
**ANALISIS KINERJA BUMD PERUSAHAAN UMUM DAERAH
PEMBANGUNAN KOTA MEDAN DALAM PENGELOLAAN KOLAM
RENANG DELI UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI
DAERAH KOTA MEDAN**

Risky Roi Putra Sihura,¹ Vera A. Pasaribu,² Dimpos Manalu³

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas HKBP Nommensen Medan

risky.roi@student.uhn.ac.id¹, verapasaribu@uhn.ac.id²,

dimpos.manalu@uhn.ac.id³

ABSTRACT: *This study is motivated by the importance of managing regional assets to increase Local Own-Source Revenue in Medan City. One of the assets managed by PUD Pembangunan Kota Medan is Deli Swimming Pool. Its management still faces several problems, including the condition of facilities and infrastructure, limited budget and human resources, and competition from more modern water tourism attractions. This study aims to analyze the performance of PUD Pembangunan Kota Medan in managing Deli Swimming Pool and to identify challenges in increasing its attractiveness and number of visitors. This study uses a descriptive qualitative approach. Data were collected through interviews, observation, and documentation. Performance analysis uses five indicators proposed by Agus Dwiyanto: productivity, service quality, responsiveness, responsibility, and accountability. Data were analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results show that the performance of PUD Pembangunan Kota Medan in managing Deli Swimming Pool is fairly good, but not yet optimal. The management has carried out promotional activities, facility maintenance, service improvement, and operational activities in accordance with standard operating procedures. However, several challenges remain, including deteriorating facilities and infrastructure, limited budget and human resources, manual administrative processes, and competition from more modern water tourism attractions. Therefore, improvements in facilities, human resource quality, technology utilization, and promotional strategies are needed to increase the number of visitors and the contribution of Deli Swimming Pool to Medan City's Local Own-Source Revenue.*

Keywords: Performance, Deli Swimming Pool, Local Revenue, Management

ABSTRAK: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan aset daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Medan. Salah satu aset yang dikelola PUD Pembangunan Kota Medan adalah Kolam Renang Deli. Dalam

pengelolaannya masih terdapat permasalahan berupa kondisi sarana dan prasarana, keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, serta persaingan dengan objek wisata air yang lebih modern. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja PUD Pembangunan Kota Medan dalam pengelolaan Kolam Renang Deli serta mengidentifikasi tantangan dalam meningkatkan daya tarik dan jumlah pengunjung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis kinerja menggunakan lima indikator menurut Agus Dwiyanto, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PUD Pembangunan Kota Medan dalam pengelolaan Kolam Renang Deli cukup baik, tetapi belum optimal. Pengelola telah melakukan promosi, pemeliharaan fasilitas, peningkatan pelayanan, dan pelaksanaan operasional sesuai SOP. Namun, masih terdapat kendala berupa penurunan kualitas sarana dan prasarana, keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, administrasi yang masih manual, serta persaingan dengan objek wisata air yang lebih modern. Diperlukan peningkatan fasilitas, kualitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, dan strategi promosi untuk meningkatkan jumlah pengunjung dan kontribusi Kolam Renang Deli terhadap PAD Kota Medan.

Kata Kunci: Kinerja, Kolam Renang Deli, PAD, Pengelolaan

PENDAHULUAN

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan indikator utama dalam menilai tingkat kemandirian keuangan daerah. Dalam era otonomi, pemerintah daerah dituntut mampu mengoptimalkan sumber pendapatan guna mendukung pembangunan dan mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat. Semakin besar kontribusi PAD dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), semakin tinggi tingkat kemandirian suatu daerah. Menurut (Halim 2012), PAD meliputi pajak daerah, retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta pendapatan sah lainnya.

Salah satu strategi peningkatan PAD dilakukan melalui Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang berfungsi tidak hanya sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai penyedia layanan publik. Kinerja BUMD dapat diukur dari kemampuannya mencapai tujuan organisasi, termasuk kontribusi terhadap pendapatan daerah dan kualitas layanan yang diberikan (Mahsun 2014). Oleh karena itu, optimalisasi pengelolaan aset daerah menjadi faktor penting dalam meningkatkan nilai ekonomis dan kontribusi terhadap PAD.

Kota Medan memiliki potensi ekonomi yang besar dalam meningkatkan PAD melalui pengelolaan aset daerah. Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Kota Medan mengelola berbagai aset strategis, seperti pergudangan, fasilitas olahraga, taman margasatwa, hingga hunian sewa. Salah satu aset di sektor pariwisata adalah Kolam Renang Deli yang berfungsi sebagai sarana rekreasi masyarakat.

Dalam sektor pariwisata, daya tarik wisata menjadi elemen kunci dalam menarik kunjungan. Daya tarik tersebut mencakup keunikan, keindahan, serta nilai yang mampu mendorong minat wisatawan (Oka A. Yoeti 2008). Dengan demikian, pengelolaan objek wisata perlu didukung oleh inovasi berkelanjutan dan peningkatan kualitas layanan agar tetap kompetitif.

Namun, pengelolaan Kolam Renang Deli masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan inovasi, kurangnya pengembangan konsep wisata, serta kondisi fasilitas yang kurang optimal. Penelitian (Pratama 2021) menegaskan bahwa inovasi dan kualitas layanan merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing objek wisata.

Permasalahan tersebut berdampak pada penurunan jumlah pengunjung secara konsisten dalam beberapa tahun terakhir, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Perkembangan Jumlah Pengunjung di Kolam Renang Deli

No	Tahun	Pengunjung	Pertumbuhan
1	2021	52.000	-
2	2022	40.500	-22,1%
3	2023	35.200	-13,1%
4	2024	30.800	-12,5%
5	2025	27.400	-11,0%

Sumber: Diolah dari Data Internal Perusahaan Umum Daerah Tahun 2021-2025

Tren penurunan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh pandemi COVID-19 pada tahun 2020, tetapi juga berlanjut hingga tahun 2023, yang mengindikasikan adanya permasalahan struktural dalam pengelolaan dan daya tarik wisata.

Dampak lanjutan dari penurunan kunjungan terlihat pada kontribusi pendapatan yang dihasilkan, yang juga mengalami penurunan dalam periode yang sama.

