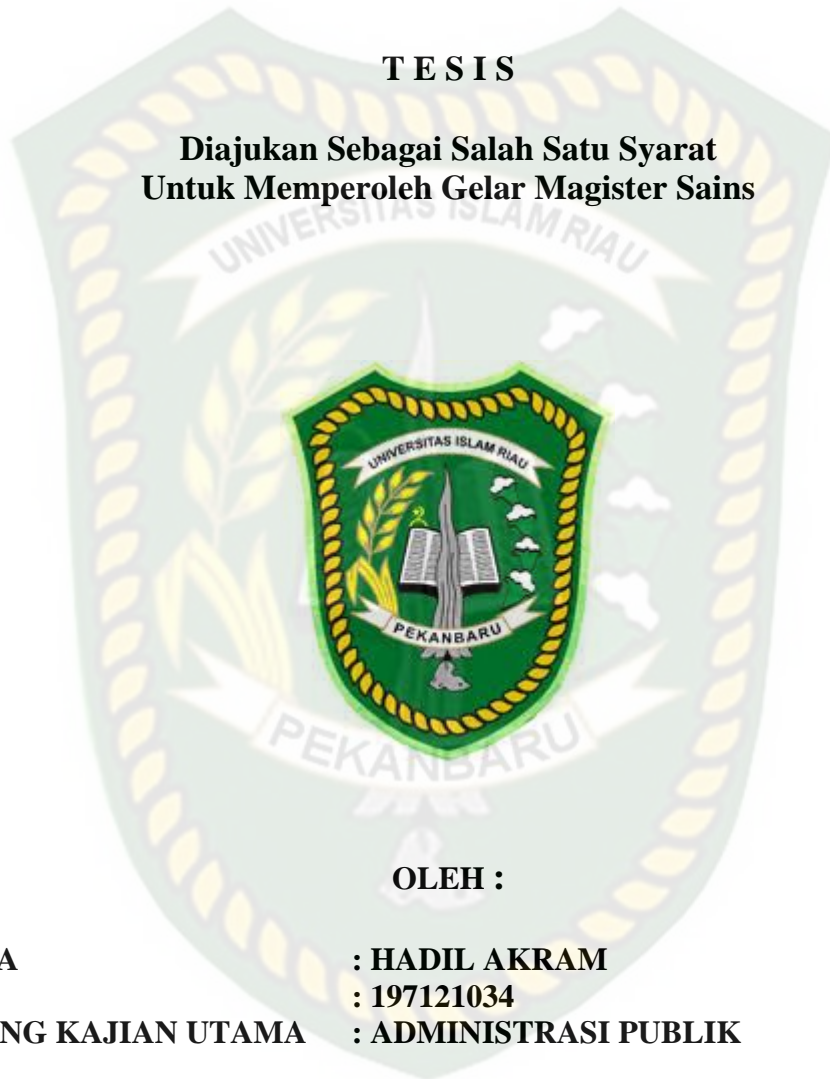


**EVALUASI KEBIJAKAN PEMBERIAN IZIN BELAJAR BAGI
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
PROVINSI RIAU TAHUN 2018-2020**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains**



OLEH :

**NAMA : HADIL AKRAM
NPM : 197121034
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2023**

**EVALUASI KEBIJAKAN PEMBERIAN IZIN BELAJAR BAGI PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU
TAHUN 2018-2020**

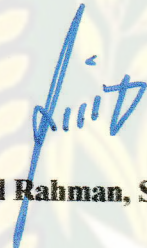
TESIS

Oleh :

**HADIL AKRAM
NPM: 197121034**

TIM PENGUJI

Ketua



Dr. Khairul Rahman, S.Sos. M.Si

Sekretaris



Dr. Zainal, S.Sos.,M.Si

Anggota



Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos.,M.Si

**Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Riau**



Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH.,M.Hum

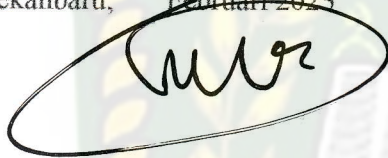
**EVALUASI KEBIJAKAN PEMBERIAN IZIN BELAJAR BAGI
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
PROVINSI RIAU TAHUN 2018-2020**

TESIS

NAMA : HADIL AKRAM
NPM : 197121034
Bidang Kajian Utama : ADMINISTRASI PUBLIK

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pembimbing I
Pekanbaru, Februari 2023



Prof. Dr. Hj. Sri Indrastuti S, MM

Pembimbing II
Pekanbaru, 28 Februari 2023



Dr. Khairul Rahman, S.Sos. M.Si

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Pasca Sarjana Universitas Islam Riau



Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos., M.Si

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Riau Program Studi Administrasi Publik peserta ujian komprehensif tesis yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **HADIL AKRAM**
NPM : 197121034
Jurusan : Ilmu Administrasi
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S.2)
Judul Penelitian : Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020.

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian konferehensif ini beserta seluruh dokumentasi persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan:

1. Bahwa, naskah Tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dengan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah;
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan;
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan butir 2 tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian seminar yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan yang ada.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 27 Maret 2023
Pembuat Pernyataan



Hadil Akram



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau
Marpoyan Damai, Pekanbaru, Riau

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

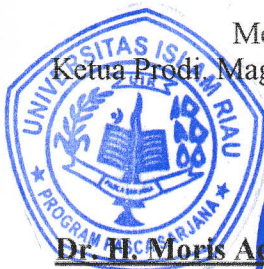
Nomor: 054/A-UIR/5-PPS/2023

Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : **HADIL AKRAM**
NPM : **197121034**
Program Studi : **ILMU ADMINISTRASI**

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 07 Maret 2023 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Demikian surat keterangan bebas plagiat ini dibuat sesuai dengan keadaan sebenarnya, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.



Mengetahui
Ketua Prodi, Magister Ilmu Administrasi

Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos, M.Si

Pekanbaru, 07 Maret 2023
Staf Pemeriksa

Meini Giva Putri, S.Pd.

