Bea dan Cukai (PBC) pada Kantor Bea Cukai Belawan
3	Informan Tambahan	Pelaksana pada Kantor Bea Cukai Belawan

### 3.6. Definisi Konseptual dan Operasional

#### 3.6.1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik suatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan definisi sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan adalah proses yang sangat penting karena apabila suatu kebijakan tidak dapat diimplementasikan, maka tujuan kebijakan tidak akan tercapai. Implementasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana suatu konsep kebijakan diterapkan atau dilaksanakan secara nyata dan sistematis sehingga dapat dilihat cocok atau tidaknya kebijakan tersebut diterapkan.
2. Diklat *e-learning* adalah istilah umum dari pendidikan dan pelatihan yang mendayagunakan teknologi elektronik untuk pembelajaran. *E-learning* adalah suatu penyampaian program pembelajaran, pelatihan atau pendidikan menggunakan sarana elektronik dimana sarana elektronik tersebut dapat berupa komputer atau alat elektronik lainnya seperti telepon genggam guna memberikan pelatihan, pendidikan atau bahan ajar. *E-learning* memanfaatkan teknologi sebagai *tools* sehingga dapat mengatasi kendala ruang dan waktu. *E-learning* dapat disesuaikan dengan kebutuhan, baik sebagai suplemen (tambahan), komplemen (pelengkap) atau substitusi (pengganti) atas kegiatan pembelajaran selama ini.
3. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan kinerja yang unggul. Pada dasarnya setiap pegawai mempunyai ciri atau karakter berdasarkan kemampuan yang dikuasai namun

hal itu harus melalui tahap dan proses sehingga kompetensi yang dimiliki dapat berguna di dunia kerja.

4. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari yang mengirimkan pesan (komunikator) kepada penerima pesan (komunikan). Selain itu, dalam komunikasi terdapat tujuan dan sasaran kebijakan yang harus disampaikan kepada kelompok sasaran.
5. Sumber daya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terlaksananya keberhasilan terhadap suatu implementasi. Sumber daya yang dapat mendukung pelaksanaan kebijakan antara lain sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan, sumber daya informasi dan kewenangan.
6. Disposisi adalah watak atau karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan. Disposisi itu seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratis. Apabila pelaksana kebijakan mempunyai karakteristik atau watak yang baik, maka dia akan melaksanakan kebijakan dengan baik sesuai dengan sasaran tujuan dan keinginan pembuat kebijakan.
7. Struktur birokrasi merupakan suatu badan yang terlibat dalam implementasi kebijakan secara keseluruhan. Struktur organisasi yang bertugas melaksanakan kebijakan memiliki pengaruh besar terhadap pelaksanaan kebijakan.

### 3.6.2. Definisi Operasional

Definisi operasional ini dimaksudkan untuk mengarahkan dalam menyusun alat ukur data yang diperlukan berdasarkan definisi konseptual penelitian. Berikut ini beberapa definisi operasional dalam penelitian ini :

### 1. Komunikasi

Komunikasi kebijakan memiliki 3 (tiga) dimensi, yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi. Transmisi menghendaki agar kebijakan dapat ditransformasikan kepada kelompok sasaran pelaksana kebijakan. Dimensi kejelasan menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan dapat diterima jelas, sedangkan konsistensi menghendaki agar informasi yang disampaikan tetap konsisten sehingga dapat diketahui apa yang menjadi maksud, tujuan dan sasaran kebijakan.

### 2. Sumber Daya

Sumber daya memiliki 4 (empat) dimensi yaitu sumber daya manusia, anggaran, kewenangan dan peralatan. Sumber daya manusia pada Kantor Bea Cukai Belawan terdiri dari level Pimpinan sampai Staf sesuai dengan uraian tugas pekerjaan. Anggaran merupakan sumber daya yang harus dimiliki, dimana terbatasnya anggaran dapat menyebabkan kualitas pelayanan publik juga terbatas. Menurut Edward III bahwa kewenangan (authority) yang cukup yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi kinerja pelaksanaan suatu kebijakan, sedangkan sumber daya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasional implementasi suatu kebijakan dalam hal ini implementasi diklat *e-learning* dalam meningkatkan kompetensi pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan.

### 3. Disposisi

Dalam teori Edwards III, disposisi adalah sikap dan komitmen dari pelaksana terhadap kebijakan yang terbentuk dari pengalaman. Sikap dapat diartikan sebagai konsep diri, nilai atau citra diri. Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan

perlu menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif dalam kaitannya dengan implementasi diklat *e-learning* dalam meningkatkan kompetensi pegawai Kantor Bea Cukai Belawan.

