

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIKLAT STRUKTURAL PIM III  
PADA DINAS KEPEMUDAAN OLAHRAGA DAN PARIWISATA  
KABUPATEN BATU BARA**

**TESIS**

OLEH

**KHAIRA NURUL ATIAH  
NPM. 191801027**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 4/8/22

Access From (repository.uma.ac.id)4/8/22

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIKLAT STRUKTURAL PIM III  
PADA DINAS KEPEMUDAAN OLAHRAGA DAN PARIWISATA  
KABUPATEN BATU BARA**

**TESIS**

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



OLEH

**KHAIRA NURUL ATIAH  
NPM. 191801027**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 4/8/22

Access From (repository.uma.ac.id)4/8/22

# UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

## HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul** : Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III pada Dinas  
Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara

**Nama** : Khaira Nurul Atiah

**NPM** : 191801027

**Menyetujui**

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Badaruddin, M.Si**

**Pembimbing II**



**Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, 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 Tanggal 17 Februari 2022**

---

---

**Nama : Khaira Nurul Atiah**

**NPM : 191801027**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd**

**Sekretaris : Dr. Adam, M.AP**

**Pembimbing I : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si**

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

**Penguji Tamu : Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 4/8/22

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)4/8/22

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 17 Februari 2022

Yang menyatakan,



**Khaira Nurul Atiah**

**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 : Khaira Nurul Atiah  
NPM : 191801027  
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-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIKLAT STRUKTURAL PIM III PADA  
DINAS KEPEMUDAAN OLAHRAGA DAN PARIWISATA KABUPATEN  
BATU BARA**

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



**Khaira Nurul Atiah**

## ABSTRAK

### Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara

**Nama** : Khaira Nurul Atiah  
**NPM** : 191801027  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si  
**Pembimbing II** : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara. Menunjukkan hasil kebijakan yang diberikan Alumni PIM III dari segi komunikasi bahwa pasca Diklatpim, Alumni PIM III mampu melakukan kebijakan-kebijakan segi komunikasi yaitu membentuk inovasi baru berupa Program Kelompok Sadar Pariwisata terhadap masyarakat sesuai dengan lokasi pariwisata yang ada di Daerah Kabupaten Batu Bara. Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi di balik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit untuk diketahui atau dipahami, pendekatan ini juga diharapkan mampu memberikan penjelasan secara utuh dan terperinci tentang fenomena yang menjadi fokus penelitian penulis. Hasil penelitian menunjukkan kebijakan yang diberikan Alumni PIM III dari segi komunikasi bahwa pasca Diklatpim, Alumni PIM III mampu melakukan kebijakan-kebijakan segi komunikasi yaitu membentuk inovasi baru berupa Program Kelompok Sadar Pariwisata terhadap masyarakat sesuai dengan lokasi pariwisata yang ada di Daerah Kabupaten Batu Bara. Tugas dari Kelompok Sadar Wisata adalah bagaimana memperkenalkan pada masyarakat luas akan sektor pariwisata sehingga pariwisata tersebut mampu bersaing dengan pariwisata lainnya yang ada di Sumatera Utara ini. dari segi sumber daya manusia Alumni PIM III telah memiliki sumber daya manusia yang mapan tapi pihak Dinas kepemudaan olahraga dan pariwisata Kabupaten Batu Bara mengalami kekurangan sumber daya manusia dalam pengelolaan sektor pariwisata., namun demikian pariwisata di kawasan daerah Kabupaten Batu Bara mampu terlaksana dengan baik dengan adanya kebijakan yang dilakukan oleh Alumni PIM III dalam bentuk penerapan kebijakan berupa Kelompok Sadar Pariwisata. (POKDARWIS) di setiap kawasan pariwisata. Bahwa dalam pengambilan sikap menentukan suatu kebijakan Alumni PIM III sudah melakukan kebijakan berupa pengupayaan infrastruktur menuju destinasi pariwisata yang ada di kawasan wisata Kabupaten Batu Bara, selain itu Alumni PIM III juga mengambil langkah berupa program Digital pariwisata dalam bentuk pengenalan wisata melalui internet dalam bentuk website, media social lainnya. Dari segi bahwa struktur birokrasi melalui Pokdarwis yang dinilai berhasil dilakukan Alumni PIM III di Dinas kepemudaan olahraga dan pariwisata Kabupaten Batu Bara adalah Pokdarwis Pantai Jono dan Pantai Wisata Alam Datuk, yang dianggap berhasil dan menjadi contoh pemberdayaan masyarakat pariwisata yang menghasilkan terbentuknya pokdarwis-pokdarwis lain di kawasan tersebut.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan, Struktural Diklat PIM III

## ABSTRACT

### *Implementation of PIM III Structural Education and Training Policy at the Tourism and Sports Office of Batu Bara*

**Name** : Khaira Nurul Atiah  
**Student Id. Number** : 191801027  
**Study Program** : Master of Science Public Administration  
**Advisor I** : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si  
**Advisor II** : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

*There are still many shortcomings that become obstacles in the development of sustainable tourism in Batu Bara district. Regional Original Revenue (PAD) from the tourism sector is relatively small, indicating that sustainable tourism management in Batu Baras Regency needs serious attention from the local government, considering that the potential for natural resources in Batu Bara Regency is also not comparable to the natural wealth potential of other regions in Sumatra. North especially the abundant. This qualitative approach is used to find and understand what is hidden behind phenomena which are sometimes difficult to know or understand, this approach is also expected to be able to provide a complete and detailed explanation of the phenomena that are the focus of the author's research. The results of the study show that the policies provided by PIM III Alumni in terms of communication are that after the Diklatpim, PIM III Alumni are able to carry out policies in terms of communication, namely forming new innovations in the form of the Tourism Awareness Group Program to the community according to the existing tourism locations in the Batu Bara Regency area. The task of the Tourism Awareness Group is to introduce the wider community to the tourism sector so that tourism is able to compete with other tourism in North Sumatra. In terms of human resources PIM III alumni already have well-established human resources but the Department of Tourism and Sports is experiencing a shortage of human resources in managing the tourism sector. carried out by PIM III Alumni in the form of implementing policies in the form of Tourism Awareness Groups. (POKDARWIS) in each tourism area. Whereas in taking a stance to determine a policy, PIM III Alumni have made policies in the form of infrastructure efforts towards tourism destinations in the Batu Bara Regency tourist area, besides that PIM III Alumni have also taken steps in the form of a digital tourism program in the form of introducing tourism via the internet in the form of a website, other social media. From the point of view that the bureaucratic structure through Pokdarwis which is considered successful by PIM III Alumni at the Tourism and Sports Office of Batu Bara Regency is the Pokdarwis Jono Beach and Datuk Nature Tourism Beach, which are considered successful and serve as examples of empowering the tourism community which resulted in the formation of other Pokdarwis in the area.*

**Keywords:** Policy Implementation, Structural Education and Training of PIM III

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan hidayahnya kepada kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik pada program Pascasarjana Universitas Medan Area, Sumatera Utara.

Tesis ini berjudul “**Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara**”. Dalam hal ini penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dilihat dari gaya bahasa maupun kedalaman materinya.

Hal ini dikarenakan kemampuan dan pengetahuan penulis masih sangat terbatas serta kurangnya literatur yang berhubungan dengan pembahasan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif sebagai suatu upaya dalam penyempurnaan tesis ini.

Dalam penulisan ini, penulis banyak menerima bimbingan dan arahan dari berbagai pihak yang kesemuanya itu tidak ternilai harganya. Oleh karenanya dengan kerendahan hati dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan rasa hormat serta penghargaan yang setinggi-tingginya 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 Ka. Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area.

3. Yang terhormat, Bapak **Prof. Dr. Badaruddin, M.Si**, sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing penulis dengan ketulusan dan kesabaran.
4. Yang terhormat, Bapak **Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, MSi** sebagai pembimbing II, yang penuh kesabaran dan pengertian telah memberikan dorongan, pengarahan dan bimbingannya sehingga selesainya tesis ini.
5. Ucapan terima kasih kepada Bapak Bupati Kabupaten Batu Bara yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang penulis ajukan.
6. Ucapan terima kasih kepada teman-teman seperjuangan angkatan tahun 2019 Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik UMA.
7. Ucapan terima kasih kepada para staf Pengajar dan staf Administrasi Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Atas semua ini, kembali penulis menyampaikan doa kepada Allah SWT Semoga tulisan ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan penelitian lanjutan. Akhirnya dengan mengharapkan berkah dari Allah SWT, semoga kita memperoleh lindungan-Nya.