Lampiran :

- Turnitin Originality Report
- Arsip *meinigiva*

Turnitin Originality Report

Processed on: 07-Mar-2023 13:18 WIB
ID: 2031004182
Word Count: 25412
Submitted: 1

EVALUASI KEBIJAKAN PEMBERIAN IZIN BELAJAR BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU TAHUN 2018-2020 By Hadil Akram

Similarity Index	Similarity by Source
14%	Internet Sources: 14% Publications: 3% Student Papers: N/A

3% match ()

[Rahmadhan, Wahyu, Hasibuan, Muhammad Aswin. "Prosedur Penerbitan Surat Izin Belajar Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintahan Deli Serdang", 'Universitas Medan Area', 2014](#)

2% match (Internet from 19-Oct-2022)

<https://repository.uir.ac.id/11141/1/187121042.pdf>

2% match (Internet from 07-Oct-2022)

<https://repository.uir.ac.id/8321/1/177121020.pdf>

2% match (Internet from 15-Oct-2022)

<https://repository.uir.ac.id/8213/1/197121028.pdf>

1% match (Internet from 24-Jul-2020)

<http://repository.uir.ac.id/1690/1/167122030.pdf>

1% match (Internet from 07-Nov-2021)

<http://repository.uir.ac.id/3738/5/bab2.pdf>

1% match (Internet from 25-Nov-2020)

http://repository.uin-suska.ac.id/12542/9/9.%20BAB%20IV_2018156ADN.pdf

1% match (Internet from 26-Nov-2020)

<http://repository.uin-suska.ac.id/16995/9/09.%20BAB%20IV.pdf>

1% match (Internet from 31-Jan-2021)

<https://bkd.riau.go.id/upload/media/151666929286e6a75ff7bce91b37503697342c5b0dfb.pdf>

1% match (Internet from 18-Dec-2021)

<http://journal.unilak.ac.id/index.php/nia/article/download/4047/2652/>

1% match (Internet from 14-Dec-2020)

<https://ppid.riau.go.id/pages/profil-daerah>

EVALUASI KEBIJAKAN PEMBERIAN IZIN BELAJAR BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU TAHUN 2018-2020 **TESIS** Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains OLEH : NAMA : HADIL AKRAM NPM : 197121034 BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU PEKANBARU 2023 vi EVALUASI KEBIJAKAN PEMBERIAN IZIN BELAJAR BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU TAHUN 2018-2020 Oleh : Hadil Akram ABSTRAK Penelitian ini bertujuan menganalisis dan menjelaskan mengetahui dan menganalisis evaluasi kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau serta kendala dalam kebijakan pemberian izin belajar di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Pemberian Izin Belajar kepada PNS yang melanjutkan pendidikan pada perguruan tinggi, yakni harus lebih meneliti keterkaitan antara kebutuhan pendidikan yang diminati dengan tugas pokok yang dimiliki instansi yang bersangkutan. Metode penelitian yang digunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan Informan penelitian yang diikuti sertakan peneliti sebanyak 10 (sepuluh) orang. Hasil Penelitian ini menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan kebijakan pemberian Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau ini dikatakan sudah efektif. Jika dilihat dari keenam indikator berdasarkan teori evaluasi menurut Dunn bahwa dari semua indikator evaluasi kebijakan pemberian izin belajar ini sudah tercukupi atau berhasil karena pengaturan kebijakan pemberian izin belajar yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mempunyai manfaat yang besar bagi peningkatan Kinerja PNS, Walaupun dalam pelaksanaan masih terdapat hambatan dan kendala. Hal ini dilihat dari adanya Faktor internal, dilihat dari Rekomendasi dari pimpinan OPD kepada PNS yang mengajukan permohonan Izin Belajar, tetapi tidak melakukan seleksi atau penilaian terhadap motivasi, potensi, dan disiplin dari PNS yang bersangkutan dan OPD tidak melakukan pengawasan dengan baik. Selanjutnya Faktor Eksternal, Adanya PNS yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi yang tidak diakreditasi, karena tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan merupakan perkuliahan kelas jauh, sehingga tidak diakui penggunaan gelar yang bersangkutan dalam pembinaan kepegawaian. Kata Kunci: Evaluasi, Kebijakan, Izin Belajar, Pegawai Negeri Sipil. vii POLICY EVALUATION OF PROVIDING STUDY PERMITS FOR CIVIL SERVANTS IN RIAU PROVINCIAL GOVERNMENT IN 2018-2020 By Hadil Akram ABSTRACT This study aims to analyze and explain, know and analyze the evaluation of the policy of granting study permits for Civil Servants within the Riau Provincial Government and the constraints in the policy of granting study permits within the Riau Provincial Government. Granting study permits to civil servants who continue their education at tertiary institutions,



KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

NOMOR : 202/KPTS/PPs-UIR/2023

TENTANG

PERUBAHAN JUDUL PENULISAN TESIS MAHASISWA
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI

BISMILLAHIRRAHMANIRRAHIM

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang :
- Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS – UIR, maka perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
 - Bahwa berdasarkan dari hasil ujian seminar proposal yang telah dilaksanakan, Tim penguji ujian seminar proposal menyarankan perlu adanya perubahan dari judul tesis.
 - Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

- Mengingat :
- Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang : Pendidikan Tinggi
 - Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen
 - Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
 - Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia.
 - Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan
 - Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
 - Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
 - Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau
 - SuratPermohonan Perubahan Judul **Sdr/i Hadil Akram** tanggal 06 Maret 2023 yang berdasarkan dari usulan tim penguji seminar proposal tanggal 08 November 2021
 - Mencabut SK Direktur sebelumnya Nomor : 375/KPTS/PPs-UIR/2021 tanggal 19 Juni 2021 tentang Penunjukan Pembimbing Penulisan Tesis Mahasiswa Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
- Menunjuk :

No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Prof. Dr. Hj. Sri Indrastuti S, MM	Guru Besar	Pembimbing I
2	Dr. Khairul Rahman, S.Sos., M.Si	Lektor	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **HADIL AKRAM**
 N P M : **197121034**
 Program Studi : **Ilmu Administrasi**
 Judul Tesis Baru : **"EVALUASI KEBIJAKAN PEMBERIAN IZIN BELAJAR BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU TAHUN 2018-2020"**.

- Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
 - Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
 - Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
 - Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN** : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU
 PADA TANGGAL : 18 Sya'ban 1444 H
 10 Maret 2023 M



Direktur

Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum
 NIP. 195408081987011002

Tembusan disampaikan Kepada :

- Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
- Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru

Perustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah, Penulis haturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia-Nya kepada Penulis. Sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan Judul **“Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020”**, dalam rangka memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Sains.