Tabel 2 Perkembangan Kontribusi PAD dan Tingkat Pertumbuhan

No	Tahun	Kontribusi PAD	Pertumbuhan
1	2021	Rp 5,2 Miliar	-

2	2022	Rp 4,1 Miliar	-21,1%
3	2023	Rp 3,6 Miliar	-12,2%
4	2024	Rp 3,2 Miliar	-11,1%
5	2025	Rp 2,9 Miliar	-9,4%

Sumber: Diolah dari Data Keuangan Perusahaan
Umum Daerah Tahun 2021-2025

Tren penurunan tersebut menunjukkan adanya hubungan langsung antara tingkat kunjungan wisatawan dan kontribusi terhadap PAD. Semakin rendah jumlah pengunjung, semakin kecil pendapatan yang dihasilkan, sehingga mengindikasikan bahwa kinerja pengelolaan aset wisata oleh BUMD belum optimal.

Selain itu, strategi pemasaran yang belum efektif serta pemanfaatan teknologi digital yang masih terbatas turut memengaruhi rendahnya daya tarik objek wisata. Penelitian (Sari 2020) menunjukkan bahwa kinerja BUMD berpengaruh positif terhadap PAD, sedangkan (Rahman 2019) menegaskan pentingnya strategi pemasaran dan digitalisasi dalam meningkatkan kunjungan wisata.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengaruh kinerja BUMD terhadap PAD serta pentingnya inovasi dan pemasaran dalam sektor pariwisata, belum banyak penelitian yang secara spesifik mengkaji keterkaitan antara kinerja BUMD dalam pengelolaan aset wisata daerah dengan penurunan jumlah pengunjung dan dampaknya terhadap kontribusi PAD secara terintegrasi, khususnya pada Kolam Renang Deli di Kota Medan.

Berdasarkan uraian tersebut, diperlukan evaluasi terhadap kinerja Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Kota Medan, khususnya dalam pengelolaan aset wisata Kolam Renang Deli, inovasi layanan, serta strategi pengembangan yang diterapkan. Analisis ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi yang tepat untuk meningkatkan daya tarik wisata, jumlah kunjungan, serta kontribusinya terhadap PAD.

Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis kinerja BUMD dalam mengelola aset daerah di sektor pariwisata dan menilai dampaknya terhadap peningkatan PAD.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja PUD Pembangunan Kota Medan dalam pengelolaan Kolam Renang Deli sebagai upaya meningkatkan PAD?
2. Apa saja tantangan dalam pengelolaan Kolam Renang Deli untuk meningkatkan daya tarik dan jumlah pengunjung?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kinerja PUD Pembangunan Kota Medan dalam pengelolaan Kolam Renang Deli sebagai upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.
2. Untuk mengidentifikasi kendala serta upaya yang dilakukan dalam pengelolaan Kolam Renang Deli guna meningkatkan daya tarik dan jumlah pengunjung.

Kinerja Organisasi Publik

Kinerja organisasi publik merupakan salah satu aspek fundamental dalam menilai tingkat keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks administrasi publik, kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil akhir (*output*), tetapi juga mencakup proses pelaksanaan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, serta dampak atau manfaat (*outcome*) yang dirasakan oleh masyarakat sebagai penerima layanan.

Menurut (Agus Dwiyanto 2006), kinerja organisasi publik dapat diukur melalui lima indikator utama yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya secara efektif.

Badan Usaha Milik Daerah

BUMD merupakan badan usaha yang didirikan oleh pemerintah daerah dengan tujuan untuk mengelola potensi ekonomi lokal secara optimal serta meningkatkan PAD. BUMD memiliki posisi strategis dalam sistem perekonomian daerah karena berfungsi sebagai instrumen pemerintah dalam mengelola aset sekaligus memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut (Halim 2018), BUMD memiliki sejumlah fungsi penting yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada pelayanan publik dan pembangunan daerah.

Pendapatan Asli Daerah

PAD merupakan salah satu sumber utama penerimaan daerah yang memiliki peran sangat penting dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah. PAD mencerminkan kemampuan suatu daerah dalam menggali, mengelola, dan memanfaatkan potensi ekonomi lokal secara mandiri guna membiayai kegiatan pemerintahan, pembangunan, serta pelayanan kepada masyarakat.

Menurut (Halim 2018), PAD adalah seluruh penerimaan yang diperoleh daerah yang bersumber dari potensi ekonomi asli daerah dan dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. PAD juga menjadi indikator utama dalam mengukur tingkat kemandirian fiskal suatu daerah. Semakin besar kontribusi PAD terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), maka semakin tinggi pula tingkat kemandirian daerah tersebut

dalam menjalankan pemerintahan tanpa ketergantungan yang besar terhadap pemerintah pusat.

Pengelolaan Aset Daerah

Pengelolaan aset daerah merupakan salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, khususnya dalam upaya mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk mendukung pelayanan publik serta meningkatkan pendapatan daerah. Aset daerah atau barang milik daerah (BMD) mencakup seluruh kekayaan daerah yang diperoleh dari APBD maupun sumber lain yang sah, baik berupa tanah, bangunan, maupun sarana dan prasarana lainnya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014, pengelolaan aset daerah merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan, pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, serta pengawasan dan pengendalian. Seluruh tahapan ini harus dilakukan secara sistematis dan terintegrasi agar aset daerah dapat memberikan manfaat yang optimal.

Pariwisata dan Daya Tarik Wisata

Pariwisata merupakan salah satu sektor strategis dalam pembangunan daerah karena memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan pendapatan daerah, serta membuka lapangan kerja bagi masyarakat. Selain itu, sektor pariwisata juga memiliki efek pengganda (*multiplier effect*), yaitu kemampuan untuk mendorong pertumbuhan sektor lain seperti transportasi, perdagangan, perhotelan, kuliner, dan jasa pendukung lainnya.

Secara yuridis, berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009, pariwisata didefinisikan sebagai berbagai kegiatan wisata yang didukung oleh berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pemerintah, maupun pemerintah daerah. Definisi ini menunjukkan bahwa pariwisata merupakan sistem yang melibatkan banyak pihak (*multi-stakeholder system*), bukan hanya aktivitas perjalanan wisatawan semata, tetapi juga mencakup penyediaan layanan dan pengelolaan destinasi secara menyeluruh.

Konsep Daya Tarik Wisata

Menurut (Oka A Yoeti 2016), daya tarik wisata merupakan segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, nilai, serta keunggulan tertentu yang mampu mendorong wisatawan untuk datang mengunjungi suatu destinasi. Daya tarik ini menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu objek wisata, karena tanpa daya tarik yang kuat, suatu destinasi akan sulit bersaing dan menarik minat pengunjung.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena yang terjadi dalam pengelolaan Kolam Renang Deli, khususnya terkait kinerja organisasi dan kontribusinya terhadap PAD.

Menurut (Sugiyono 2019), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti sebagai instrumen kunci dan analisis data bersifat induktif.