Medan, Desember 2021  
Penulis

**KHAIRA NURUL ATIAH**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1. Implementasi.....	7
2.1.1. Pengertian Implementasi .....	7
2.1.2. Implementasi Kebijakan .....	8
2.1.3. Keefektifan Implementasi Kebijakan.....	11
2.1.4. Dimensi dan Model George C. Edward III .....	13
1. Komunikasi.....	14
2. Sumber Daya .....	15
3. Disposisi .....	16
4. Struktur Birokrasi .....	17
2.2. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan.....	18
2.3. Pengertian Kepemimpinan.....	25
2.4. Kerangka Pemikiran .....	35
2.5. Penelitian yang Relevan.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	42
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	44
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.4. Definisi Konsep dan Definisi Operasional .....	45
3.4.1. Definisi Konsep .....	45
3.4.2. Definisi Operasional.....	46
3.5. Teknik Analisis Data .....	48

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1. Gambaran Umum Kabupaten Batu Bara .....	50
4.1.1. Visi dan Misi Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara.....	56
4.1.2. Struktur Organisasi Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara.....	57
4.1.3. Luas Wilayah .....	58
4.1.4. Jumlah Penduduk .....	58
4.2. Hasil Penelitian .....	59
4.2.1. Implementasi Kebijakan Struktural Diklat PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara .....	59
4.2.1.1. Komunikasi.....	59
4.2.1.2. Sumber Daya Manusia .....	63
4.2.1.3. Disposisi .....	67
4.2.1.4. Struktur Birokrasi.....	71
4.2.2. Faktor Hambatan Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara.....	74
1. Minimnya Anggaran.....	74
2. Kurangnya Sarana dan Prasarana .....	75
4.3. Pembahasan.....	76
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>79</b>
5.1. Kesimpulan .....	79
5.2. Saran .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>82</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>85</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Jumlah data Aparatur Sipil Negara Kab. Batu Bara.....	1
Tabel 1.2 Jumlah data Aparatur Sipil Negara Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara.....	2
Tabel 4.1 Luas Wilayah menurut Kecamatan di Kabupaten Batu Bara.....	58
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Batu Bara Tahun 2016-2020.....	58



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Sumber Daya manusia adalah faktor utama dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan organisasi yang efektif. Adanya dukungan sarana dan prasarana yang memadai dengan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan instansi akan terselesaikan dengan baik, termasuk dalam instansi pemerintahan daerah.

Kabupaten Batu Bara yang beribukota Lima Puluh adalah kabupaten yang baru dimekarkan dari Kabupaten Asahan sesuai dengan UU RI Nomor 5 Tahun 2007 pada tanggal 15 Juni 2007 tentang Pembentukan Kabupaten Batu Bara, Kabupaten Batu Bara Terdiri dari 12 Kecamatan 10 Kelurahan dan 141 Desa.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah data Aparatur Sipil Negara Kab. Batu Bara**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-laki	2669
2.	Perempuan	1304
<b>Jumlah</b>		<b>3973</b>

Sumber Data : BKD Kabupaten Batu Bara 2021

Kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melakukan tugas atau pekerjaannya tidak hanya dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas aparatur pemerintahan yang lebih efisien, bersih, efektif, dan akuntabel. Sebagaimana Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 12 yang mengemukakan bahwa pegawai ASN berperan

untuk merencanakan, melaksanakan dan mengawasi penyelenggaraan tugas umum pemerintahan melalui kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme”..

Hal tersebut sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 yang menyatakan bahwa meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan struktural secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan kebutuhan instansinya, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa”.

Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara ikut serta dalam pembangunan daerah Batu Bara dengan mengikuti Diklat PIM III yang dilaksanakan pada suatu lingkungan dimana para Aparatur Sipil Negara untuk mendapatkan ilmu yang berkaitan keterampilan, pengetahuan dan perilaku dalam melakukan pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan biasanya berfokus pada penambahan keahlian khusus untuk para Aparatur Sipil Negara dalam mengoreksi kinerja mereka, yang nantinya diharapkan berpengaruh terhadap implementasi kerja.

**Tabel 1.2**

**Jumlah data Aparatur Sipil Negara Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara**

<b>No.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>
1.	Laki-laki	15
2.	Perempuan	3
	<b>Jumlah</b>	<b>18</b>

Sumber Data : Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kab. Batu Bara 2021

Masalah kinerja Aparatur Sipil Negara yang sering mendapat sorotan dikarenakan tidak produktif, melakukan korupsi, dan menyalahgunakan uang Negara, dan sebagainya. Tingkat kinerja pegawai yang rendah karena sebagian oknum hanya datang ke kantor untuk mengisi absen, berbicara santai dan kembali kerumah tanpa melakukan pekerjaan yang adalah tugas utama mereka.

Aparatur Sipil Negara pada setiap instansi dituntut untuk bekerja dengan baik sesuai dengan porsi yang telah ditentukan. Namun, kenyataan berbeda di lapangan sehingga perlu dilakukannya penindakan dan perubahan aturan. Sebagai contoh adalah masalah kedisiplinan dalam bekerja dan memberikan pelayanan kepada publik.

Aspek-aspek dalam kesuksesan dalam pendidikan dan pelatihan (diklat) terdiri dari beberapa faktor seperti peserta diklat, instruktur diklat, masa pelatihan, materi pelatihan, dan proses pelatihan. Adanya pelatihan pendidikan dan pelatihan pimpinan bagi Aparatur Sipil Negara lingkup Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti peserta diklat ditentukan berdasarkan kebutuhan instansi yang disesuaikan dengan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang ada, instruktur diklat berasal dari lembaga penyelenggara diklat jadi sangat tergantung dari jenis diklat yang diadakan, masa pelatihan berkisar 27 hari disesuaikan dengan jenis dan kebutuhan diklat, materi diklat disesuaikan dengan jenis dan spesifikasi diklat serta proses diklat dilaksanakan sebagaimana tujuan masing-masing dari diklat yang diselenggarakan.

Untuk pelaksanaan diklat PIM III bagi pejabat struktural Eselon III tetap mengacu pada RPJM yang telah ditetapkan yang adalah kerangka acuan serta kebijakan-kebijakan lain yang ditetapkan oleh Bupati tetapi tetap berpedoman pada RPJM yang sudah ditetapkan atau disesuaikan visi dan misi pemerintah daerah. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan, salah satu kendala yang dihadapi adalah keterbatasan anggaran untuk mendukung pelaksanaan Diklat PIM tersebut. serta Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata yang telah mengikuti PIM III hanya 2 orang dan ini merupakan suatu permasalahan bagi pemerintah daerah terutama pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata dalam menunjang pembangunan daerah dalam bidang kepemudaan, olahraga dan pariwisata di Kabupaten Batu Bara.

Pemerintah Daerah Kabupaten Batu Bara selalu mendukung pengembangan kinerja dan kompetensi Aparatur Sipil Negara, dan secara berkala mengadakan kegiatan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara guna mengantisipasi perkembangan globalisasi kerja yang semakin pesat.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian penelitian dalam bentuk tesis dengan judul **“Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara.?
2. Apakah yang menjadi Hambatan Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara?.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara.
2. Untuk Mengetahui Bagaimana Faktor Hambatan Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara.

### 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 pembanding atas penelitian yang akan dilakukan nanti serta menambah wawasan bagi penulis tentang Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III.

3. Bagi Instansi, hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan tentang implementasi kebijakan diklat Struktural PIM III pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara.
2. Bagi pihak lain, bisa dijadikan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama di masa yang akan datang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Implementasi

##### 2.1.1. Pengertian Implementasi

(Webster dalam Wahab, 2004:64). Implementasi adalah kegiatan yang dilakukan sesuai rencana untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Upaya untuk memahami perbedaan fakta yang telah terjadi, sehingga muncul kesadaran berkaitan dengan pentingnya suatu pelaksanaan. Beberapa ahli menjelaskan pengertian implementasi yaitu menurut Kamus Webster yang dikutip oleh Wahab yang menyatakan bahwa konsep implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *implement*. Dalam kamus besar Webster, *mengimplementasikan* berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu dan untuk menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu.

Menurut Hanifah Harsono (2010: 124) Pengertian implementasi adalah suatu proses untuk melaksanakan kebijakan menjadi tindakan kebijakan dari politik ke dalam administrasi. Pengembangan kebijakan tersebut dalam rangka penyempurnaan suatu program.