Penulis menyadari pula bahwa dalam proses studi maupun dalam proses penulisan dan penyelesaian Tesis ini banyak pihak turut membantu. Sehubungan dengan itu secara khusus pada lembaran ini penulis mengucapkan salud dan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH.,MCL yang menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan yang Beliau pimpin.
2. Direktur Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH.,M.Hum yang telah memfasilitasi serta menularkan ilmu pengetahuan sehingga telah memperluas wawasan dan sangat membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos.,M.Si yang juga turut memberikan pengarahan kepada penulis dan yang selalu sabar mengarahkan dan membantu penulis selama menjalani studi.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Sri Indrastuti S, MM dan Bapak Dr. Khairul Rahman, S.Sos. M.Si selaku dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu dan menularkan pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan berlangsung.

5. Ayahanda, Ibunda dan dan istri tercinta atas doa restu yang tidak ternilai harganya serta seluruh keluarga besar saya yang banyak memberikan semangat, motivasi dan limpahan kasih sayang yang tiada henti.
6. Segenap staf Pengajar, Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik Universitas Islam Riau, yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berharga dan tak ternilai untuk bekal Penulis di masa yang akan datang;
7. Seluruh Staf Bagian Akademik, Bagian Kemahasiswaan, Tata Usaha serta Karyawan Perpustakaan Pasca Sarjana Universitas Islam Riau yang telah membantu penulis menyelesaikan administrasi mengenai surat menyurat dan keperluan penulis yang berhubungan dengan Tesis ini;
8. Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Riau beserta jajarannya, Tokoh Masyarakat Kabupaten Kampar, yang ikut andil dalam peneltian ini dan yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data penelitian;
9. Teman-teman seperjuangan jurusan Administrasi Publik yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan Tesis ini.

Penulis juga menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saya mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun ilmu pengetahuan, demi kesempurnaan dalam penulisan selanjutnya.

Pekanbaru, Maret 2023

Penulis,

Hadil Akram

**EVALUASI KEBIJAKAN PEMBERIAN IZIN BELAJAR BAGI PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU
TAHUN 2018-2020**

Oleh : Hadil Akram

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan menjelaskan mengetahui dan menganalisis evaluasi kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau serta kendala dalam kebijakan pemberian izin belajar di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Pemberian Izin Belajar kepada PNS yang melanjutkan pendidikan pada perguruan tinggi, yakni harus lebih meneliti keterkaitan antara kebutuhan pendidikan yang diminati dengan tugas pokok yang dimiliki instansi yang bersangkutan. Metode penelitian yang digunakan pendekatan *kualitatif*. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan Informan penelitian yang diikuti sertakan peneliti sebanyak 10 (sepuluh) orang. Hasil Penelitian ini menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan kebijakan pemberian Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau ini dikatakan belum sepenuhnya efektif. Jika dilihat dari keenam indikator berdasarkan teori evaluasi menurut Dunn bahwa dari semua indikator evaluasi kebijakan pemberian izin belajar terdapat empat indikator yang belum efektif, yaitu hal ini dapat dilihat dari tingkat pencapaian, tujuan/sasaran dari kebijakan pemberian izin belajar yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau masih mengalami kendala. Hal ini dilihat dari adanya *Faktor internal*, dilihat dari Rekomendasi dari pimpinan OPD kepada PNS yang mengajukan permohonan Izin Belajar, tetapi tidak melakukan seleksi atau penilaian terhadap motivasi, potensi, dan disiplin dari PNS yang bersangkutan dan OPD tidak melakukan pengawasan dengan baik. Selanjutnya *Faktor Eksternal*, Adanya PNS yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi yang tidak diakreditasi karena tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan merupakan perkuliahan kelas jauh, sehingga tidak diakui penggunaan gelar yang bersangkutan dalam pembinaan kepegawaian.

Kata Kunci: *Evaluasi, Kebijakan, Izin Belajar, Pegawai Negeri Sipil.*

**POLICY EVALUATION OF PROVIDING STUDY PERMITS FOR CIVIL
SERVANTS IN RIAU PROVINCIAL GOVERNMENT IN 2018-2020**

By Hadil Akram

ABSTRACT

This study aims to analyze and explain, know and analyze the policy evaluation of granting study permits for Civil Servants within the Riau Provincial Government and the constraints in the policy on granting study permits within the Riau Provincial Government. Granting study permits to civil servants who continue their education at tertiary institutions, that is, they must examine the relationship between the educational needs of interest and the main tasks of the institution concerned. The research method used is a qualitative approach. Data collection techniques in the form of interviews, observation, and documentation. while the research informants who were included by researchers were 10 (ten) people. The results of this study explain that the implementation of the policy of granting Study Permits to Civil Servants in the Riau Provincial Government is said to be not fully effective. If we look at the six indicators based on evaluation theory, according to Dunn, of all the indicators evaluating the policy for granting study permits, there are four indicators that have not been effective. Riau Province is still experiencing problems. This can be seen from the existence of internal factors, seen from the recommendations from the OPD leadership to civil servants who applied for a study permit, but did not make a selection or assessment of the motivation, potential and discipline of the civil servant concerned and the OPD did not carry out proper supervision. Furthermore, external factors, there are civil servants who continue their education to tertiary institutions that are not accredited because they are not in accordance with the requirements set by the Government and are long-distance lectures, so that the use of the title concerned is not recognized in personnel development.

Keywords: Evaluation, Policy, Study Permit, Government Employees.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	16
2.1 Tinjauan Pustaka.....	16
2.1.1 Konsep Administrasi Publik.....	16
2.1.2 Konsep Organisasi Publik.....	21
2.1.3 Konsep Manajemen.....	24
2.1.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia.....	27
2.1.5 Konsep Kebijakan Publik.....	30
2.1.6 Konsep Aparatur Sipil Negara.....	41
2.1.7 Konsep Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil.....	48
2.1.8 Konsep Evaluasi.....	52
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu.....	59
2.3 Kerangka Pemikiran.....	63
2.4 Konsep Operasional.....	63
2.5 Operasional Variabel.....	66

BAB III METODE PENELITIAN	68
3.1 Desain/ Rancangan Penelitian.....	68
3.2 Lokasi Penelitian	69
3.3 Jenis dan Sumber Data	69
3.4 Informan Penelitian.....	70
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	72
3.6 Analisa Data	74
3.7 Jadwal Penelitian	76
BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	77
4.1 Gambaran Umum Provinsi Riau	77
4.1.1 Visi dan Misi.....	79
4.1.2 Pemerintahan	82
4.2 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.....	85
4.2.1 Sejarah	85
4.2.2 Visi dan Misi.....	86
4.2.3 Tugas dan Fungsi	89
4.2.4 Struktur Organisasi	91
4.2.5 Sumber Daya Manusia.....	96
4.2.6 Sarana dan Prasarana	98
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	101
5.1 Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau	103
5.2 Faktor penghambat dan kendala dalam pelaksanaan Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau	143