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta yang terjadi di lapangan, khususnya terkait kinerja PUD Pembangunan Kota Medan dalam pengelolaan Kolam Renang Deli.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Kolam Renang Deli yang dikelola oleh PUD Pembangunan Kota Medan, yang berada di Kota Medan. Lokasi ini dipilih karena perusahaan tersebut merupakan salah satu BUMD utama yang berperan dalam meningkatkan PAD Kota Medan. Selain itu, perusahaan ini memiliki data dan dokumen yang dapat diakses peneliti untuk keperluan penelitian.

Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap mengetahui dan memahami permasalahan penelitian.

Adapun informan dalam penelitian ini meliputi:

1. Informan Kunci: pihak manajemen PUD Pembangunan Kota Medan, khususnya Direktur Utama sebagai sumber utama informasi dalam penelitian.
2. Informan Utama: pengelola operasional Kolam Renang Deli, yaitu manajer kolam renang yang berperan sebagai pemberi data utama terkait pelaksanaan dan pengelolaan.

Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui beberapa teknik berikut:

a. Wawancara (*Interview*)

Dilakukan dengan informan utama menggunakan pertanyaan terbuka untuk memperoleh data terkait kinerja perusahaan, strategi manajemen, dan kontribusi terhadap PAD. Wawancara dilakukan secara mendalam (*in-depth interview*) agar diperoleh informasi yang kaya.

b. Observasi

Peneliti melakukan observasi langsung terhadap proses operasional PUD Pembangunan Kota Medan untuk melihat kinerja nyata perusahaan, termasuk efektivitas pengelolaan usaha dan pemanfaatan sumber daya.

c. Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan dokumen resmi perusahaan, laporan keuangan,

laporan tahunan, dan dokumen terkait PAD. Data ini digunakan untuk mendukung informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Teknik Analisa Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data kualitatif menurut Creswell (2018). Analisis data dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Mengorganisasikan dan Mempersiapkan Data
Data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dikumpulkan serta disusun berdasarkan sumber data untuk memudahkan proses analisis.
2. Membaca dan Memahami Data Secara Keseluruhan
Peneliti membaca seluruh data yang diperoleh untuk memahami gambaran umum mengenai kondisi pengelolaan Kolam Renang Deli dan kinerja Perumda Pembangunan Kota Medan.
3. Mengelompokkan Data Berdasarkan Tema Penelitian
Data yang diperoleh kemudian dikelompokkan sesuai dengan fokus penelitian, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas sebagai indikator kinerja organisasi publik.
4. Menyajikan dan Menganalisis Data
Data yang telah dikelompokkan kemudian disajikan dalam bentuk uraian deskriptif, sehingga dapat menggambarkan kondisi nyata mengenai pengelolaan Kolam Renang Deli serta faktor-faktor yang memengaruhi kontribusinya terhadap PAD Kota Medan.
5. Menarik Kesimpulan dan Interpretasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah PUD Pembangunan Kota Medan

Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Pembangunan Kota Medan merupakan salah satu BUMD yang memiliki peran strategis dalam mengelola aset daerah serta mendukung peningkatan PAD Kota Medan. Sebelum mengalami perubahan bentuk hukum menjadi PUD, lembaga ini pada awalnya berbentuk Perusahaan Daerah (PD) Pembangunan Kota Medan.

Pembentukan PD Pembangunan Kota Medan tidak terlepas dari kebutuhan Pemerintah Kota Medan dalam mengoptimalkan pengelolaan aset daerah dan mendukung pelaksanaan pembangunan kota. Berdasarkan sejarah pembentukannya, keberadaan perusahaan daerah ini mengacu pada Peraturan Daerah Kotapraja Medan Nomor 8 Tahun 1969 tentang pendirian PD Pembangunan. Pada awal pembentukannya, perusahaan daerah ini diberikan tugas untuk membantu Pemerintah Kota Medan dalam mengelola berbagai aset produktif,

termasuk bidang perumahan, pergudangan, fasilitas rekreasi, serta sarana pendukung pembangunan daerah.

Tujuan utama pembentukan perusahaan daerah tersebut adalah agar aset yang dimiliki pemerintah daerah tidak hanya menjadi beban pembiayaan, tetapi dapat dikelola secara produktif sehingga mampu memberikan manfaat ekonomi dan kontribusi terhadap PAD Kota Medan. Oleh karena itu, perusahaan memiliki fungsi ganda, yaitu sebagai pengelola usaha daerah sekaligus sebagai instrumen pelayanan publik.

Seiring dengan perkembangan regulasi mengenai tata kelola BUMD, Pemerintah Indonesia menerbitkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang mengatur bentuk dan pengelolaan BUMD. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD mengamanatkan penyesuaian bentuk hukum perusahaan daerah menjadi Perumda atau Perseroan Daerah (Perseroda).

Menindaklanjuti ketentuan tersebut, Pemerintah Kota Medan melakukan perubahan status hukum PD Pembangunan Kota Medan menjadi Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Kota Medan melalui Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 8 Tahun 2020. Perubahan status tersebut bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan BUMD, memperkuat tata kelola perusahaan, serta mendorong optimalisasi pemanfaatan aset daerah agar lebih produktif.

Dalam perkembangannya, Perumda Pembangunan Kota Medan mengelola beberapa unit usaha strategis milik Pemerintah Kota Medan. Unit usaha tersebut meliputi Pergudangan Kota Tanjung Mulia (PKTM), Kolam Renang Deli, Gelanggang Remaja Medan, Taman Margasatwa Medan (Medan Zoo), serta Rumah Susun Sederhana Sewa (Rusunawa) Amplas.

Salah satu aset yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah Kolam Renang Deli. Aset tersebut memiliki posisi strategis karena berada di kawasan pusat Kota Medan dan memiliki potensi sebagai fasilitas rekreasi masyarakat sekaligus sumber pendapatan bagi perusahaan. Pengelolaan Kolam Renang Deli diharapkan mampu meningkatkan nilai ekonomi aset daerah melalui peningkatan kualitas pelayanan, pengembangan fasilitas, serta strategi pengelolaan yang lebih inovatif.

Dengan demikian, keberadaan Perumda Pembangunan Kota Medan tidak hanya berfungsi sebagai pengelola aset pemerintah daerah, tetapi juga sebagai salah satu instrumen dalam meningkatkan kinerja ekonomi daerah. Optimalisasi pengelolaan setiap unit usaha, termasuk Kolam Renang Deli, menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan kontribusi perusahaan terhadap PAD Kota Medan.