#### 4. Struktur Birokrasi

Merupakan struktur dalam rangka pelaksanaan kebijakan dengan suatu pembagian tanggung jawab, dimana terdapat 2 (dua) hal yang dapat meningkatkan kinerja struktur birokrasi ke arah lebih baik yaitu *Standar Operating Procedure* (SOP) dan fragmentasi. SOP adalah panduan pegawai Bea dan Cukai dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan standar yang ditetapkan, sedangkan fragmentasi adalah penyebaran tanggung jawab kegiatan ke dalam sub bagian / seksi mulai dari unsur pimpinan yakni Kepala Kantor sampai unsur terendah yakni pelaksana.

#### 5. Kompetensi

Terdapat 2 (dua) hal yang dapat mengukur kompetensi pegawai yaitu pengetahuan yang diartikan sebagai pemahaman teori yang mendukung pekerjaan dan kemauan untuk meningkatkan penguasaan materi serta keahlian yang diartikan sebagai kemampuan dalam menghasilkan pekerjaan yang efektif dalam bidang spesifik untuk memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan baik sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani.

### 3.7. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, data dianalisis dengan metode Miles dan Huberman(2014) yang mengatakan bahwa aktivitas dalam menganalisis data

kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas sehingga datanya menjadi jenuh meliputi :

**a. Pengumpulan Data**

Data yang didapat dicatat dalam 2 (dua) bagian yaitu bagian deskriptif dan bagian reflektif. Catatan deskriptif adalah catatan mengenai apa yang disaksikan, didengar oleh peneliti terhadap fenomena yang terjadi. Catatan reflektif adalah catatan yang isinya kesan, pendapat, komentar serta tafsiran peneliti mengenai penemuan yang didapat.

**b. Reduksi Data**

Untuk menentukan data yang fokus pada pemecahan masalah, penemuan, menjawab pertanyaan penelitian, dibuat suatu reduksi data. Hanya temuan data atau yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang direduksi untuk mempermudah peneliti menarik kesimpulan.

**c. Penyajian Data**

Penyajian data dapat berbentuk tulisan, gambar, atau tabel untuk bisa memberikan gambaran terhadap keadaan yang terjadi, untuk dapat mengambil kesimpulan.

**d. Penarikan Kesimpulan**

Setelah data benar-benar lengkap, akan diperoleh suatu kesimpulan akhir. Dengan mengumpulkan data yang berasal dari hasil penelitian, maka kesimpulan dapat dilakukan klarifikasi dan verifikasi.

Analisis data merupakan proses kegiatan pengolahan hasil penelitian yang dimulai dari menyusun, mengelompokkan, menelaah dan menafsirkan data dalam pola serta hubungan antar konsep dan merumuskannya dalam hubungan antara

unsur lain agar mudah dimengerti dan dipahami. Analisis data kualitatif menggunakan kata-kata yang disusun dalam sebuah teks yang diperluas atau yang dideskripsikan. Berikut langkah-langkah yang diterapkan peneliti dalam menganalisis data :

### 1. Reduksi

Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan. Reduksi data yang peneliti lakukan adalah dengan memilih data berdasarkan banyaknya informan, kemudian peneliti menyederhanakan dengan memilih hal-hal yang sejenis agar mudah dalam menyajikannya. Peneliti mereduksi data dengan menyusun data secara sistematis, menonjolkan pokok-pokok yang penting sehingga lebih mudah dikendalikan. Reduksi data merangkum dan memilih hal-hal yang penting untuk kemudian disatukan. Reduksi data berlangsung secara terus-menerus selama kegiatan penelitian kualitatif berlangsung. Reduksi data berfungsi untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data-data yang relevan dengan tujuan menjawab permasalahan dalam penelitian.