BAB VI PENUTUP	147
6.1 Kesimpulan	147
6.2 Saran.....	149
DAFTAR PUSTAKA	150
LAMPIRAN.....	155



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah PNS Provinsi Riau yang mengusulkan Izin Belajar Tahun 2018-2020.....	11
Tabel 2.1	Indikator/ Kriteria Evaluasi.....	54
Tabel 2.2	Jurnal Penelitian Terdahulu	59
Tabel 2.3	Operasional Variabel.....	66
Tabel 3.1	Informan Penelitian.....	71
Tabel 3.2	Jadwal Penelitian.....	76
Tabel 4.1	Jumlah PNS BKD Provinsi Riau Berdasarkan Pangkat dan Golongan	96
Tabel 4.2	Jumlah PNS BKD Provinsi Riau Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal.....	97
Tabel 4.3	Jumlah PNS BKD Provinsi Riau Berdasarkan Jenis Kelamin	97
Tabel 4.4	Keadaan Prasarana dan Sarana BKD Provinsi Riau	99
Tabel 5.1	Identifikasi Informan Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin	102
Tabel 5.2	Identifikasi Informan Penelitian Berdasarkan Tingkat Pendidikan	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pikiran Tentang Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020.....	63
4.1. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.....	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu bidang pilar utama pembangunan negara ialah bidang pendidikan, melalui pendidikan maka suatu bangsa negara akan menemukan peradaban yang lebih baik dari peradaban sebelumnya sehingga kemajuan demi kemajuan akan diperoleh suatu negara bilamana pada bidang pendidikan mengalami suatu peningkatan.

Ditengah arus globalisasi dengan kecanggihan teknologi saat ini maka pendidikan sebagai syarat utama bagi setiap individu untuk dapat bertahan atau mengikuti arus perubahan yang terjadi dikarenakan globaliasi. Dimulai pada masa kanak-kanak, remaja, dewasa hingga telah bekerja sekalipun tidak ada individu yang dapat menolak peranan pendidikan dalam memengaruhi kehidupan termasuk kehidupan dalam organisasi kerja (lapangan kerja) yang bisa dikatakan sangat memperhatikan tingkat pendidikan seseorang individu untuk dapat diterima dan jenjang karir dalam pekerjaan.

Pentingnya peranan pendidikan dalam lapangan pekerjaan begitu nyata tidak terkecuali bagi lapangan pekerjaan pada sektor publik (pemerintah) yang menuntut tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Kualitas SDM dalam sektor publik selalu di tingkatkan dan hal ini dapat dilihat dari berbagai bentuk kegiatan pembinaan, pelatihan bahkan studi lanjut bagi aparatur (SDM) pemerintah hingga bagi aparatur pemerintahan daerah. Sumber Daya

Manusia memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan tujuan-tujuan pembangunan nasional, termasuk pembangunan di daerah.

Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi pemicu untuk merealisasikan terwujudnya Sumber Daya Manusia dalam hal ini Sumber Daya Aparatur yang berkualitas, mempunyai Kompetensi dibidangnya, profesional dalam berekerja serta berdaya saing tinggi dalam mengejar kualitas kerja. Sehingga kedepan pemerintah tidak akan ragu membuat/merancang program untuk pembangunan terkhusus sumber daya aparatur yang bermuara pada pemenuhan kebutuhan dan pelayanan kepada masyarakat.

Kompetensi yang dituntut tentu berbanding lurus antar kompetensi Tekhnis/Pendidikan, Kompetensi Managerial dan kompetensi Sosial seperti yang tertuang dalam Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pada pasal 70 dituangkan pada ayat (1) bahwa setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan Kompetensi. Artinya PNS harus mendapat pendidikan baik formal maupun Informal.

Sejalan dengan tuntutan kualitas Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil dalam menangani tugas yang semakin kompleks, telah mendorong inisiatif dan kemauan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada sekolah atau perguruan tinggi baik yang dibiayai pemerintah daerah maupun dengan biaya sendiri (swadana). Keberadaan perguruan tinggi memegang peranan penting dalam pengembangan sumberdaya aparatur pemerintah. Undang-Undang Nomor 20

Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan Diploma, Sarjana, Magister, Spesialis dan Doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Kondisi nyata dilapangan bahwa untuk peningkatan mutu kerja pegawai masih banyak yang perlu lebih fokus terhadap penerapan melalui pelatihan pelatihan, karna untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal, berkualitas, bermutu dan dilengkapi kecakapan/keterampilan tentunya membutuhkan pengetahuan dan keahlian yang memadai. Suatu organisasi akan dapat menjalankan fungsinya dengan efektif dan efisien, apabila didukung dengan kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi dibidangnya. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut adalah dengan melalui pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Keterbatasan anggaran negara dalam meningkatkan studi lanjut bagi para aparatur pemerintah (Pegawai Negeri Sipil) yang notabeneanya sebagai SDM dalam lingkungan organisasi semestinya membuat Pegawai Negeri Sipil (PNS) lebih serius dalam memanfaatkan kesempatan yang tersedia walau dengan keterbatasan anggaran yang disediakan oleh negara bukan berarti setiap PNS lebih memilih untuk tidak melanjutkan studi pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi mengingat prosedur lainnya memberikan peluang bagi PNS untuk melanjutkan studi pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dengan biaya sendiri atau mandiri.

Semakin tinggi jenjang pendidikan seorang PNS maka akan berimplikasi pada tingkat pendapatan PNS, pada sisi lainnya ialah semakin besar peluang seorang PNS dengan tingkat pendidikan tinggi dalam memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi.

Banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang mengajukan Izin Belajar dan melaksanakan perkuliahan di luar domisili menyebabkan PNS meninggalkan pekerjaan karena jarak Perguruan Tinggi yang diminati dan domisilinya berjauhan, sehingga yang bersangkutan meninggalkan kewajiban sebagai PNS di jam kerja.