Menurut Sahya Anggara (2018:232) konsep implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement*. Dalam kamus besar Webster *to implement* (*mengimplementasikan*) berarti *to provide the*

*means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), dan *to give practical effect to* (untuk menambahkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Implementasi adalah suatu tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu/pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Menurut Widodo (2011:87) implementasi adalah memahami hal-hal yang seharusnya terjadi setelah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Pemahaman tersebut mencakup usaha-usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata dari suatu kebijakan.

Berdasarkan beberapa definisi disampaikan para ahli diatas disimpulkan bahwa implementasi merupakan suatu kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan dengan harapan akan memperoleh suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran dari suatu kebijakan.

### **2.1.2. Implementasi Kebijakan**

Konsep dasar dari implementasi kebijakan publik adalah mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Implementasi kebijakan publik merupakan salah satu tahapan penting dalam siklus kebijakan publik secara keseluruhan. Untuk itu, dapat dilihat dari beberapa pendapat di bawah tentang implementasi kebijakan publik. Menurut Nugroho

(2014:657), “implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya”. Menurut Huntington (Mulyadi, 2015:24), perbedaan yang paling penting antara suatu negara dengan negara yang lain tidak terletak pada bentuk atau ideologinya, tetapi pada tingkat kemampuan negara itu untuk melaksanakan pemerintahan. Tingkat kemampuan itu dapat dilihat pada kemampuan dalam mengimplementasikan setiap keputusan atau kebijakan yang dibuat oleh sebuah politbiro, kabinet atau presiden negara itu. Grindle dalam waluyo ( 2007:49) menyatakan, “implementasi kebijakan sesungguhnya bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik, keputusan dari siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan”. Sedangkan menurut Cleaves dalam waluyo (2007:49), “implementasi kebijakan dianggap sebagai suatu proses tindakan administrasi dan politik (*a process of moving toward a policy objective by mean administrative and political steps*)”.

Selanjutnya menurut Hamdi (2014:97), “pelaksanaan atau implementasi kebijakan bersangkut paut dengan ikhtiar-ikhtiar untuk mencapai tujuan dari ditetapkannya suatu kebijakan tertentu”. Mulyadi (2015:26) menyatakan, “implementasi suatu kebijakan pada dasarnya adalah suatu perubahan atau transformasi yang bersifat

multi organisasi, dimana perubahan yang diterapkan melalui strategi implementasi kebijakan ini mengaitkan berbagai lapisan masyarakat”. Kemudian menurut Udoji dalam Mulyadi (2015:46), “pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan berupa impian atau rencana yang bagus, yang tersimpan rapi dalam arsip jika tidak dapat diimplementasikan”. Menurut Maitland dalam Hamdi (2014:98), “implementasi kebijakan secara umum terbagi dalam dua kelompok, yakni kelompok dengan pendekatan dari atas (top down) dan kelompok dengan pendekatan dari bawah (bottom-up)”. Sedangkan menurut Jones dalam Waluyo (2007:50), “dalam membahas implementasi kebijakan terdapat 2 (dua) aktor yang terlibat, yaitu:

1. Beberapa orang di luar birokrat-birokrat yang mungkin terlibat dalam aktivitas-aktivitas implementasi seperti legislatif, hakim, dan lain-lain,
2. Birokrat-birokrat itu sendiri yang terlibat dalam aktivitas fungsional, didamping implementasi”. Matland dalam Hamdi (2014:98) mengemukakan, adanya empat paradigma implementasi kebijakan, yakni seperti berikut: 1. Konflik rendah-ambiguitas rendah (implementasi administratif).
  - a. Konflik tinggi-ambiguitas rendah (implementasi politis).

- b. Konflik tinggi-ambiguitas tinggi (implementasi simbolik).
- c. Konflik rendah-ambiguitas tinggi (implementasi eksperimental).

### 2.1.3. Keefektifan Implementasi Kebijakan

Menurut Leo Agustino (2019:156) implementasi kebijakan dianggap tidak efektif apabila tujuan kebijakan tidak dapat dipenuhi, jika orang-orang tetap bertindak dengan cara yang tidak diinginkan oleh maksud kebijakan, jika subjek kebijakan tidak memakai cara yang ditentukan oleh kebijakan, ataupun jika subjek kebijakan berhenti mengerjakan apa yang ditentukan. Ada beberapa keefektifan kebijakan sebagai berikut:

- a. Respek anggota masyarakat pada otoritas dan keputusan pemerintah.

Ketika relasi ini berjalan dengan baik, maka logikanya seluruh warga akan saling hormat menghormati dan memberikan respon pada otoritas dan memberikan penghargaan yang tinggi pada ilmu dan pengetahuan menghormati undang-undang yang dibuat oleh pemerintah, mematuhi aturan hukum, mempercayai pejabat-pejabat pemerintah, mematuhi aturan hukum dan sebagainya.

- b. Kesadaran untuk menerima kebijakan.

Hal ini tidaklah mudah karena bermain di ranah kesadaran publik merupakan hal yang sulit sebab pemerintah perlu merubah mindset warga

c. Ada atau tidaknya sanksi hukum.

Orang akan menjalankan dan melaksanakan suatu kebijakan karena mereka takut terkena dampak sanksi hukum yang dijabarkan oleh konten suatu kebijakan seperti denda, kurungan dan sanksi lainnya.

d. Kepentingan pribadi atau kelompok.

Subjek kebijakan sering memperoleh keuntungan langsung dari suatu pelaksanaan kebijakan. Maka tidak heran apabila efektifitas suatu implementasi kebijakan ikut dipengaruhi oleh penerimaan dan dukungan subjek kebijakan atas pelaksanaan suatu kebijakan.

e. Bertentangan dengan sistem nilai yang ada.

Implementasi kebijakan pun dapat berjalan tidak efektif apabila bertentangan dengan sistem nilai yang ada di suatu daerah.

f. Waktu.

Efektif atau tidaknya suatu implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh faktor waktu. Tetapi dengan berjalannya waktu suatu kebijakan yang awalnya ditolak dianggap

controversial bisa berubah menjadi kebijakan yang wajar dan dapat diterima oleh masyarakat.

g. Sosialisasi.

Hal berikutnya yang dapat digunakan untuk menilai efektif tidaknya suatu implementasi kebijakan adalah dilaksanakan atau tidaknya sosialisasi. Sosialisasi merupakan salah satu cara untuk mendistribusikan berbagai hal yang akan dilakukan dan ditempuh oleh pemerintah melalui kebijakan formulasinya. Tanpa sosialisasi yang cukup baik maka tujuan kebijakan bisa jadi tidak tercapai.

h. Koordinasi antar lembaga.

Implementasi kebijakan tidak jarang melibatkan banyak pemangku kebijakan dan stakeholders. Oleh karena itu koordinasi merupakan mantra penting dalam menilai keefektifan suatu implementasi kebijakan. Terkadang suatu kebijakan dianggap baik dalam segi konten tapi lemah dalam segi pelaksanaan.

#### 2.1.4. Dimensi dan Model George C. Edward III

Menurut Leo Agustino (2019:136) Model implementasi kebijakan ketiga berperspektif *top-down* dikembangkan oleh George C. Edward III. Edward III menanamkan model implementasi kebijakan publiknya dengan istilah *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Dalam pendekatan yang diterimakan 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

Dalam mengukur tingkat keberhasilan komunikasi yaitu:

- a. Kejelasan, komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan (*tidak ambigu*). Ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tataran tertentu, namun para pelaksana membutuhkan kejelasan informasi dalam melaksanakan kebijakan agar tujuan yang hendak dicapai dapat diraih sesuai konten kebijakan.
- b. Konsistensi, perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten, karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.
- c. Transmisi, penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian atau disebut dengan miskomunikasi hal ini disebabkan karena komunikasi telah melalui beberapa tingkatan birokrasi sehingga apa yang diharapkan terdistorsi ditengah jalan.

## 2. Sumber daya

- a. Staf, sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau sumber daya manusia. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf atau implementor saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan pula kecukupan staf dengan keahlian serta kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.
- b. Informasi, dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk yaitu: informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan, implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan dan informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan implementor harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.
- c. Wewenang, pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik, ketika

wewenang itu nihil, maka kekuatan para implementor di mata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan. Di suatu pihak, efektivitas kewenangan diperlukan dalam pelaksanaan implementasi kebijakan, manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.

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

### 3. Disposisi

- a. Efek disposisi, sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Oleh karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan lebih khusus lagi pada kepentingan warga.