Responsivitas Pengelolaan Kolam Renang Deli

Berdasarkan hasil analisis data wawancara, diperoleh tema responsivitas pengelolaan Kolam Renang Deli. Tema ini terbentuk melalui proses *open coding* yang menghasilkan beberapa kode, yaitu penerimaan keluhan pengunjung, tindak lanjut secara cepat, pemanfaatan media komunikasi, penanganan permasalahan teknis, dan koordinasi antarpetugas. Selanjutnya, kode-kode tersebut dikelompokkan ke dalam kategori mekanisme penanganan keluhan dan kecepatan respons terhadap kebutuhan pengunjung, sehingga membentuk tema responsivitas. Tema ini menggambarkan kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat serta memberikan respons terhadap berbagai permasalahan yang muncul selama operasional Kolam Renang Deli.

Meskipun demikian, hasil *coding* juga menunjukkan bahwa sebagian besar bentuk respons yang diberikan masih bersifat reaktif, yaitu dilakukan setelah muncul keluhan dari pengunjung. Kondisi ini mengindikasikan bahwa upaya responsivitas organisasi masih lebih berfokus pada penyelesaian masalah yang telah terjadi dibandingkan dengan tindakan pencegahan (*preventive action*) untuk meminimalkan munculnya keluhan di kemudian hari. Dengan kata lain, kecepatan respons telah berjalan dengan baik, tetapi belum sepenuhnya diikuti oleh langkah-langkah antisipatif yang mampu mengurangi potensi permasalahan operasional.

Berdasarkan keseluruhan hasil *coding*, tema responsivitas menunjukkan bahwa PUD Pembangunan Kota Medan memiliki mekanisme yang cukup baik dalam menerima, mengelola, dan menindaklanjuti keluhan pengunjung. Hal tersebut tercermin dari adanya koordinasi yang baik antara manajemen dan petugas operasional dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul selama kegiatan operasional berlangsung. Respons yang cepat terhadap keluhan merupakan salah satu bentuk komitmen organisasi dalam menjaga kepuasan pengunjung serta mempertahankan kualitas pelayanan.

Interpretasi dari tema ini menunjukkan bahwa responsivitas pengelolaan Kolam Renang Deli telah dilaksanakan dengan cukup baik karena organisasi mampu memberikan tanggapan yang cepat terhadap berbagai kebutuhan dan keluhan pengunjung. Namun demikian, efektivitas respons tersebut masih dipengaruhi oleh kondisi sarana dan prasarana yang belum sepenuhnya memadai. Oleh sebab itu, peningkatan responsivitas tidak hanya memerlukan kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan yang cepat, tetapi juga perlu didukung oleh upaya pemeliharaan fasilitas secara berkelanjutan sehingga potensi munculnya keluhan dapat diminimalkan. Dengan demikian, responsivitas organisasi tidak hanya diukur dari kecepatan dalam menyelesaikan masalah, tetapi juga dari kemampuannya mengantisipasi dan mencegah permasalahan agar kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat terus ditingkatkan.

Kualitas Layanan dalam Pengelolaan Kolam Renang Deli

Berdasarkan hasil analisis data wawancara, tema kedua yang muncul adalah kualitas layanan. Tema ini terbentuk dari beberapa kode awal (*open coding*), yaitu pemeliharaan kebersihan, keamanan pengunjung, perawatan fasilitas, kondisi bangunan yang sudah tua, dan kenyamanan pengunjung. Selanjutnya, kode-kode tersebut dikelompokkan ke dalam kategori standar pelayanan dan kondisi sarana prasarana, yang kemudian membentuk tema kualitas layanan. Tema ini menggambarkan bagaimana upaya organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pengunjung sekaligus menunjukkan berbagai kendala yang dihadapi dalam mempertahankan kualitas pelayanan.

Berdasarkan keseluruhan hasil *coding*, tema kualitas layanan menunjukkan bahwa PUD Pembangunan Kota Medan telah berupaya mempertahankan standar pelayanan melalui pemeliharaan kebersihan, pengawasan kualitas air, dan penyediaan sistem keamanan bagi pengunjung. Akan tetapi, efektivitas pelayanan tersebut masih dibatasi oleh kondisi infrastruktur yang telah menua dan belum mendapatkan renovasi secara menyeluruh. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian fasilitas belum mampu memenuhi harapan pengunjung sehingga masih memunculkan berbagai keluhan.

Interpretasi dari tema ini menunjukkan bahwa kualitas layanan di Kolam Renang Deli merupakan hasil interaksi antara kemampuan sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan dengan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai. Dengan demikian, peningkatan kualitas pelayanan tidak cukup hanya melalui perbaikan prosedur kerja, tetapi juga memerlukan pembaruan fasilitas fisik agar pengalaman pengunjung menjadi lebih nyaman dan mampu meningkatkan daya tarik Kolam Renang Deli sebagai salah satu aset wisata milik Pemerintah Kota Medan.

Responsibilitas Pengelolaan Kolam Renang Deli

Berdasarkan hasil analisis data wawancara, diperoleh tema responsibilitas pengelolaan Kolam Renang Deli. Tema ini terbentuk melalui proses *open coding* yang menghasilkan beberapa kode, yaitu penerapan standar operasional prosedur (SOP), pengawasan operasional, pembagian tugas pegawai, keterbatasan sumber daya manusia, dan rangkap tugas pegawai. Selanjutnya, kode-kode tersebut dikelompokkan ke dalam kategori pelaksanaan prosedur kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas, sehingga membentuk tema responsibilitas. Tema ini menggambarkan sejauh mana pengelolaan Kolam Renang Deli dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan serta kemampuan organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab operasional secara konsisten.

Hasil *coding* juga memperlihatkan bahwa responsibilitas dalam pengelolaan Kolam Renang Deli tidak hanya berkaitan dengan keberadaan SOP, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang

memadai untuk mendukung pelaksanaannya. Dengan kata lain, kepatuhan terhadap prosedur tidak dapat dipisahkan dari ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Apabila jumlah pegawai terbatas, maka pelaksanaan SOP berpotensi mengalami penyesuaian sehingga standar pelayanan yang telah ditetapkan tidak selalu dapat diterapkan secara optimal.

Berdasarkan keseluruhan hasil *coding*, tema responsibilitas menunjukkan bahwa PUD Pembangunan Kota Medan telah memiliki sistem operasional yang cukup baik melalui penyusunan SOP, mekanisme pengawasan, serta pembagian tugas yang jelas. Akan tetapi, implementasi di lapangan masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia sehingga efektivitas pelaksanaan SOP belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara prosedur yang telah dirancang dengan praktik operasional yang berlangsung di lapangan.