Kualitas atau profesionalisme penyelenggaraan Izin Belajar dan Tugas Belajar merupakan tuntutan yang harus segera direspon. Profesionalisme penyelenggaraan Izin Belajar secara signifikan dapat mempengaruhi kualitas sumber daya aparatur suatu instansi. Izin Belajar adalah izin yang diberikan kepada PNS untuk mengikuti pendidikan pada Perguruan Tinggi atau Lembaga Pendidikan Formal lainnya di luar jam kerja atas biaya sendiri dan tidak boleh meninggalkan tugas dinas sehari-hari. Oleh karena itu, upaya-upaya konstruktif dalam mengembangkan Sumber Daya Aparatur harus dilakukan secara terencana, konsisten, dan berkelanjutan. Dengan demikian, harapan akan tersedianya aparatur pemerintah yang profesional dapat tercapai.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan unsur penunjang pemerintahan daerah di bidang kepegawaian sesuai Peraturan Gubernur Riau Nomor 76 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dalam

melaksanakan tugas manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, memiliki fungsi antara lain:

1. Membantu Kepala Daerah menyusun kebijakan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
2. Melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
3. Melakukan pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan Pemerintah Daerah pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
4. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Daerah terkait tugas dan fungsinya.

Pada Bidang Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau melalui Sub Bidang Pengembangan Pendidikan Formal mempunyai tugas dan fungsi diantaranya mengelola pendidikan lanjutan Aparatur Sipil Negara melalui kegiatan tugas belajar, izin belajar dan keterangan belajar bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang dalam pengelolaannya berpedoman kepada Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil

dan Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pemberian Beasiswa Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Berdasarkan Peraturan Gubernur 2 tahun 2015 tugas belajar merupakan tugas yang diberikan oleh pejabat yang berwenang kepada PNS untuk mengikuti pendidikan tinggi didalam maupun diluar negeri, pada Perguruan Tinggi yang ditunjuk dan/atau ditetapkan dengan biaya pendidikan yang ditanggung oleh Pemerintah Provinsi Riau, Pemerintah Pusat, Pemerintah Negara Asing, dan/atau Lembaga Swasta Nasional dan/atau asing. Sedangkan izin belajar adalah izin yang diberikan oleh Gubernur atau pejabat yang berwenang kepada PNS untuk mengikuti pendidikan formal maupun informal berdasarkan permohonan PNS tanpa meninggalkan tugas kedinasan dan keterangan belajar adalah keterangan tertulis yang diberikan Gubernur atau pejabat yang berwenang kepada PNS yang memiliki ijazah yang lebih tinggi dari ijazah yang dijadikan dasar pengangkatan sebagai CPNS. Sebagaimana yang diketahui tugas belajar, izin belajar dan keterangan belajar merupakan bentuk pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara melalui pendidikan formal selain dapat meningkatkan kompetensi juga merupakan salah satu cara pengembangan karir bagi PNS itu sendiri.

Dikeluarkannya Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pemberian Beasiswa Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, karena untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Provinsi Riau agar lebih professional dan akuntabel, Pemerintah Provinsi Riau menyediakan dukungan pembiayaan

dalam bentuk beasiswa untuk tugas belajar, selain itu untuk izin belajar dalam Pergub ini dikeluarkan karena untuk tertib dan kelengkapan administrasi dalam mengikuti pendidikan bagi aparatur Pemerintah Provinsi Riau sesuai dengan peraturan dalam manajemen PNS yang digunakan ketika ada kenaikan pangkat bagi PNS.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebagai instansi pelaksana memiliki peranan penting dalam pemberian Izin Belajar dan Tugas Belajar kepada PNS yang melanjutkan pendidikan pada perguruan tinggi, yakni harus lebih meneliti keterkaitan antara kebutuhan pendidikan yang diminati dengan tugas pokok yang dimiliki instansi yang bersangkutan. Hal ini tercantum dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan dalam pemberian Izin Belajar untuk mengikuti pendidikan harus dipertimbangkan keterkaitan dan kebutuhan pendidikan yang ditempuh dengan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

Dalam hal seorang PNS ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, sebagaimana yang diatur dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil, ketentuan pemberian izin belajar kepada PNS adalah sebagai berikut:

1. PNS yang telah memiliki masa kerja paling kurang 1 (satu) tahun terhitung sejak diangkat sebagai PNS;

2. Mendapatkan izin secara tertulis dari pejabat yang berwenang;
3. Tidak meninggalkan tugas jabatannya, dikecualikan sifat pendidikan yang sedang diikuti, PNS dapat meninggalkan jabatan sebagian waktu kerja atas izin pimpinan instansi;
4. Unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam 1 (satu) tahun terakhir paling kurang bernilai baik;
5. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat;
6. Tidak pernah melanggar kode etik PNS tingkat sedang atau berat;
7. Tidak sedang menjalani pemberhentian sementara sebagai PNS;
8. Pendidikan yang akan ditempuh dapat mendukung pelaksanaan tugas jabatan pada unit organisasi;
9. Biaya pendidikan ditanggung oleh PNS yang bersangkutan;
10. Program studi di dalam negeri yang akan diikuti telah mendapatkan persetujuan/akreditasi minimal B dari lembaga yang berwenang;
11. PNS tidak berhak untuk menuntut penyesuaian ijazah ke dalam pangkat yang lebih tinggi kecuali terdapat formasi.

Sedangkan untuk pelaksanaan seorang PNS mendapat izin belajar, ada persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi sebagai berikut :

1. Persyaratan Umum :
 - a. Telah berstatus PNS bukan CPNS;
 - b. Telah memiliki masa kerja paling kurang 1 (satu) tahun terhitung sejak diangkat sebagai PNS;
 - c. Program studi di dalam negeri yang akan diikuti telah mendapatkan persetujuan/ akreditasi minimal B dari lembaga yang berwenang;
 - d. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat;

- e. Tidak sedang menjalani pemberhentian sementara sebagai PNS;
- f. Mengajukan permohonan kepada atasan tempat bekerja dan diteruskan ke BKPPD;
- g. Disiplin ilmu yang diambil sesuai dengan tugas pokok dan fungsi tempat bekerja;
- h. Pendidikan diikuti diluar jam dinas dan tidak mengganggu pekerjaan/tugas dinas sehari-hari;
- i. Bersedia menanggung seluruh biaya yang dibutuhkan selama mengikuti pendidikan;
- j. Tidak menuntut jabatan dan penyesuaian ijazah setelah menyelesaikan pendidikan.

2. Persyaratan Administrasi :

- a. Surat pengantar usulan izin belajar dari Kepala SKPD;
- b. Surat keterangan lulus seleksi dan diterima di PTN/PTS;
- c. Pangkat minimal II/a;
- d. Surat pernyataan tidak meninggalkan tugas sehari-hari;
- e. Surat hasil konsultasi dari BKPPD;
- f. Fotocopy ijazah/transkrip nilai pendidikan terakhir;
- g. SK Pangkat pertama dan terakhir;
- h. DP3/SKP tahun terakhir;
- i. Daftar Riwayat Hidup;
- j. Pas Photo 3×4.