- b. Melakukan pengaturan birokrasi dalam konteks ini Edward III mensyaratkan bahwa implementasi kebijakan harus dilihat juga dalam hal pengaturan birokrasi, ini merujuk pada penunjukan dan pengangkatan staf dalam birokrasi yang sesuai dengan kemampuan, kapabilitas dan kompetensinya. Selain itu, pengaturan birokrasi juga bermuara pada pembentukan sistem pelayanan publik yang optimal, penilaian personil dalam bekerja, hingga metode *by passing* personil.
- c. Insentif, Edward III menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka manipulasi 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 kebijakan melaksanakan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

#### 4. Struktur Birokrasi

Membuat *Standard Operating Procedures* (SOP) yang lebih fleksibel adalah suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatan-

kegiatan pada setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

- a. Melaksanakan fragmentasi, tujuannya untuk menyebar tanggungjawab pelbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dengan terfragmentasinya struktur birokrasi, maka implementasi akan lebih efektif karena dilaksanakan oleh organisasi yang kompeten dan kapabel.

## 2.2. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Notoatmodjo (2014:16), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan).

Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Menurut Ambar (2009:219), mengartikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik

dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Umar (2002:12), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja 9 tertentu untuk kebutuhan sekarang dan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

Sedangkan menurut Atmodiwirio (1993:25), pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan pendidikan pegawai atau calon pegawai yang berkaitan dengan usaha peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien guna memenuhi persyaratan-persyaratan jabatan fungsional tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai pendidikan dan pelatihan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa diklat adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang pegawai dalam kaitannya dengan perusahaan yang membantu dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan membantu meningkatkan keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Dalam tahap ini semua program pelatihan, dokumen, dan bahan evaluasi direvisi, ditulis, atau diproduksi ulang. Pada saat mengadakan manual pelatihan, bahan dan alat bantu pelatihan, perlu dilakukan evaluasi untuk menentukan efektivitas, efisiensi biaya, dan kelayakterapannya terhadap

kebutuhan pelatihan. Pengembangan dapat berarti menggunakan bahan atau merevisi bahan lain yang sudah ada, atau membuat bahan baru. Bahan dari organisasi atau fasilitas lain yang memiliki tugas dan fungsi serupa seringkali dapat membuat tugas pengembangan relatif mudah dan lebih efisien. Kadar formalitas dan kerumitan bahan pelatihan dipengaruhi oleh kadar kerumitan dan resiko pekerjaan atau tugas. Unsur - unsur pengembangan Diklat adalah sebagai berikut:

- a. Bahan pelatihan dikembangkan atau dimodifikasikan dengan menggunakan tujuan pembelajaran yang disusun dari analisis informasi yang mencerminkan persyaratan kinerja.
- b. Persyaratan review dan persetujuan ditetapkan dan dilaksanakan sebelum semua bahan pelatihan digunakan.
- c. Bahan pelatihan dikembangkan dengan pedoman dan struktur yang menjamin adanya konsistensi presentasi dan evaluasi.
- d. Pengembangan bahan pelatihan dilakukan dengan memperhatikan prinsip - prinsip pembelajaran yang lazim diterapkan bagi orang dewasa.

Pelaksanaan Diklat Selama pelaksanaan, proses pembelajaran dikelola dengan baik dan kadar prestasi peserta dalam mencapai tujuan pelatihan/pembelajaran dinilai. Hasil akhir pelaksanaan pelatihan adalah sejumlah peserta yang terlatih. Peserta yang memenuhi persyaratan selama proses pelatihan telah memiliki seperangkat kompetensi yang akan ditetapkan

di tempat kerja mereka. Mereka telah siap menerapkan hasil belajar di tempat kerja masing - masing.

Unsur - unsur pelaksanaan mencakup hal berikut:

- a. Pelatihan dilaksanakan sesuai dengan bahan dan prosedur pelatihan yang disetujui.
- b. Kegiatan pelatihan mendorong partisipasi peserta secara langsung dalam proses pembelajaran.
- c. Instruktur menggunakan metode fasilitasi pembelajaran yang sesuai dengan isi dan tujuan pelatihan.
- d. Penguasaan peserta atas tujuan pelatihan dievaluasi dengan menggunakan sarana yang sesuai.

Sarana itu dapat berupa ujian, baik berbentuk tertulis atau lisan, ujian performa, kuis, permainan peran, studi kasus, dan atau latihan kelompok.

Produk pelaksanaan diklat dapat mencakup hal berikut:

- a. Jadwal Pelatihan
- b. Dokumen peserta
- c. Catatan evaluasi dalam pelatihan: program, penyelenggaraan, instruktur, dan peserta (hasil belajar).
- d. Daftar peserta yang terlatih

Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kegiatan pelatihan pada dasarnya untuk menyiapkan sumber daya yang kompeten supaya dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan standar kompetensi yang diinginkan. Semua aspek pelatihan perlu dievaluasi secara berkala untuk menentukan

efektivitasnya. Perubahan yang terjadi sebagai hasil dari proses evaluasi itu harus terdokumentasi dengan baik. Agar program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan efektif maka program tersebut harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan perusahaan, yaitu bahwa pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan. Meningkatkan usaha belajar, para pegawai harus menyadari perlunya memperoleh informasi yang baru atau memperoleh keterampilan baru dan berkeinginan untuk belajar hendaknya tetap dapat dipertahankan. Dessler (2006: 85) mengemukakan mengenai evaluasi sebagai berikut: Terdapat dua masalah dasar yang harus dikemukakan bila mengevaluasi sebuah program pendidikan dan pelatihan. Pertama adalah rancangan dari telaah evaluasi dan terutama apakah eksperimentasi terkendali yang akan digunakan. Kedua adalah efek latihan yang dapat diukur. Eksperimen terkendali adalah metode terbaik untuk digunakan dalam mengevaluasi sebuah program pelatihan untuk menguji efektivitas sebuah program pelatihan, yang lebih disukai adalah dengan tes sebelum dan sesudahnya.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2006:69-70) mengenai pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Sedangkan latihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pendapat lain dikemukakan oleh Drs. Jan Bella dalam Hasibuan (2006:70) bahwa pendidikan

dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab why. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab how. Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2006:70) latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Menurut Heidjrachman & Suad Husnan (2000:77) : Arti latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Menurut Oemar Hamalik (2005:10) mengemukakan pandangannya: Secara operasional dapat dirumuskan, bahwa pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk

meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. Secara spesifik, proses latihan itu merupakan serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Tiap proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya Bernardin dan Russel dalam Gomes (2009:197) mengemukakan pendapatnya tentang pelatihan sebagai usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Ivancevich J.M dalam Marwansyah, (2010:154) mengemukakan pengertiannya mengenai pelatihan dan pengembangan (diklat) sebagai proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan pekerjaan saat ini. Orientasinya adalah saat ini dan membantu karyawan menguasai keterampilan dan kemampuan spesifik agar berhasil dalam pekerjaan. Mengacu pada beberapa konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan adalah suatu proses kegiatan yang diikuti pegawai/karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan perilaku kerja demi tuntutan produktivitas kerja pada jabatan yang diembannya. Sehingga jelaslah bahwa kebutuhan akan pendidikan dan latihan bersifat urgensi dan penting

pada organisasi dalam mengatasi masalah kesenjangan yang terjadi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pada diri pegawai.

### 2.3. Pengertian Kepemimpinan

Syaiful Sagala (2009: 114) menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Kartini Kartono (2014: 2) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin. Soerjono Soekanto (2001: 318) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya. Sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial.

Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak

dari warga masyarakat. Ashar Sunyoto Munandar (2001: 166) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer merupakan pemimpin dalam organisasi, sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer. Sudarwan Danim (2004: 10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan sebelumnya.

Wahyudi (2009: 120) mengungkapkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian para ahli di atas dapat ditarik suatu kesimpulan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi seseorang atau kelompok sehingga sasaran yang dicita-citakan dapat tercapai.

Syarat-syarat Kepemimpinan Kartini Kartono (2014: 36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut.

- a. Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

- b. Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dari pengertian diatas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi.
- b. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin.
- c. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai. Asta Brata dalam Soerjono Soekanto (2001: 322) menyatakan kepemimpinan yang akan berhasil, harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut.
  - a. *Indra-brata*, yang memberikan kesenangan jasmani.
  - b. *Yama-brata*, yang menunjukkan pada keahlian dalam kepastian hukum.
  - c. *Surya-brata*, yang menggerakkan bawahan dengan mengajak mereka untuk bekerja persuasion.
  - d. *Caci-brata*, yang memberikan kesenangan rohaniah.