Interpretasi dari tema ini menunjukkan bahwa responsibilitas pengelolaan Kolam Renang Deli telah dilaksanakan melalui penerapan prosedur kerja dan sistem pengawasan yang terstruktur. Namun, keberhasilan implementasi tanggung jawab organisasi masih dipengaruhi oleh keterbatasan jumlah pegawai yang mengakibatkan terjadinya rangkap tugas dalam pelaksanaan operasional. Oleh karena itu, peningkatan responsibilitas tidak hanya memerlukan kepatuhan terhadap SOP, tetapi juga perlu didukung oleh penguatan kapasitas sumber daya manusia agar setiap fungsi operasional dapat dijalankan secara optimal. Dengan demikian, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi akan lebih efektif dalam mendukung peningkatan kinerja pengelolaan Kolam Renang Deli sebagai salah satu aset daerah.

Akuntabilitas Pengelolaan Kolam Renang Deli

Berdasarkan hasil analisis data wawancara, diperoleh tema akuntabilitas pengelolaan Kolam Renang Deli. Tema ini terbentuk melalui proses *open coding* yang menghasilkan beberapa kode, yaitu pencatatan pendapatan harian, pelaporan keuangan secara berkala, audit internal, penyetoran pendapatan, dan administrasi keuangan secara manual. Selanjutnya, kode-kode tersebut dikelompokkan ke dalam kategori mekanisme pertanggungjawaban keuangan dan pengelolaan administrasi pendapatan, sehingga membentuk tema akuntabilitas. Tema ini menunjukkan bagaimana PUD Pembangunan Kota Medan mempertanggungjawabkan pengelolaan pendapatan yang diperoleh dari operasional Kolam Renang Deli kepada pihak internal maupun Pemerintah Kota Medan.

Berdasarkan keseluruhan hasil *coding*, tema akuntabilitas menunjukkan bahwa PUD Pembangunan Kota Medan telah menerapkan mekanisme pertanggungjawaban keuangan yang mencakup pencatatan pendapatan, penyetoran hasil penerimaan, penyusunan laporan keuangan, serta pelaksanaan audit internal.

Rangkaian proses tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah berupaya menjaga transparansi dalam pengelolaan pendapatan yang berasal dari operasional Kolam Renang Deli. Namun demikian, efektivitas sistem akuntabilitas masih dapat ditingkatkan melalui modernisasi sistem administrasi keuangan agar proses pencatatan dan pelaporan menjadi lebih efisien dan akurat.

Interpretasi dari tema ini menunjukkan bahwa akuntabilitas pengelolaan Kolam Renang Deli telah dilaksanakan sesuai dengan prinsip pertanggungjawaban organisasi melalui mekanisme pencatatan, pelaporan, dan pengawasan keuangan yang dilakukan secara berjenjang. Akan tetapi, penggunaan sistem administrasi yang masih bersifat manual menunjukkan bahwa terdapat ruang untuk meningkatkan kualitas tata kelola keuangan melalui penerapan teknologi informasi. Dengan adanya sistem administrasi yang lebih modern, proses pengelolaan pendapatan tidak hanya menjadi lebih efektif, tetapi juga mampu memperkuat transparansi dan akuntabilitas organisasi dalam mendukung peningkatan PAD Kota Medan.

PEMBAHASAN

Analisis Kinerja Pengelolaan Kolam Renang Deli

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui kegiatan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, kinerja PUD Pembangunan Kota Medan dalam mengelola Kolam Renang Deli sebagai salah satu aset milik daerah dianalisis menggunakan lima indikator kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Kelima indikator tersebut digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat keberhasilan organisasi dalam melaksanakan pengelolaan aset daerah secara efektif dan efisien, sekaligus mengukur sejauh mana pengelolaan tersebut mampu memberikan manfaat bagi masyarakat serta berkontribusi terhadap peningkatan PAD Kota Medan.

Teori kinerja organisasi yang dikembangkan oleh Agus Dwiyanto dipandang sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pelaksanaan pelayanan publik. Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada capaian organisasi dari sisi hasil atau pendapatan, tetapi juga mencakup bagaimana organisasi menyelenggarakan pelayanan, memenuhi kebutuhan masyarakat, mematuhi prosedur yang berlaku, serta melaksanakan tanggung jawabnya secara transparan dan akuntabel. Oleh sebab itu, teori ini menjadi landasan yang tepat untuk mengevaluasi pengelolaan Kolam Renang Deli sebagai salah satu objek wisata yang dikelola oleh pemerintah daerah.

Dari aspek produktivitas, hasil penelitian menunjukkan bahwa PUD Pembangunan Kota Medan telah berupaya meningkatkan kinerja pengelolaan melalui optimalisasi pemanfaatan aset yang dimiliki. Berbagai langkah dilakukan

untuk meningkatkan jumlah pengunjung dan pendapatan, seperti mengembangkan kegiatan promosi kepada sekolah, komunitas olahraga, serta masyarakat umum. Selain mengandalkan pendapatan dari penjualan tiket masuk, pengelola juga memanfaatkan potensi lain melalui penyewaan area usaha dan penyelenggaraan berbagai kegiatan yang dapat menarik minat masyarakat untuk berkunjung. Langkah tersebut mencerminkan adanya usaha organisasi dalam memaksimalkan pemanfaatan aset sehingga dapat memberikan nilai tambah secara ekonomi.

Meskipun demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa tingkat produktivitas organisasi belum mencapai kondisi yang sepenuhnya optimal. Jumlah kunjungan pengunjung masih mengalami fluktuasi, di mana peningkatan pengunjung lebih banyak terjadi pada akhir pekan maupun hari libur nasional, sedangkan pada hari kerja tingkat kunjungan cenderung lebih rendah. Kondisi tersebut menyebabkan pendapatan yang diperoleh belum stabil sehingga target yang telah ditetapkan organisasi belum dapat direalisasikan secara maksimal.

Keadaan tersebut mengindikasikan bahwa produktivitas organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dari sisi internal, keterbatasan fasilitas, kurangnya inovasi dalam penyediaan wahana rekreasi, serta strategi promosi yang belum sepenuhnya menjangkau seluruh lapisan masyarakat menjadi hambatan dalam meningkatkan jumlah pengunjung. Sementara itu, dari sisi eksternal, semakin banyaknya destinasi wisata yang menawarkan fasilitas lebih modern dan beragam menjadi tantangan bagi pengelola dalam mempertahankan daya saing. Dengan demikian, peningkatan produktivitas memerlukan strategi yang lebih inovatif melalui pengembangan fasilitas, peningkatan kualitas pelayanan, serta promosi yang lebih efektif agar minat masyarakat untuk berkunjung dapat terus meningkat.