Implementasi kebijakan pemberian Izin Belajar saat ini terkesan masih belum optimal dan masih belum sepenuhnya memperhatikan aspek kebutuhan kepegawaian secara utuh. Gambaran tersebut diperlihatkan dengan kondisi prasyarat dan pasca pemberian Izin Belajar yang selama ini masih memperlihatkan kelemahan-kelemahannya. Adapun indikasi hal tersebut, yakni :

1. Pegawai Negeri Sipil menyelenggarakan pendidikan mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas kedinasan atau yang bersangkutan meninggalkan tugas kedinasannya,
2. Disiplin dan bidang ilmu yang diambil oleh PNS tidak mengacu pada kebutuhan Unit Kerja yang bersangkutan,
3. Pegawai Negeri Sipil melaksanakan perkuliahan dengan inisiatif sendiri atau tanpa rekomendasi Pimpinan Satuan Kerja yang bersangkutan, dan
4. Status sekolah atau perguruan tinggi negeri atau swasta tempat belajar tidak memiliki akreditasi yang diakui oleh pemerintah.

Izin belajar merupakan izin yang diberikan oleh Pejabat yang berwenang dengan memenuhi syarat untuk mengikuti pendidikan akademik, pada suatu lembaga pendidikan yang terakreditasi minimal B dan bukan merupakan program pendidikan jarak jauh. Pentingnya pengurusan izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil adalah untuk kenaikan pangkat dan pencantuman gelar pada data kepegawaian. Dampak dari tidak mengurus izin belajar, maka pada saat adanya pemurahiran data kepegawaian PNS, gelar tidak bisa dicantumkan secara kepegawaian. Bagi PNS yang ingin naik pangkat karena penyesuaian ijazah, maka tidak dapat dinaikkan pangkatnya karena tidak adanya surat izin belajar sebagai syarat dari kenaikan pangkat.

Dalam menjalankan suatu kebijakan harus didukung dengan adanya organisasi pelaksana yang berkompeten demi terciptanya suatu keberhasilan kebijakan. Dibutuhkan sebuah komitmen yang kuat antara unit kerja dan BKD agar implementasi kebijakan pemberian Izin Belajar dapat terlaksana dengan baik

namun, berdasarkan informasi yang penulis peroleh, kesadaran dan komitmen dari pimpinan unit kerja masih sangat minim. Dalam hal ini seharusnya BKD Provinsi Riau dapat ambil bagian dan memfasilitasi pertemuan seluruh pimpinan unit kerja dengan BKD berkaitan dengan implementasi kebijakan pemberian program tersebut, BKD dapat menyuarakan dengan tegas apa yang menjadi tugas dan fungsi dari masing-masing pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait dengan kebijakan pemberian program tersebut dan menuntut suatu komitmen yang jelas untuk melaksanakannya. Kemungkinan pimpinan OPD tidak mengetahui apa tugas dan fungsinya dalam implementasi kebijakan pemberian program tersebut, karena kurangnya sosialisasi mengenai program itu sendiri.

Kondisi yang terjadi saat ini, situasi pandemi *covid19* mengharuskan adanya pembatasan jam layanan sehingga layanan izin belajar yang diberikan oleh Sub Bidang Pengembangan Pendidikan Formal pada PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau kurang optimal. Adapun jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti izin belajar di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, sebagai berikut :

Tabel 1.1
Jumlah PNS Provinsi Riau yang mengusulkan Izin Belajar
Tahun 2018-2020

No	Tahun	Jumlah PNS yang Mengurus	Sudah Diproses
1	2	3	4
1.	2018	209	205
2.	2019	139	127
3.	2020	149	112

Sumber : BKD Provinsi Riau, 2021.

Jika dilihat dari tabel diatas, banyaknya jumlah PNS yang mengurus izin belajar tidak langsung segera di proses, hal ini dimungkinkan karena kurangnya persyaratan administrasi dari PNS tersebut. Pengelolaan izin belajar pada Sub Bidang Pengembangan Pendidikan Formal Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada saat pandemi sekarang ini harus menggunakan teknologi informasi agar lebih efektif dan efisien. Harus adanya sebuah sistem pengelolaan izin belajar pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang memungkinkan dalam situasi dan kondisi pandemi *covid19* sekalipun layanan izin belajar tersebut tetap optimal diberikan.

Berdasarkan observasi peneliti di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau bahwa fenomena yang ada dalam kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut :

1. Dilihat dari indikator Efektivitas, bahwa pelaksanaan pengaturan kebijakan pemberian izin oleh aparat pemerintah bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) fungsional masih banyak yang tidak memahami proses permohonan sehingga sering tidak melengkapi persyaratannya. Persyaratan tersebut misalnya adalah akreditasi universitas, kurangnya keragaman Program Studi/Jurusan dan berkas lainnya seperti surat rekom dari kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.
2. Dilihat dari indikator Responsivitas, bahwa kesesuaian antara program dengan keinginan PNS ataupun kebutuhan Organisasi. misalnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang melanjutkan pendidikannya tidak sesuai dengan

keahlian dan bidang ilmu sehingga pada prakteknya tidak mendukung kinerja di organisasi asal.

3. Dilihat dari indikator Efisiensi, sistem pengawasan yang masih rendah, masih banyaknya Pegawai Negeri Sipil (PNS) Provinsi Riau yang melakukan izin belajar tetapi tidak melaporkan hasil belajarnya secara berkala, sehingga BKD Provinsi Riau kesulitan untuk melihat kemajuan belajar para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang melakukan izin belajar.
4. Dilihat dari Indikator Ketepatan, bahwa dampak yang dilihat, tidak adanya batas waktu yang menentukan tentang lamanya izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Provinsi Riau. Di dalam Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pemberian Beasiswa Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, memang tidak mencantumkan batas waktu pemberian izin belajar, tetapi hanya tertulis Pegawai Negeri Sipil yang melakukan izin belajar wajib menyelesaikan belajar dengan baik dan tepat waktu.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebagai instansi pelaksana memiliki peranan penting dalam pemberian Izin Belajar kepada PNS yang melanjutkan pendidikan pada perguruan tinggi, yakni harus lebih meneliti keterkaitan antara kebutuhan pendidikan yang diminati dengan tugas pokok yang dimiliki instansi yang bersangkutan. Profesionalisme penyelenggaraan Ijin Belajar secara signifikan dapat mempengaruhi kualitas sumber daya aparatur suatu instansi. Oleh karena itu, upaya-upaya konstruktif dalam mengembangkan Sumber Daya Aparatur harus dilakukan secara terencana, konsisten, dan