- e. *Bayu-brata*, yang menunjukkan keteguhan pendidikan dan rasa tidak segan-segan untuk turut merasakan kesukaran-kesukaran pengikut-pengikutnya.
- f. *Dhana-brata*, menunjukkan pada suatu sikap yang patut dihormati.
- g. *Paca-brata*, yang menunjukkan kelebihan di dalam ilmu pengetahuan, kepandaian dan keterampilan.
- h. *Agni-brata*, yaitu sifat memberikan semangat kepada anak buah.

Menurut Ngalm Purwanto (2009:55) mengemukakan bahwa ada 6 sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut.

a. Rendah Hati dan Sederhana

Seorang pemimpin pendidikan hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh. Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimiliki hendaknya dipergunakan untuk membantu yang lain atau anak buah, bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan.

b. Bersifat Suka Menolong

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan

oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota anggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing mereka.

c. Sabar dan Memiliki Kestabilan Emosi

Seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan, atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dan dengan pemimpinnya.

d. Percaya pada diri sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota anggota; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; percaya pada kesanggupan sendiri.

Karena percaya kepada kemampuan dan kesanggupan sendiri, tidak memerlukan pengawasan atas diri untuk melakukan apa yang telah diterima sebagai tugas dan tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompok.

e. Jujur, adil, dan dapat dipercaya

Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri; selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil, dan dapat dipercaya. Pemimpin hendaklah konsekuen terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri selalu berusaha agar sikap dan tindakan tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satu kata dengan perbuatan.

f. Keahlian dalam jabatan

Untuk melaksanakan kepemimpinan, disamping sifat-sifat yang telah diuraikan tadi, harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpin. Bagaimanapun besarnya kesediaan untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan

pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu tidak mungkin dapat memberi bantuan.

Pengertian Pemimpin Kartini Kartono (2014: 33) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. John Gage Allee dalam Kartini Kartono (2014: 34) menyatakan *Leader...a guide; a conductor; a commander*. Pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan. Fred E. Fiedler dalam Ngalim purwanto, (2005: 27) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu didalam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan pengoordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Henry Pratt Fairchild dalam Kartini Kartono (2014:34) mengemukakan bahwa pemimpin dalam arti luas adalah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir atau mengontrol usaha orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing-memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasif dan akseptasi atau penerimaan secara sukarela oleh para pengikut.

Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan atau kecakapan lebih unggul daripada yang lainnya sehingga dapat mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan.

Pemimpin Formal dan Pemimpin Informal Soerjono Soekanto (2001: 318) menyatakan bahwa kepemimpinan ada yang bersifat resmi (*formal leadership*) yaitu kepemimpinan yang tersimpul di dalam suatu jabatan. Ada pula kepemimpinan karena pengakuan masyarakat akan kemampuan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan. Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan yang resmi dengan yang tidak resmi (*informal leadership*) adalah kepemimpinan yang resmi di dalam pelaksanaan selalu harus berada di atas landasan-landasan atau peraturan-peraturan resmi. Kepemimpinan tidak resmi, mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi, karena kepemimpinan demikian didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat. Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi atau lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban, untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Kartini Kartono (2014: 9-10), ciri-ciri pemimpin formal sebagai berikut.

- a. Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu, atas dasar legalitas formal oleh penunjukkan pihak yang berwenang (ada legitimitas).
- b. Sebelum pengangkatannya, dia harus memenuhi beberapa persyaratan formal terlebih dahulu.
- c. Ia diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya. Karena itu dia selalu memiliki atasan atau superiors.

- d. Dia mendapatkan balas jasa materiil dan immateriil tertentu, serta (emolumen) keuntungan ekstra, penghasilan sampingan lainnya.
- e. Dia bisa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal, dan dapat dimutasikan.
- f. Apabila dia melakukan kesalahan-kesalahan, dia akan dikenai sanksi dan hukuman.
- g. Selama menjabat kepemimpinan, dia diberi kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk: menentukan policy, memberikan motivasi kerja kepada bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya; melakukan komunikasi, mengadakan supervisi dan kontrol, menetapkan sasaran organisasi, dan mengambil keputusan-keputusan penting lainnya.

Kartini Kartono (2014: 11) menyatakan bahwa pemimpin informal adalah, orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena memiliki sejumlah kualitas unggul, maka mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Ciri-ciri pemimpin informal antara lain sebagai berikut.

- a. Tidak memiliki penunjukan formal atau legitimasi sebagai pemimpin.
- b. Kelompok rakyat atau masyarakat menunjukkan dirinya, dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.

- c. Dia tidak mendapatkan dukungan dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
- d. Biasanya tidak mendapatkan imbalan balas jasa, atau imbalan jasa itu diberikan secara sukarela.
- e. Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promos, dan tidak memiliki atasan. Dia tidak perlu memenuhi persyaratan formal tertentu.
- f. Apabila dia melakukan kesalahan, dia tidak dapat hukuman; hanya saja respek orang terhadap dirinya jadi berkurang, pribadinya tidak diakui, atau dia ditinggalkan oleh massanya.

Menurut Soerjono Soekanto (2001: 326), secara sosiologis, tugas-tugas pokok seorang pemimpin sebagai berikut.

- a. Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan bagi pengikut-pengikutnya. Dengan adanya kerangka pokok tersebut, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu diambil untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata).
- b. Mengawasi, mengendalikan serta menyalurkan perilaku warga masyarakat yang dipimpinnya.
- c. Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia di luar kelompok yang dipimpin.

Ciri-ciri seorang pemimpin yang berhasil De Bono dalam Ashar Sunyoto Munandar (2001: 174) menyatakan bahwa ada empat macam faktor (dua ciri pribadi dan dua lainnya merupakan faktor di luar dirinya) yang

menentukan keberhasilan seseorang atau sekelompok orang. Kedua ciri pribadi adalah sebagai berikut.

- a. *A little madness*, orang yang tahu dengan pasti dan jelas apa yang ia inginkan dan memiliki dorongan yang sangat kuat untuk mencapai tujuan.
- b. *Very talented*, orang yang mempunyai bakat yang sangat menonjol di bidang tertentu. Kedua faktor lainnya adalah sebagai berikut:
  - a. *Rapid growth field*. Orang yang bekerja dalam bidang yang berkembang sangat cepat mempunyai peluang lebih banyak untuk berhasil, daripada orang yang bekerja di bidang yang tidak dapat berkembang dengan cepat.
  - b. *Luck*. Ada orang yang kebetulan berada di tempat pada saat yang tepat untuk melakukan usahanya. Ada orang lain yang selalu kesulitan dalam memulai usahanya.

#### 2.4. Kerangka Pemikiran

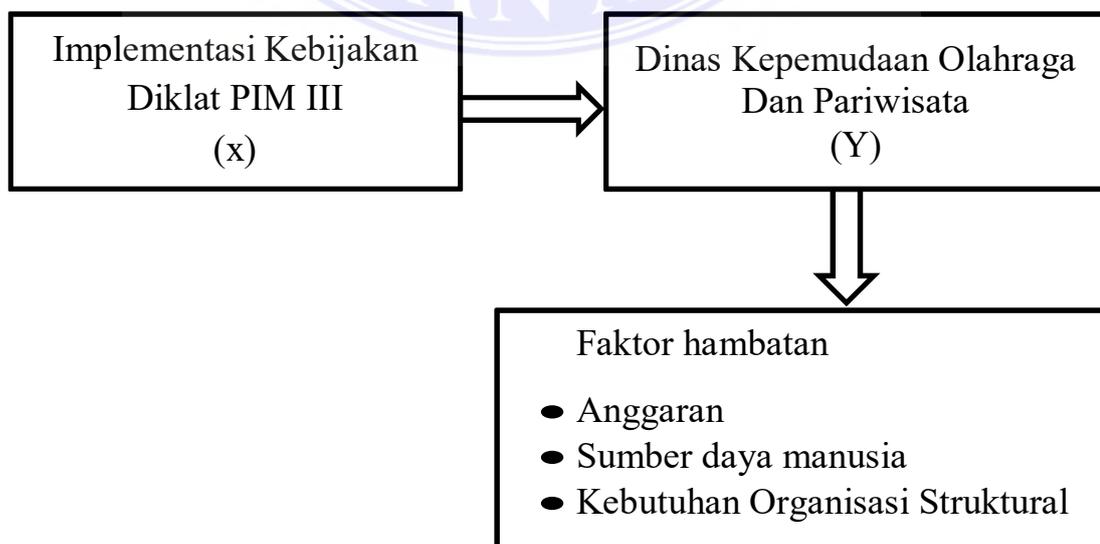
Didalam melakukan sebuah penelitian, peneliti harus melaksanakannya dengan langkah-langkah yang lebih sistematis yang didalamnya terdapat urutan tertentu yang harus dipahami oleh seorang peneliti. Urutan tersebut misalnya mulai dari menentukan permasalahan yang akan dibahas, mencari solusi dari permasalahan tersebut, mengumpulkan variabel data dan masih banyak lagi, semua hal tersebut harus dilakukan dengan benar.