Pandangan tersebut selaras dengan teori Agus Dwiyanto yang menjelaskan bahwa produktivitas merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk menghasilkan keluaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan temuan penelitian, upaya peningkatan produktivitas telah dilakukan oleh pengelola, namun efektivitas pelaksanaannya masih perlu ditingkatkan agar pemanfaatan aset daerah dapat memberikan hasil yang lebih optimal bagi pemerintah maupun masyarakat.

Indikator berikutnya yang menjadi perhatian adalah kualitas layanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelola telah berupaya memberikan pelayanan yang baik melalui pemeliharaan kebersihan kolam, penyediaan fasilitas keamanan, penempatan petugas *lifeguard*, serta menjaga kebersihan lingkungan dan fasilitas umum. Berbagai upaya tersebut menunjukkan komitmen organisasi dalam menciptakan lingkungan rekreasi yang aman, nyaman, dan layak bagi seluruh pengunjung.

Namun demikian, kualitas pelayanan masih menghadapi sejumlah kendala. Beberapa fasilitas yang telah berusia cukup lama mengalami penurunan kondisi sehingga belum mampu memenuhi harapan masyarakat secara maksimal. Keluhan pengunjung masih ditemukan, terutama terkait kondisi toilet, ruang ganti, tempat bilas, dan beberapa fasilitas pendukung lainnya yang memerlukan perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh sikap dan kemampuan petugas dalam melayani pengunjung, tetapi juga dipengaruhi oleh kelayakan sarana dan prasarana yang tersedia.

Menurut Agus Dwiyanto, kualitas layanan mencerminkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan perlu dilakukan secara menyeluruh, baik melalui peningkatan kompetensi petugas maupun pembaruan fasilitas yang tersedia. Apabila kedua aspek tersebut dapat ditingkatkan secara berkelanjutan, maka kepuasan masyarakat juga akan meningkat dan berdampak positif terhadap bertambahnya jumlah pengunjung.

Selanjutnya, responsivitas menggambarkan kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat serta memberikan tanggapan secara cepat dan tepat terhadap berbagai permasalahan yang muncul. Berdasarkan hasil penelitian, PUD Pembangunan Kota Medan telah menyediakan berbagai media penyampaian keluhan, baik melalui petugas di lokasi maupun melalui media komunikasi resmi perusahaan. Setiap laporan yang diterima segera dikoordinasikan dengan bagian operasional agar dapat ditindaklanjuti secepat mungkin.

Walaupun demikian, penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar tindakan yang dilakukan masih bersifat reaktif karena penanganan masalah umumnya dilakukan setelah adanya laporan dari masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya peningkatan upaya preventif melalui pemeriksaan fasilitas secara berkala, evaluasi rutin terhadap kualitas pelayanan, serta identifikasi dini terhadap berbagai potensi permasalahan sehingga gangguan pelayanan dapat diminimalkan.

Berdasarkan teori Agus Dwiyanto, organisasi publik yang responsif adalah organisasi yang mampu memahami kebutuhan masyarakat bahkan sebelum munculnya keluhan. Oleh karena itu, responsivitas tidak hanya diukur dari kecepatan dalam menyelesaikan masalah, tetapi juga dari kemampuan organisasi melakukan langkah antisipatif agar kualitas pelayanan tetap terjaga.

Aspek responsibilitas menunjukkan sejauh mana organisasi menjalankan seluruh kegiatan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan operasional Kolam Renang Deli telah mengacu pada SOP, mulai dari pelayanan kepada pengunjung, pemeliharaan fasilitas, pengelolaan kebersihan, hingga aspek keselamatan. Pelaksanaan kegiatan tersebut juga berada

di bawah pengawasan manajemen sebagai bentuk pengendalian terhadap pelaksanaan tugas pegawai.

Meskipun demikian, implementasi SOP masih menghadapi kendala berupa keterbatasan jumlah pegawai sehingga dalam kondisi tertentu beberapa pegawai harus menjalankan lebih dari satu tugas secara bersamaan. Situasi tersebut berpotensi mengurangi efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan memengaruhi kualitas pelayanan apabila tidak diimbangi dengan penambahan sumber daya manusia maupun pembagian tugas yang lebih proporsional.

Menurut Agus Dwiyanto, responsibilitas mencerminkan tingkat kepatuhan organisasi terhadap aturan dan prosedur administrasi. Dengan demikian, keberhasilan penerapan SOP tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aturan tertulis, tetapi juga oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, pengawasan yang efektif, serta komitmen pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Indikator terakhir adalah akuntabilitas. Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan keuangan Kolam Renang Deli telah dilaksanakan melalui pencatatan pendapatan harian, penyetoran hasil penerimaan, penyusunan laporan keuangan secara berkala, serta pelaksanaan audit internal sebelum laporan disampaikan kepada Pemerintah Kota Medan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan aset daerah.

Penerapan mekanisme tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah berusaha menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Akan tetapi, sebagian proses administrasi masih dilakukan secara manual sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan dalam penyusunan laporan maupun meningkatkan risiko kesalahan pencatatan. Oleh sebab itu, penerapan sistem administrasi berbasis teknologi informasi menjadi salah satu alternatif yang dapat meningkatkan efisiensi, ketepatan, dan transparansi dalam pengelolaan keuangan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PUD Pembangunan Kota Medan dalam mengelola Kolam Renang Deli telah berjalan dengan cukup baik apabila ditinjau berdasarkan lima indikator kinerja organisasi menurut Agus Dwiyanto. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kendala yang memengaruhi optimalisasi kinerja, antara lain keterbatasan fasilitas, jumlah pegawai yang belum memadai, fluktuasi jumlah pengunjung, meningkatnya persaingan dengan destinasi wisata lain, serta sistem administrasi yang masih sederhana. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah pengembangan yang berkelanjutan melalui peningkatan kualitas infrastruktur, penguatan kapasitas sumber daya manusia, inovasi pelayanan, optimalisasi strategi promosi, serta digitalisasi sistem administrasi. Dengan upaya tersebut, Kolam Renang Deli

diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengelolaan, memperkuat daya saing sebagai destinasi wisata daerah, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap PAD Kota Medan.