berkelanjutan. Dengan demikian, harapan akan tersedianya aparatur pemerintah yang profesional dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin menganalisis dan mendeskripsikan hasil kebijakan, pemberian Izin Belajar dan terdorong untuk mengadakan penelitian lebih mendalam dengan judul **“Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana evaluasi kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020?
2. Faktor apa saja yang menghambat dalam pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan penulis, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menilai evaluasi kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan faktor penghambat dalam pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis, hasil penelitian ini nantinya diharapkan mampu mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam mengembangkan Ilmu Administrasi Publik dan Birokrasi Pemerintahan.
2. Manfaat Akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan atau solusi kepada pemerintah, instansi terkait tentang hal yang harus dilakukan dalam pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil.
3. Manfaat Praktis, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi instansi pemerintah, khususnya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam hal pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang memperoleh Izin Belajar.

BAB II

KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Kajian Kepustakaan

Kajian kepustakaan dalam penelitian ini akan menjelaskan tentang landasan teori yang akan digunakan untuk menjelaskan dan menguraikan masalah penelitian yang akan diuraikan dan dijabarkan teori tentang kebijakan, evaluasi, organisasi, manajemen sumber daya manusia, teori izin belajar serta teori lainnya yang berkaitan dengan indikator yang akan diteliti, diuraikan berikut ini:

2.1.1. Konsep Administrasi Publik

Menurut Nawawi (Syafii,2011:5) bahwa administrasi merupakan suatu rangkaian kegiatan sebagai proses pengendalian usaha kerja sama kelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Siagian (Afiffudin,2010:4) Administrasi merupakan keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan oleh rasionalitas tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Menurut Zulkifli (Sedarmayanti,2010:12) bahwa konsep administrasi diidentikan dengan berbagai bentuk keterangan tertulis, dalam study administrasi dikonsepsikan sebagai administrasi dalam arti sempit. Pada konteks ini administrasi diartikan sebagai rangkaian pekerjaan ketatausahaan atau kesekretariatan yang terkait dengan surat menyurat (korespondensi) dan pengolahan keterangan tertulis lainnya. Dalam artian yang luas, administrasi merupakan semua/ seluruh proses aktifitas kerja sama untuk mencapai tujuan yang disepakati sebelumnya dalam

suatu organisasi. Berdasarkan kesimpulan diatas dapat diartikan administrasi dalam arti sempit dan dalam arti luas. Administrasi dalam arti sempit dimana cakupan tersebut merupakan suatu rangkaian pekerjaan ketatausahaan ataupun pengelolaan keterangan tertulis lainnya saja, namun administrasi juga berarti luas yaitu yang diartikan sebagai proses segala aktifitas serta kerja sama dalam hal mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian maka dapatlah dipahami juga bahwa administrasi merupakan sesuatu proses dalam hal pelayanan pengaturan.

Sebagai suatu ilmu sosial, administrasi mencakup keseluruhan proses aktifitas kerjasama sejumlah manusia didalamnya organisasi secara rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Siagian (Afiffudin,2010:12) administrasi dapat pula didalami dengan melihat dan memahami prosesnya. Berbuat demikian berarti menganalisis langkah-langkah yang harus diambil dalam proses administrasi yang pada dasarnya terdiri dari:

1. Menentukan dan merumuskan tujuan akhir,
2. Menyusun dan menetapkan rencana rincian strategi,
3. Menyusun program kerja kerja sebagai penjabaran rencana,
4. Memilih struktur dan tipe organisasi yang tepat,
5. Sebagai penggerak terhadap anggota organisasi,
6. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional,
7. Melakukan pengawasan,
8. Menilai hasil yang dicapai,
9. Menggunakan dan menciptakan sistem umpan balik yang handal.

Dalam proses-proses yang terjadi dalam organisasi tersebut, dibutuhkan suatu bentuk pengelolaan dari keseluruhan proses pencapaian tujuan yang baik

untuk mencapai tujuan dari organisasi, agar tujuan tersebut benar-benar dapat tercapai. Bentuk pengelolaan dari proses tersebut biasanya disebut dengan manajemen yaitu kegiatan yang terarah melaksanakan usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Mustopadidjaja (Pasolong,2008:9) Administrasi Negara adalah: merupakan semua kegiatan dan tindakan dilakukan untuk mengatur urusan-urusan Negara yang menyangkut kepentingan Negara yang bersangkutan. Dalam sebuah administrasi terdapat prinsip-prinsip yang diyakini sebagai pegangan atau acuan yang pendukung dalam upaya pencapaian tujuan atau hasil yang diharapkan. Prinsip-prinsip administrasi tersebut seperti yang dikemukakan oleh Hendry Fayol (Sedarmayanti, 2010:16) beliau mengemukakan bahwasanya ada 14 prinsip yang ada dalam administrasi:

- a. Pembagian kerja
- b. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab
- c. Disiplin
- d. Kesatuan pemerintah
- e. Kesatuan arah dan tujuan
- f. Mendahulukan atau pengajian
- g. Pengupahan dan pengajian
- h. Sentralisasi
- i. Skala hirarki
- j. Tata tertib
- k. Keadilan
- l. Stabilitas jabatan
- m. Prakarsa
- n. Solidaritas kelompok kerja

Administrasi Publik (*Public Administration*) atau di Indonesia disebut juga Administrasi Negara merupakan suatu ilmu sosial yang mempelajari elemen

dalam kehidupan bernegara yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif serta hal yang berkaitan dengan kebijakan publik, manajemen publik, administrasi pembangunan, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggara negara.

Administrasi publik terdiri dari dua kata, yaitu administrasi dan publik. Administrasi diartikan sebagai kegiatan atau kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau diarahkan. Definisi lainnya yang dapat diajukan adalah kegiatan implementasi kebijakan. Sedangkan publik diartikan sebagai negara, klien, konsumen, warga masyarakat, dan kelompok kepentingan. Tetapi di Indonesia ilmu administrasi publik berkembang dan disamakan dengan administrasi negara.