Evaluasi kinerja merupakan bagian *output* lain dalam penyelenggaraan diklat adalah munculnya proyek perubahan yang berbentuk

inovasi. Sedangkan pada level *outcome*, alumni diharapkan mampu mendorong budaya inovatif di lembaga dengan mampu membangun inovasi-inovasi sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas lembaga. Selain itu, inovasi tersebut juga diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan baik dari kualitas maupun kuantitas pelayanan. Akan tetapi, inovasi yang dibangun sering menghadapi hambatan.

Terkait kompetensi adaptive leadership alumni diklat kepemimpinan. Kompetensi yang dikaji berkaitan dengan proyek perubahan yang telah dibangun dan kemampuan membangun inovasi lain. Adapun tiga indikator adaptive leadership yaitu mendorong replikasi inovasi yang telah dikembangkan selama proses diklat, membangun inovasi baru, dan mendorong inovasi di bawah kepemimpinannya. Selain itu, penelitian ini memetakan tantangan yang dihadapi dalam pengembangan inovasi baru oleh alumni setelah mengikuti diklat kepemimpinan.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## 2.5. Penelitian Yang Relevan

Adapun yang menjadi acuan penelitian ini adalah untuk menjadikan suatu perbedaan dengan penelitian lain, maka peneliti mengutarakan beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN PARIWISATA BERBASIS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT. Vol 8 No 1 (2021):  
Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik. M. Amri Nasution Universitas Dharmawangsa Medan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi pengembangan pariwisata di Kecamatan Pantai Cermin. Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Pengembangan pariwisata belum berjalan secara maksimal dikarenakan tidak menerapkan prinsip-prinsip implementasi. Pemberdayaan masyarakat yang menjadi upaya prioritas dalam mendukung efektifitas dan efisiensi suatu program kurang sesuai dengan kondisi masyarakat. Melalui penelitian ditemukan bahwa antara pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai dengan Pemerintah Kecamatan Pantai Cermin kurang berkoordinasi dan komunikasi dalam proses implementasi dan dapat diduga adanya disposisi yang salah sesuai dengan prinsip-prinsip implementasi. Hal ini dapat diketahui melalui kurangnya sumberdaya manusia yang memahami dalam mendukung suatu program pembangunan melalui implementasi suatu program. Sebagai novelty dalam penelitian bahwa penetapan kebijakan yang dilakukan telah

mengalami kesalahan dari awal dengan tidak menyesuaikan dengan kondisi masyarakat dan adanya ego sektoral dalam menjalankan suatu implementasi program dikalangan pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai dengan Pemerintah Kecamatan Pantai Cermin. Solusi yang ditawarkan dengan adanya perbedaan kondisi sosial menuntut pemberdayaan masyarakat dalam bidang pertanian untuk dikembangkan sejalan dengan kepariwisataan, sedangkan koordinasi, komunikasi, dan disposisi yang diharapkan dapat dilakukan dengan membentuk bagian atau bidang pengembangan pariwisata di tingkat kecamatan khususnya di Kecamatan Pantai Cermin.

2. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN SUMENEP Rillia Aisyah Haris Program Studi Administrasi Publik, FISIP Universitas Wiraraja Sumenep. Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep telah terlaksana dengan baik. Hal tersebut ditinjau dari model implementasi kebijakan Edward III meliputi aspek komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur organisasi. Adapun rekomendasi yang dapat penulis sampaikan berkaitan dengan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kabupaten Sumenep untuk dapat mempertahankan segala prestasi yang telah diraih selama ini oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya

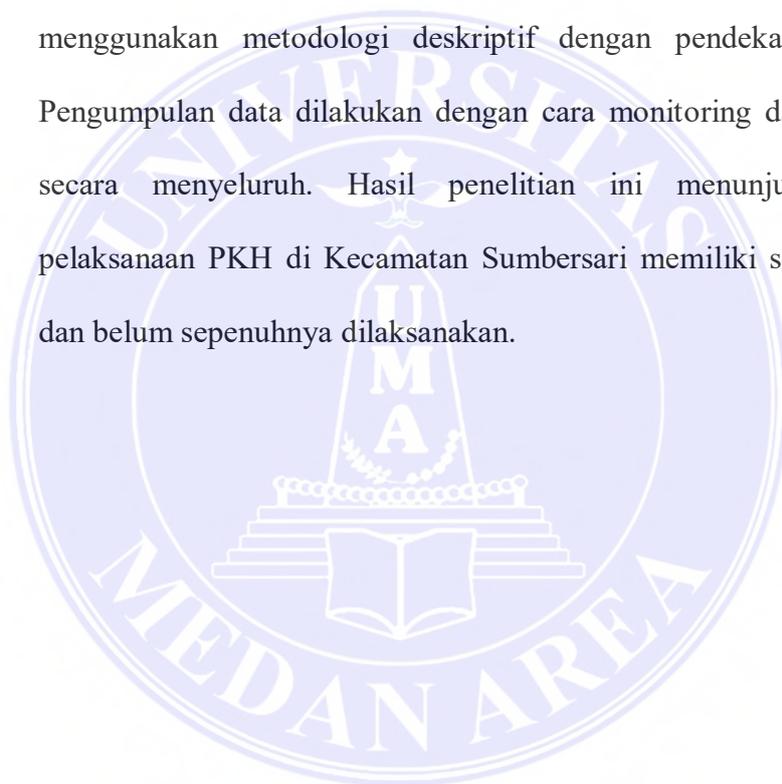
Manusia Kabupaten Sumenep khususnya pada implementasi pengembangan kompetensi ASN melalui diklat maka perlu dilakukan upaya peningkatan terhadap aspek-aspek yang berpengaruh dalam keberhasilan implementasi kebijakan meliputi : 1. Peningkatan aspek komunikasi dengan inovasi-inovasi baru menggunakan teknologi informasi. 2. Peningkatan aspek sumber daya baik itu sumber daya manusia, anggaran maupun fasilitas. 3. Peningkatan aspek disposisi melalui komitmen yang kuat terhadap pentingnya pengembangan kompetensi ASN. Penelitian ini juga melakukan pembuktian terkait kompetensi adaptive leadership alumni diklat kepemimpinan. Kompetensi yang dikaji berkaitan dengan proyek perubahan yang telah dibangun dan kemampuan membangun inovasi lain. Adapun tiga indikator adaptive leadership yaitu mendorong replikasi inovasi yang telah dikembangkan selama proses diklat, membangun inovasi baru, dan mendorong inovasi di bawah kepemimpinannya. Selain itu, penelitian ini memetakan tantangan yang dihadapi dalam pengembangan inovasi baru oleh alumni setelah mengikuti diklat kepemimpinan.

3. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBANGUNAN PARIWISATA DI KABUPATEN BANYUWANGI Eri Irawan Magister Kebijakan Publik, Departemen Administrasi, FISIP, UNAIR. Penelitian ini saatnya untuk menentukan implementasi kebijakan pengembangan pariwisata di Banyuwangi ditinjau melalui empat aspek implementasi

yang dikembangkan oleh Edwards, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan birokrasi. Jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitik untuk mengidentifikasi beberapa hal mendasar mengenai kebijakan pariwisata di Banyuwangi. Berdasarkan penelitian, implementasi kebijakan pengembangan pariwisata di Banyuwangi telah berjalan sangat baik meskipun masih menyisakan sejumlah masalah. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa model kebijakan pariwisata yang ideal untuk diterapkan adalah pariwisata berbasis masyarakat. Beberapa kendala yang dapat diidentifikasi adalah kurangnya sinergi (komunikasi) antar pemangku kepentingan, kurangnya kompetensi pelaksana kebijakan, dan partisipasi masyarakat yang kurang. Sementara di sisi lain, komitmen yang tinggi dari para pemimpin politik lokal dan dukungan fasilitas sumber daya yang baik menjadi faktor pendukung kebijakan tersebut.