Analisis Tantangan Pengelolaan Kolam Renang Deli

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, diketahui bahwa PUD Pembangunan Kota Medan masih menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola Kolam Renang Deli sebagai salah satu aset daerah yang memiliki fungsi ekonomi dan sosial. Sebagai objek wisata milik pemerintah daerah, Kolam Renang Deli tidak hanya dituntut mampu memberikan pelayanan rekreasi yang berkualitas kepada masyarakat, tetapi juga diharapkan dapat menjadi salah satu sumber PAD Kota Medan. Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan tidak hanya diukur dari jumlah pengunjung, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam menjaga kualitas fasilitas, meningkatkan kepuasan masyarakat, serta mempertahankan daya saing di tengah perkembangan industri pariwisata yang semakin kompetitif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan Kolam Renang Deli berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal organisasi. Faktor internal meliputi kondisi sarana dan prasarana yang mulai mengalami penurunan kualitas, keterbatasan anggaran, keterbatasan sumber daya manusia, serta sistem administrasi yang masih sederhana. Sementara itu, faktor eksternal berkaitan dengan meningkatnya persaingan antarobjek wisata, perubahan kebutuhan dan preferensi masyarakat, serta tingginya ekspektasi pengunjung terhadap kualitas pelayanan. Berbagai tantangan tersebut saling berkaitan dan memberikan pengaruh terhadap efektivitas pengelolaan Kolam Renang Deli secara keseluruhan.

Salah satu tantangan yang paling dominan berdasarkan hasil penelitian adalah kondisi sarana dan prasarana yang telah mengalami penurunan kualitas akibat usia bangunan yang relatif lama. Meskipun pengelola secara rutin melaksanakan kegiatan pemeliharaan terhadap kolam renang, ruang ganti, toilet, tempat bilas, serta fasilitas pendukung lainnya, upaya tersebut belum sepenuhnya mampu mengatasi permasalahan yang ada. Beberapa bagian fasilitas masih memerlukan perbaikan bahkan renovasi agar dapat memenuhi standar kenyamanan dan keamanan bagi pengunjung. Kondisi fisik bangunan yang mulai menurun menyebabkan sebagian fasilitas terlihat kurang representatif apabila dibandingkan dengan tempat wisata lain yang memiliki sarana lebih modern.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kondisi fasilitas memberikan pengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan pengunjung. Beberapa informan menyampaikan bahwa kebersihan dan kenyamanan fasilitas menjadi salah satu aspek yang sangat menentukan minat masyarakat untuk kembali berkunjung.

Apabila kondisi fasilitas tidak mengalami pembaruan secara berkala, maka citra Kolam Renang Deli sebagai destinasi wisata keluarga dapat menurun. Oleh sebab itu, pemeliharaan rutin perlu diimbangi dengan program rehabilitasi maupun renovasi secara bertahap agar kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat terus ditingkatkan.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan keterbatasan anggaran yang dimiliki perusahaan dalam mendukung pengelolaan aset daerah. Berdasarkan hasil penelitian, ketersediaan anggaran yang terbatas menyebabkan pengelola harus menentukan skala prioritas dalam pelaksanaan program perbaikan fasilitas maupun pengadaan sarana baru. Tidak seluruh kebutuhan dapat dipenuhi dalam waktu yang bersamaan sehingga proses renovasi dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan perusahaan. Kondisi tersebut mengakibatkan beberapa fasilitas yang sebenarnya memerlukan pembaruan belum dapat segera direalisasikan.

Keterbatasan anggaran tidak hanya memengaruhi pembangunan fisik, tetapi juga berdampak terhadap pengembangan program pelayanan, kegiatan promosi, serta penyediaan fasilitas penunjang lainnya. Dalam pengelolaan objek wisata, dukungan anggaran yang memadai sangat diperlukan untuk menjaga kualitas layanan sekaligus meningkatkan daya tarik destinasi. Oleh karena itu, keterbatasan anggaran menjadi salah satu tantangan yang cukup signifikan karena berpengaruh terhadap kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi dan pengembangan secara berkelanjutan.

Selain faktor internal, penelitian ini juga menunjukkan bahwa persaingan dengan objek wisata air dan waterpark modern menjadi tantangan yang semakin nyata. Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan destinasi wisata di Kota Medan menunjukkan peningkatan yang cukup pesat, ditandai dengan hadirnya berbagai tempat rekreasi yang menawarkan konsep lebih modern, wahana permainan yang lebih beragam, serta fasilitas yang lebih lengkap. Kondisi tersebut menyebabkan masyarakat memiliki lebih banyak pilihan dalam menentukan lokasi rekreasi.

Persaingan tersebut menuntut PUD Pembangunan Kota Medan untuk terus melakukan inovasi agar Kolam Renang Deli tetap mampu menarik perhatian masyarakat. Apabila pengelola hanya mempertahankan kondisi yang ada tanpa melakukan pembaruan fasilitas maupun peningkatan kualitas pelayanan, maka daya saing Kolam Renang Deli akan semakin menurun. Oleh karena itu, inovasi menjadi faktor penting yang harus terus dikembangkan, baik melalui penambahan fasilitas, penyelenggaraan berbagai kegiatan olahraga dan rekreasi, maupun peningkatan kualitas pelayanan sehingga masyarakat memiliki alasan untuk tetap memilih Kolam Renang Deli sebagai tujuan wisata.

Penelitian juga menemukan bahwa keterbatasan sumber daya manusia masih menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan operasional. Jumlah pegawai yang tersedia belum sepenuhnya sebanding dengan kebutuhan pelayanan, terutama pada waktu kunjungan meningkat seperti akhir pekan dan hari libur. Dalam kondisi tersebut, beberapa pegawai harus melaksanakan lebih dari satu tanggung jawab secara bersamaan sehingga beban kerja menjadi lebih tinggi.

Meskipun para pegawai tetap berupaya memberikan pelayanan yang optimal, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Pembagian tugas yang kurang proporsional dapat mengurangi fokus pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya, sehingga kualitas pelayanan kepada masyarakat berpotensi mengalami penurunan. Oleh sebab itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui penambahan jumlah pegawai maupun pelatihan kompetensi menjadi salah satu kebutuhan yang perlu diperhatikan dalam mendukung peningkatan kualitas pengelolaan.

Tantangan lainnya yang ditemukan dalam penelitian adalah sistem administrasi yang masih didominasi oleh proses pencatatan manual. Berdasarkan hasil wawancara, mekanisme pencatatan pendapatan, penyusunan laporan, serta administrasi operasional telah berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Namun demikian, penggunaan sistem manual dinilai kurang efisien apabila dibandingkan dengan sistem administrasi berbasis digital yang mampu mempercepat proses pengolahan data, meningkatkan akurasi pencatatan, serta mempermudah penyusunan laporan secara berkala.