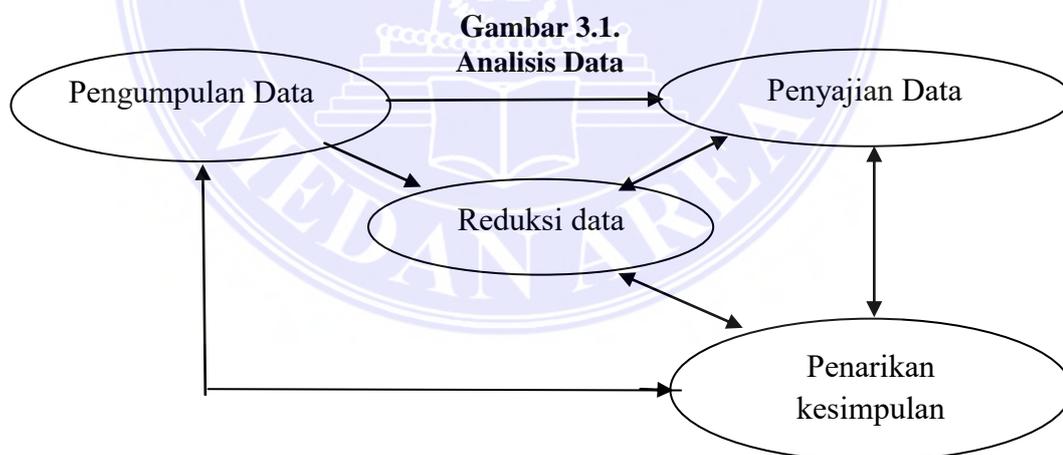
### 2. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka alur berikutnya dalam analisis data adalah penyajian. Penyajian data diartikan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan penyajian data, maka akan mempermudah peneliti untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya.

Penyajian yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah bentuk teks naratif. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Penyajian data yang peneliti buat berupa teks deskriptif karena lebih mudah dipahami sehingga jika ada beberapa tabel yang disajikan, hanya pelengkap saja.

### 3. Penarikan kesimpulan

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan. Dari pengumpulan data, peneliti mencari arti pemahaman yang belum memiliki pola dan penjelasan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara namun apabila kesimpulan didukung oleh bukti yang konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan akhir yang dapat ditarik.



## **BAB V PENUTUP**

### 5.1 Kesimpulan

Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan dan Faktor-faktor yang mempengaruhi dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara sejauh ini telah berjalan dimana dari segi kompetensi, pegawai memperoleh tambahan teori dan pengetahuan, namun untuk penyelesaian masalah pada praktiknya masih belum maksimal.
2. Faktor-faktor yang menghambat Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara:
  - Disposisi yang belum terlaksana dengan baik dimana kurangnya komitmen dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan kegiatan, *staffing*/ pengaturan penunjukan pegawai yang belum optimal.
3. Faktor-faktor yang mendukung Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai pada Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara:
  - Komunikasi yang didukung transmisi berupa media informasi yang jelas dan konsisten.

- Sumber daya manusia, anggaran dan fasilitas yang memadai, serta kewenangan yang dijalankan telah sesuai.
- Struktur Birokrasi dimana telah terdapat SOP dan fragmentasi yang mengatur layanan dan pembagian zona tugas.

## 5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan ke Kantor Bea Cukai Belawan terkait Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai antara lain :

1. Pembuatan survey diklat e-learning khususnya teknis pabean sehingga pegawai dapat memberikan rekomendasi / masukan guna peningkatan kualitas pembelajaran.
2. Mengevaluasi penyelenggaraan diklat e-learning secara berkala untuk meningkatkan kompetensi pegawai sesuai sasaran kebijakan.
3. Meningkatkan pengawasan antar unit terkait tugas dan fungsi dengan memantau setiap tugas yang diberikan untuk mencegah adanya distorsi kebijakan.

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

- Agustino, Leo. 2014. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Anggara, Sahya. 2014. *Kebijakan Publik*. Bandung: CV Pusataka Setia
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Adhitya Andrebina Agung
- Daryanto Arif, 2011. *Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Edison, D. E., Anwar, D. Y., Komariyah, D. I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Edwards III, George C. 2003. *Implementing Public Policy*.
- Indah Puji Hartatik. 2014. *Pengembangan SDM*. Yogyakarta : Laksana
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Jakarta:Rajawali Pers
- Langkai, Jeane Elisabeth. 2020. *Kebijakan Publik*. Malang : CV.Seribu Bintang
- Moeloeng, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nugroho, Riant. 2011. *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Purwanto. Sulistyastuti. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik*. Gaya Media: Yogyakarta
- Sarosa, Samiaji. 2012. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Indeks
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Revika Aditama
- Setijaningrum, Erna. 2011. *Analisis Kebijakan Publik*. Surabaya: Revka Petra Media
- S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Sugiyono. 2015. *Metode penelitian pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukardi. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta : PT Bumi Aksara

Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS

Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta : CAPS

## **2. Jurnal**

Abdi Rahman, Muhammad. dkk. 2020. *Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-learning pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Administrasi Publik

Azizah, Dewi Fitrotul. 2021. *Implementasi E-learning dalam Meningkatkan Kompetensi Siswa pada Materi PAI di SMK Kesehatan Madani Indonesia Karangpulo Kabupaten Malang*. Tesis.