4. IMPLEMENTASI PROGRAM KELUARGA HARAPAN DI KELURAHAN SUMBER SARI KECAMATAN SEI TUALANG RASO KOTA TANJUNGBALAI. Pengarang Herlina Herlina, Warjio Warjio, Nina Siti Salmaniah Siregar. Tanggal terbit. 2020/9/10 Jurnal Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik Tujuan penelitian ini adalah: 1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan Program Keluarga Harapan (PKH) di Kecamatan Sumber Sari, Kecamatan Sei Tualang Raso, Kota Tanjungbalai. 2. Pelaksanaan Program Keluarga Harapan (PKH) di Kecamatan Sumber Sari,

Kecamatan Sei Tualang Raso, Kota Tanjungbalai. Penelitian ini menggunakan teori pendekatan implementasi kebijakan oleh Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier. Teori ini melihat variabel dalam mengendalikan masalah. Variabel kemampuan kebijakan dalam menyusun proses implementasi secara akurat dan variabel dari luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi. Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara monitoring dan wawancara secara menyeluruh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan PKH di Kecamatan Summersari memiliki sedikit kendala dan belum sepenuhnya dilaksanakan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian dalam Tesis ini menggunakan penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi di balik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit untuk diketahui atau dipahami, pendekatan ini juga diharapkan mampu memberikan penjelasan secara utuh dan terperinci tentang fenomena yang menjadi fokus penelitian penulis. Meninjau dari teori-teori di atas, maka peneliti akan mendeskripsikan penelitian ini secara menyeluruh dengan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, pemikiran dari orang secara individu maupun kelompok, baik yang diperoleh dari data observasi, wawancara, maupun dokumentasi. kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan yang diajukan untuk memperoleh pembenaran dalam bentuk dukungan data empiris lapangan. Bentuk penelitian kualitatif penulis gunakan karena untuk mengetahui bagaimana Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara. Dalam penelitian Tesis ini ada dua variabel yaitu Independen variabel (X) dalam hal ini adalah Implementasi Kebijakan Diklat PIM III (Y) dalam hal ini adalah Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata

#### **• Observasi**

Pengertian observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan

pengamatan dan pencatatan. Selanjutnya dikemukakan tujuan observasi mengerti ciri-ciri dan luasnya signifikansi dari interelasi elemen dan tingkah laku manusia pada fenomena sosial.

Sugiyono (2012:227) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses pengamatan dan pengingatan. Alasan peneliti menggunakan observasi yaitu karena dalam penelitian kualitatif ini peneliti harus mengetahui secara langsung keadaan atau kenyataan yang terjadi di lapangan sehingga dapat dapat diperoleh lebih baik dan jelas.

Observasi mengamati secara langsung ke lapangan untuk melihat dan mengetahui setiap kejadian yang terjadi pada subyek penelitian dengan tujuan untuk mengumpulkan data yang nantinya akan dijadikan sebagai petunjuk dan arah penelitian. Observasi yang peneliti lakukan yaitu observasi partisipan (pengamatan berperan serta).

Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi di balik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit untuk diketahui atau dipahami, pendekatan ini juga diharapkan mampu memberikan penjelasan secara utuh dan terperinci tentang fenomena yang menjadi fokus penelitian penulis. Meninjau dari teori-teori di atas, maka peneliti akan mendeskripsikan penelitian ini secara menyeluruh dengan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, pemikiran dari orang secara

individu maupun kelompok, baik yang diperoleh dari data observasi, wawancara, maupun dokumentasi.

### 3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian di Kantor Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara yang beralamat di lima puluh, Lima Puluh Kota, Kec. Limapuluh, Kabupaten Batu Bara, Sumatera Utara 21255
2. Waktu penelitian di mulai bulan Januari sampai dengan Maret 2021.

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, adapun teknik yang akan di lakukan dalam proses pengumpulan data adalah:

Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian Data tersebut berupa “Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara”. Melalui observasi dan wawancara sebagai berikut:

- a. Observasi yaitu studi atau pengamatan tentang suatu permasalahan yang dilakukan secara langsung dan sistematis oleh peneliti.
- b. Wawancara (*Interview*) yaitu cara yang dilakukan peneliti kepada para pejabat Kepala Badan yang ada di Kantor Bupati Kabupaten Batu Bara sebagai berikut :

1. **Informan Kunci:** Bapak Ishak SPd. M.Si Selaku Kepala Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara

2. **Informan Utama:** Bapak Ronald Farel selaku Kabid Pariwisata Kabupaten Batu Bara

3. **Informan Tambahan:** Salah Satu Pegawai Dinas Pariwisata.

- c. Dokumentasi berupa foto saat wawancara dengan pihak terkait dalam memberikan informasi dalam penelitian.

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian berupa dokumen atau laporan-laporan, berupa gambaran umum lokasi penelitian, dan data lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan ini dalam penelitian ini adalah sebagai salah satu cara dalam proses pengumpulan data dengan membaca buku – buku , jurnal dan bahan bacaan lainnya yang relevan dengan masalah yang akan di teliti.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dalam riset atau penelitian lapangan yang akan dilakukan dalam mencari data dan informasi dimana penelitian dilakukan secara langsung terjun ke lapangan.

### 3.4. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

#### 3.4.1. Definisi Konsep

Konsep dalam suatu penelitian merupakan uraian sistematis tentang teori (bukan sekedar pendapat pakar atau penulis buku) dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan variabel yang diteliti. Berapa jumlah kelompok konsep yang perlu dikemukakan, akan tergantung

pada luasnya permasalahan dan secara teknis tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Bila dalam suatu penelitian terdapat tiga variabel independen dan satu dependen, maka kelompok konsep yang perlu dideskripsikan ada empat kelompok konsep, yaitu kelompok konsep yang berkaitan dengan variabel independen dan satu dependen. Oleh karena itu, semakin banyak variabel yang diteliti, maka akan semakin banyak konsep yang dikemukakan (Sugiyono, 2015).

Menurut Hanifah Harsono (2010) Pengertian implementasi menurut Hanifah Harsono adalah suatu proses untuk melaksanakan kebijakan menjadi tindakan kebijakan dari politik ke dalam administrasi. Pengembangan kebijakan tersebut dalam rangka penyempurnaan suatu program.

### 3.4.2. 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:

- a) Komunikasi Kejelasan, komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu). Ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tataran tertentu, namun para pelaksana membutuhkan kejelasan informasi dalam

melaksanakan kebijakan agar tujuan yang hendak dicapai dapat diraih sesuai konten kebijakan.

b) Sumber daya

Staf, sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau sumber daya manusia. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf atau implementor saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan pula kecukupan staf dengan keahlian serta kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.

c) Disposisi

Efek disposisi, sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Oleh karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan lebih khusus lagi pada kepentingan warga.

#### d) Struktur Birokrasi

Membuat Standard Operating Procedures (SOP) yang lebih fleksibel adalah suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pada setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

### 3.5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, digunakan metode kualitatif yaitu menggambarkan tentang kondisi data dan informasi yang didapatkan serta gejala – gejala yang ada.

Analisa data dalam penelitian ini menurut Moleong (2019:6) adalah proses pengorganisasian dan mengurut data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema serta sesuai dengan yang disarankan oleh data. Data yang diperoleh baik saat pengumpulan data di lapangan maupun setelah data terkumpul, kemudian data yang terkumpul diolah agar sistematis. Data tersebut akan diolah melalui dari mengedit data, mengklasifikasikan. Mereduksi, menyajikan dan menyimpulkan. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menjelaskan data yang diperoleh selama penelitian diproses dengan analisa dan teknik yang digunakan Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, yang membagi menjadi tiga alur kegiatan.

1. Reduksi Data Yaitu suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transmisi data mentah yang berasal dari catatan-catatan atau rekaman di lapangan.
2. Penyajian data Yaitu penyusunan data informasi sehingga memungkinkan adanya penarikan kesimpulan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Dari proses pemaparan data dan pembahasan, diperoleh kesimpulan tentang proses Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara, maka peneliti mengambil kesimpulan yaitu:

1. Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara. Menunjukkan hasil kebijakan yang diberikan Alumni PIM III dari segi komunikasi bahwa pasca Diklatpim, Alumni PIM III mampu melakukan kebijakan-kebijakan segi komunikasi yaitu membentuk inovasi baru berupa Program Kelompok Sadar Pariwisata terhadap masyarakat sesuai dengan lokasi pariwisata yang ada di Daerah Kabupaten Batu Bara. Tugas dari Kelompok Sadar Wisata adalah bagaimana memperkenalkan pada masyarakat luas akan sektor pariwisata sehingga pariwisata tersebut mampu bersaing dengan pariwisata lainnya yang ada di Sumatera Utara ini. dari segi sumber daya manusia Alumni PIM III telah memiliki sumber daya manusia yang mapan tapi pihak Dinas Pariwisata dan Olahraga mengalami kekurangan sumber daya manusia dalam pengelolaan sektor pariwisata., namun demikian pariwisata di kawasan daerah Kabupaten Batu Bara mampu terlaksana dengan baik dengan adanya kebijakan yang

dilakukan oleh Alumni PIM III dalam bentuk penerapan kebijakan berupa Kelompok Sadar Pariwisata. (POKDARWIS) di setiap kawasan pariwisata. Bahwa dalam pengambilan sikap menentukan suatu kebijakan Alumni PIM III sudah melakukan kebijakan berupa pengupayaan infrastruktur menuju destinasi pariwisata yang ada di kawasan wisata Kabupaten Batu Bara, selain itu Alumni PIM III juga mengambil langkah berupa program Digital pariwisata dalam bentuk pengenalan wisata melalui internet dalam bentuk website, media social lainnya. Dari segi bahwa struktur birokrasi melalui Pokdarwis yang dinilai berhasil dilakukan Alumni PIM III di Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara adalah Pokdarwis Pantai Jono dan Pantai Wisata Alam Datuk, yang dianggap berhasil dan menjadi contoh pemberdayaan masyarakat pariwisata yang menghasilkan terbentuknya pokdarwis-pokdarwis lain di kawasan tersebut.