Perkembangan teknologi informasi saat ini memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas tata kelola melalui digitalisasi sistem administrasi. Penerapan sistem berbasis digital tidak hanya akan meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan kemudahan dalam melakukan pengawasan terhadap seluruh aktivitas pengelolaan. Dengan demikian, modernisasi administrasi menjadi salah satu langkah strategis yang dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa PUD Pembangunan Kota Medan telah melakukan sejumlah langkah sebagai bentuk upaya pengembangan Kolam Renang Deli. Berbagai strategi yang telah dilakukan meliputi perbaikan fasilitas secara bertahap sesuai dengan kemampuan anggaran, peningkatan promosi melalui media sosial, kerja sama dengan sekolah, komunitas olahraga, dan berbagai pihak lainnya, penyelenggaraan perlombaan renang maupun kegiatan olahraga, serta upaya menjalin kerja sama dengan pihak ketiga untuk mendukung pengembangan fasilitas dan pelayanan.

Strategi tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki komitmen untuk mempertahankan keberadaan Kolam Renang Deli sebagai salah satu destinasi wisata milik pemerintah daerah. Meskipun berbagai kendala masih dihadapi, pengelola tetap berusaha melakukan penyesuaian terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat dan dinamika sektor pariwisata. Upaya tersebut merupakan langkah positif yang dapat menjadi dasar dalam meningkatkan kualitas pengelolaan secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan dalam pengelolaan Kolam Renang Deli merupakan persoalan yang bersifat kompleks dan saling berkaitan. Penurunan kondisi fasilitas, keterbatasan anggaran, keterbatasan sumber daya manusia, perkembangan teknologi, serta meningkatnya persaingan dengan objek wisata lain memberikan dampak terhadap kualitas pelayanan, tingkat kepuasan pengunjung, dan jumlah kunjungan masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pengelolaan tidak dapat dilakukan hanya dengan memperbaiki satu aspek saja, melainkan memerlukan pendekatan yang terintegrasi melalui pembaruan sarana dan prasarana, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi strategi promosi, penguatan inovasi pelayanan, serta digitalisasi sistem administrasi. Apabila seluruh upaya tersebut dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan, maka Kolam Renang Deli memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan daya saing sebagai destinasi wisata daerah, menarik lebih banyak pengunjung, serta memberikan kontribusi yang semakin optimal terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Medan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian mengenai Analisis Kinerja BUMD Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Kota Medan dalam Pengelolaan Kolam Renang Deli untuk Meningkatkan PAD Kota Medan menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan Kolam Renang Deli telah berjalan dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan penyempurnaan. Penilaian tersebut didasarkan pada lima indikator kinerja organisasi menurut Agus Dwiyanto, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Dari sisi produktivitas, PUD Pembangunan Kota Medan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan jumlah pengunjung melalui kegiatan promosi, optimalisasi pemanfaatan aset, serta pengembangan sumber pendapatan yang tidak hanya bergantung pada penjualan tiket masuk. Pada aspek kualitas layanan, pengelola berupaya menjaga kenyamanan dan keamanan pengunjung melalui pemeliharaan kebersihan kolam, perawatan fasilitas, serta penyediaan petugas keamanan dan *lifeguard*. Sementara itu, responsivitas organisasi tercermin dari

kemampuan pengelola dalam menerima, menindaklanjuti, dan menyelesaikan berbagai keluhan pengunjung melalui koordinasi antara manajemen dan petugas operasional. Pelaksanaan kegiatan operasional juga telah mengacu pada SOP, sehingga menunjukkan adanya penerapan prinsip responsibilitas dalam setiap aktivitas pelayanan. Selain itu, akuntabilitas organisasi diwujudkan melalui proses pencatatan, pelaporan, serta pertanggungjawaban keuangan yang dilakukan secara berkala sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Meskipun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan Kolam Renang Deli belum sepenuhnya optimal dalam mendukung peningkatan PAD. Masih terdapat beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas pengelolaan, sehingga potensi yang dimiliki Kolam Renang Deli sebagai aset daerah belum dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Selain mengevaluasi kinerja organisasi, penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan Kolam Renang Deli. Tantangan tersebut meliputi kondisi sarana dan prasarana yang telah mengalami penurunan kualitas, keterbatasan anggaran untuk pelaksanaan renovasi dan pengembangan fasilitas, keterbatasan jumlah sumber daya manusia, serta meningkatnya persaingan dengan objek wisata air yang menawarkan konsep dan fasilitas yang lebih modern. Di samping itu, sistem administrasi yang masih didominasi oleh pencatatan manual juga menjadi salah satu hambatan dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan.

Berbagai tantangan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pengelolaan tidak hanya bergantung pada kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan, tetapi juga memerlukan dukungan terhadap pengembangan infrastruktur, peningkatan kualitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, serta strategi promosi yang lebih inovatif. Dengan adanya upaya perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan, Kolam Renang Deli diharapkan mampu meningkatkan daya tariknya sebagai destinasi wisata milik daerah, menarik lebih banyak pengunjung, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap PAD Kota Medan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles and Practice*. Harlow: Pearson Education.
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

-
- Halim, Abdul. (2018). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahsun, Mohamad. (2014). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Pitana, I Gde, & Gayatri, Putu G. (2005). *Sosiologi Pariwisata*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yoeti, Oka A. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata*. Jakarta: Balai Pustaka.

Jurnal Ilmiah

- Hidayat. (2018). Optimalisasi pengelolaan aset daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), 45–56.
- Pratama. (2021). Pengaruh inovasi layanan terhadap pendapatan sektor pariwisata daerah. *Jurnal Pariwisata*, 8(1), 12–25.
- Putri. (2020). Faktor tingkat hunian dan tarif sewa Rusunawa terhadap PAD. *Jurnal Ekonomi Daerah*, 6(1), 30–42.
- Rahayu. (2019). Kinerja BUMD dan kontribusinya terhadap PAD. *Jurnal Keuangan Daerah*, 4(2), 55–67.
- Sari. (2020). Aset idle dan kinerja keuangan BUMD. *Jurnal Manajemen Publik*, 7(1), 21–33.
- Wibowo. (2022). Efisiensi biaya operasional dan kinerja BUMD. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(2), 60–72.

Peraturan dan Dokumen Resmi

-
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata.
- Pemerintah Kota Medan. (1969). Peraturan Daerah Kotapraja Medan Nomor 8 Tahun 1969 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Pembangunan Kota Medan.
- Pemerintah Kota Medan. (2020). Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 8 Tahun 2020 tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Daerah Pembangunan Kota Medan Menjadi Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Kota Medan.