Lukito, Imam. Haryono. 2020. *Optimalisasi Pendidikan Dan Pelatihan Metode E-Learning Lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM*. Jurnal Administrasi Publik.

## **3. Sumber lain**

Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan nomor PER-2/PP/2019 tentang Pedoman E-Learning di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran 1. Wawancara

Bagaimana Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?

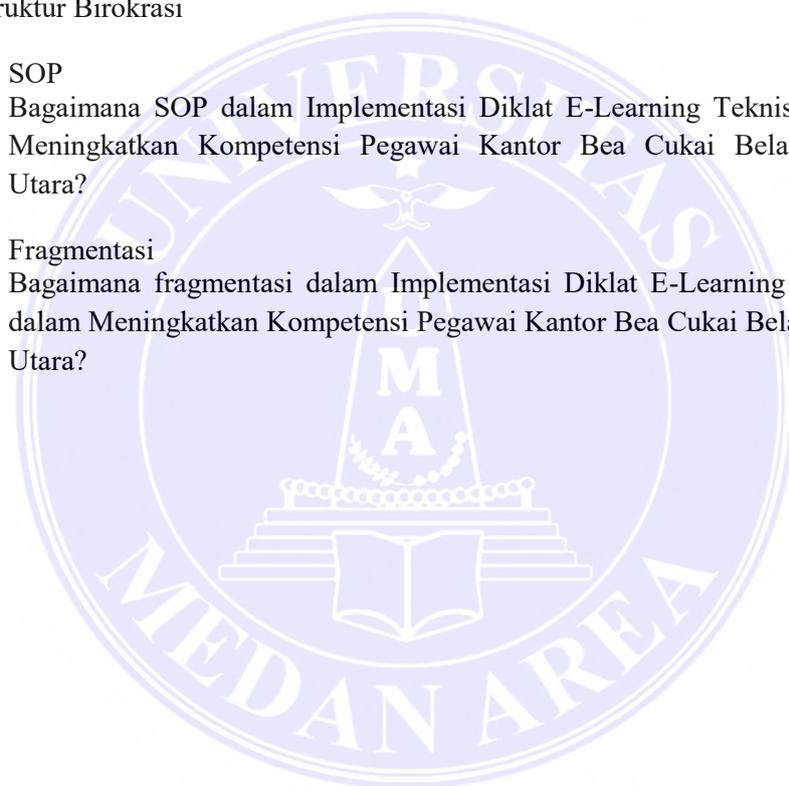
1. Komunikasi
  - a. Transmisi  
Bagaimana transmisi komunikasi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - b. Kejelasan  
Bagaimana kejelasan komunikasi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - c. Konsistensi  
Bagaimana konsistensi komunikasi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
2. Sumber Daya
  - a. Sumber Daya Manusia  
Bagaimana Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - b. Sumber Daya Anggaran  
Bagaimana sumber daya anggaran dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - c. Sumber Daya Fasilitas  
Bagaimana sumber daya fasilitas dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - d. Sumber Daya Kewenangan  
Bagaimana sumber daya kewenangan dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?

### 3. Disposisi

- a. Efek disposisi  
Bagaimana efek disposisi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
- b. Staffing  
Bagaimana staffing dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?

### 4. Struktur Birokrasi

- a. SOP  
Bagaimana SOP dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
- b. Fragmentasi  
Bagaimana fragmentasi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?



Faktor penghambat dan pendukung Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?

1. Komunikasi
  - a. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi transmisi komunikasi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - b. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kejelasan komunikasi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - c. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi konsistensi komunikasi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
2. Sumber Daya
  - a. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - b. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Sumber daya anggaran dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - c. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi sumber daya fasilitas dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - d. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi sumber daya wewenang dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
3. Disposisi
  - a. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi efek disposisi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - b. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi staffing dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
4. Struktur Birokrasi
  - a. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi SOP dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?
  - b. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Fragmentasi dalam Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan, Sumatera Utara?

Lampiran 2. Foto

Wawancara Kepala Kantor tentang Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan



Wawancara Kepala Subbagian tentang Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan



Wawancara Pejabat Fungsional tentang Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan



Wawancara Pelaksana (1) tentang Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan



Wawancara Pelaksana (2) tentang Implementasi Diklat E-Learning Teknis Pabean dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Kantor Bea Cukai Belawan



Dokumentasi Pemeriksaan *Consumeable goods*