2. Faktor Hambatan Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara. Menunjukkan bahwa masih minimnya anggaran dalam pengembangan pariwisata baik itu dari segi infrastruktur maupun anggaran dan masih kurangnya fasilitas pada lokasi wisata yang ada di kabupaten Batu Bara.

## 5.2. Saran

Untuk pelaksanaan Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara, ada beberapa hal yang harus disarankan yaitu:

1. Pemerintah Kabupaten Batu Bara melalui Dinas Pariwisata dan Olahraga hendaknya lebih meningkatkan peran Alumni PIM III dalam penegmbangan Pariwisata yang ada di Kabupaten Bara sehingga mampu meningkatkan Pendapatan Daerah (PAD)..
2. Bagi Alumni PIM III harusnya mampu membangun inovasi-inovasi sektor pariwisata sehingga dalam mengikuti Diklat tidak hanya untuk mendapatkan sertifikat semata tau mampu menerapkannya sesuai tugas pokoknya.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Agustino, Leo. 2019. Dasar-dasar Kebijakan Publik. Penerbit: Alfabeta. Bandung`
- Anggara, Sahya. 2018. Kebijakan Publik. Penerbit: CV. Pustaka Setia. Bandung
- Agustino, Leo. 2019. Dasar-dasar Kebijakan Publik. Penerbit: Alfabeta. Bandung.
- Arikunto. Suharsimi. 2018. Prosedur Penelitian. Penerbit: Rineka Cipta. Jakarta.
- Bass. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen. Organisasi pada CV. Sampurno Abadi.
- Djaman Satori. 2007. Profesi Keguruan. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Gunadi Wahyu Tilaar. (2016), Pengaruh Absensi, Motivasi, Kedisiplinan, Lingkungan. Kerja, Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Yhuen.
- Harsono, Hanifah, (2010) Implementasi Kebijakan dan Politik. Jakarta: Grafindo Jaya
- Hardiansyah. 2011. Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator dan. Implementasinya. Yogyakarta : Gava Media.*
- Edward III, 2010. *Implementation Public Policy*. Washington DC : Congressional Quarter Press.
- Kuncoro, Mudrajad, 2016, Masalah, Kebijakan, dan Politik Ekonomika Pembangunan, Jakarta: Erlangga.
- N.Duun, William. 2020. Analisis Kebijaksanaan Publik. Penerbit: PT. Hanindita Graha Widya. Yogyakarta.
- Pasolong, Harbani. 2010. Teori Administrasi Publik, Alfabeta, Bandung.
- Winarno, Budi, 2012. Kebijakan Publik: Teori dan Proses, PT. Bukukita, Jakarta.

- Widodo, Joko. 2011. Analisis Kebijakan Publik, Malang: Bayumedia Publishing.
- Wibowo. 2016. Manajemen Perubahan. Penerbit: PT. Rajagrafindo . Rajawali Pers. Jakarta.
- Widodo, 2011, Analisis Kebijaksanaan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara, Jakarta: Sinar Grafik.
- Veithzal Rivai Zainal, S. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan . Edisi Ke-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- Usman Uzer. 2016, Menjadi Guru Profesional, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Fachrudin Saudagar. 2019. Pengembangan Profesionalitas Guru. Jakarta: Gaung. Persada Press.

## **JURNAL**

- IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN PARIWISATA BERBASIS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT.
- IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN SUMENEP.
- IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBANGUNAN PARIWISATA DI KABUPATEN BANYUWANGI.
- IMPLEMENTASI PROGRAM KELUARGA HARAPAN DI KELURAHAN SUMBER SARI KECAMATAN SEI TUALANG RASO KOTA TANJUNGBALAI. PENGARANG HERLINA HERLINA, WARJE WARJIO, NINA SITI SALMANIAH SIREGAR. TANGGAL TERBIT. 2020/9/10 JURNAL STRUKTURASI: JURNAL ILMIAH MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

**PERUNDANG UNDANGAN**

PERATURAN DAERAH KABUPATEN BATU BARA NOMOR 7 TAHUN 2020 TENTANG. PENYELENGGARAAN KEPARIWISATAAN.

UNDANG-UNDANG NOMOR 23 TAHUN 2014 TENTANG PEMERINTAHAN DAERAH YANG DIANTARANYA MENGATUR KEWENANGAN DAERAH.

UNDANG-UNDANG NOMOR 10 TAHUN 2009 TENTANG KEPARIWISATAAN



## Lampiran 1

### WAWANCARA PENELITIAN

#### IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIKLAT STRUKTURAL PIM III PADA DINAS PARIWISATA DAN OLAHRAGA KABUPATEN BATU BARA

Sehubungan dengan penyusunan Tesis dengan judul yang telah disebutkan diatas, maka dengan hormat, saya :

Nama : **KHAIRA NURUL ATIAH**

NIM : **191801027**

Memohon kesediaan Bapak untuk menjawab pertanyaan wawancara (daftar pertanyaan) yang saya ajukan ini secara jujur dan terbuka. Daftar pertanyaan ini saya ajukan semata-mata untuk keperluan penelitian sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan jenjang Strata Dua (S2), Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area, Medan, Sumatera Utara. Karenanya, kebenaran dan kelengkapan jawaban yang anda berikan akan sangat membantu bagi penulis, untuk selanjutnya akan menjadi masukan yang bermanfaat bagi hasil penelitian yang penulis lakukan.

Atas partisipasi Bapak/Ibu dalam menjawab daftar pertanyaan ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

**KHAIRA NURUL ATIAH**

## I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin anda :  Laki – laki  
 Perempuan
3. Pekerjaan :
4. Usia anda saat ini adalah :  <25 tahun  25 - 50 tahun  
 >50 tahun

## II. Panduan Wawancara

### Kebijakan Implementasi Struktural Diklat PIM III

- a. Bagaimana Komunikasi alumni setelah melakukan Diklat PIM III dalam pengembangan Pariwisata di Kabupaten Batu Bara?
- b. Bagaimana Sumber daya manusia Alumni PIM III dalam pengembangan Pariwisata di Daerah Kabupaten Batu Bara?
- c. Bagaimana Sikap/disposisi Alumni PIM III dalam melakukan kebijakan pengembangan Pariwisata di Daerah Kabupaten Batu Bara?
- d. Bagaimana Struktur Birokrasi yang dilakukan Alumni PIM III dalam melibatkan masyarakat serta membentuk kelompok sadar wisata di Daerah Kabupaten Batu Bara

## Lampiran II

### Dokumentasi Penelitian



Wawancara bersama informan kunci dengan Bapak Ishak SPd. MSi selaku Kepala Dinas Pariwisata dan Olah Raga Kabupaten Batu Bara tentang Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olah Raga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara Pada Tanggal 15 Mei 2021. Pukul 09.00 Wib



Wawancara bersama informan Utama dengan Bapak Ronald Farel Siahaan selaku Kepala Bidang Dinas Kepemudaan Olah Raga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara tentang Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olah Raga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara Pada Tanggal 15 Mei 2021. Pukul 09.00 Wib



Wawancara bersama informan Tambahan dengan Ibu Laila Rahmi S.Sos selaku Staf Pegawai Dinas Kepemudaan Olah Raga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara tentang Implementasi Kebijakan Diklat Struktural PIM III Pada Dinas Kepemudaan Olah Raga dan Pariwisata Kabupaten Batu Bara Pada Tanggal 15 Mei 2021. Pukul 09.00 Wib