Dari pengertian dua kata tersebut, maka administrasi publik dapat diartikan sebagai sebuah proses menjalankan keputusan/kebijakan untuk kepentingan negara, warga masyarakat. Terdapat pengertian yang singkat, administrasi publik merupakan metode pemerintahan negara (proses politik) *administration of publik, for publik* dan *by publik*. Dengan demikian administrasi publik merupakan proses pemerintahan publik, untuk publik dan oleh publik.

Administrasi publik, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2008:4) adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sedangkan Keban menyatakan bahwa istilah Administrasi Publik menunjukkan bagaimana

pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan prakarsa, yang menurut mereka penting atau baik untuk masyarakat karena diasumsikan bahwa masyarakat adalah pihak yang pasif, kurang mampu, dan harus tunduk dan menerima apa saja yang diatur pemerintah (Keban, 2008:4).

Teori Administrasi menjelaskan upaya-upaya untuk mendefinisikan fungsi universal yang dilakukan oleh pimpinan dan asas-asas yang menyusun praktik kepemimpinan yang baik. Henry Fayol (1841-1925) dalam Keban (2008:4) menggunakan pendekatan atas manajemen administrasi, yaitu suatu pendekatan dari pimpinan atas sampai pada tingkat pimpinan terbawah. Fayol melahirkan tiga sumbangan besar bagi administrasi dan manajemen yaitu:

- (1) aktivitas yang dilakukan dari sebuah organisasi,
- (2) Tupoksi pimpinan,
- (3) prinsip-prinsip administrasi atau manajemen.

Karakteristik menurut Thoha (2014:43) yang membedakan administrasi publik dengan administrasi lain, yaitu:

1. Pelayanan yang diselenggarakan administrasi publik lebih bersifat urgen atau mendesak dari pada diselenggarakan organisasi swasta;
2. Pelayanan oleh organisasi publik (negara) pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli;
3. Kegiatan instansi negara (birokrasi) pada umumnya terikat pada hukum formal (kebijakan publik);
4. Kegiatan negara atau pemerintah selalu mendapat sorotan public;
5. Pelayanan publik tidak terikat pada harga pasar.

2.1.2 Konsep Organisasi Publik

Organisasi secara umum merupakan suatu bentuk kerja sama antar individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Siagian (2006:6) mendefinisikan organisasi sebagai suatu bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan dimana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Menurut Rosenweg (dalam Sufian, 2005:31) organisasi dapat dipandang sebagai:

- a. Sistem sosial, yaitu orang-orang dalam kelompok
- b. Integritas atau kesatuan dari aktivitas-aktivitas orang yang bekerjasama
- c. Orang-orang yang berorientasi atau berpedoman pada tujuan bersama.

Menurut Dwight Waldo (dalam Syafie, 2003: 114) *organization is the structure of authoritative and habitual personal interrelation in an administrative system*, organisasi adalah sebagai suatu struktur dari kewenangan-kewenangan dan kebiasaan-kebiasaan dalam hubungan antar orang-orang pada suatu sistem administrasi. Selanjutnya, menyimpulkan definisi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Wadah atau tempat terselenggaranya administrasi;
2. Terjadi kerjasama dan pembagian tugas dalam organisasi tersebut;
3. Berlangsung proses aktivitas berdasarkan kinerja masing-masing;
4. Didalamnya terjadi hubungan antar individu maupun kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar organisasi.

Secara global ada dua jenis organisasi yaitu organisasi publik dan organisasi-organisasi privat/swasta. Organisasi publik ialah organisasi yang bergerak atau melaksanakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan tanpa maksud semata-mata memperoleh keuntungan, sedangkan organisasi privat/swasta ialah organisasi yang bergerak melaksanakan kegiatan-kegiatannya dengan maksud memperoleh keuntungan atau dengan kata lain organisasi ini memiliki tujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya.

Organisasi publik ialah organisasi formal milik publik yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang. Dalam negara administratif pemerintah sebagai organisasi publik menjalankan beberapa fungsinya antara lain fungsi pengaturan dan fungsi pelayanan. Menurut Siagian (2007:141) dalam suatu negara administratif, pemerintah dengan seluruh jajarannya biasanya dikenal sebagai abdi masyarakat. Dalam bahasa yang sederhana peranan tersebut diharapkan terwujud pemberian berbagai jenis pelayanan yang diperlukan oleh seluruh warga masyarakat.

Menurut Sondang Siagian, (2006:25) mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan sekelompok lainnya disebut bawahan.

Organisasi Formal adalah suatu struktur organisasi yang disusun secara bebas dan fleksibel, dalam organisasi informal keanggotaan seseorang mungkin

hanya tumbuh oleh waktu situasi yang pasti dari hubungan antara para anggota dan bahkan tujuan organisasi tidak rinci dan dalam waktu yang tidak ditentukan.

Adanya proses penggabungan dalam suatu organisasi merupakan pekerjaan bagi para individu atau kelompok-kelompok, untuk menyelesaikan tugas-tugas yang harus dilakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan, guna untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan dalam memberikan saluran terbaik untuk pemakaian efisien, sistematis, positif dari usaha yang tersedia. Secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan sekelompok lainnya disebut bawahan.

Tujuan organisasi mempunyai tiga tujuan utama yang saling berhubungan. Tujuan-tujuan tersebut adalah *pertumbuhan, stabilitas, dan interaksi*. Ketiga tujuan organisasi itu akan membedakan bentuk organisasi dengan tingkat kompleksitas yang berbeda-beda. Persamaan dalam tujuan-tujuan tersebut juga telah diteliti oleh para ahli sejalan dengan pengembangan teori sistem umum.

Suatu organisasi merupakan suatu proses yang tersusun para individu saling mempengaruhi untuk berbagai tujuan. Dalam Pendekatan Modern menyatakan bahwa yang dimiliki saat ini bukan teori mengenai organisasi tetapi *way of thinking* atau cara berfikir mengenai organisasi, cara melihat dan menganalisis secara lebih tepat dan mendalam, yang dilakukan melalui keteraturan atau regularitas perilaku organisasi, yang hanya berlaku untuk suatu lingkungan atau kondisi tertentu.

Salah satu aliran besar dalam teori organisasi adalah teori modern, yang kadang-kadang disebut juga analisa sistem. Teori modern adalah multidisiplin dengan sumbangan dari berbagai disiplin ilmu pengetahuan. Teori modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka. Interaksi dinamis antar proses, bagian dan fungsi dalam suatu organisasi, maupun dengan organisasi lain dan dengan lingkungan.

Suatu organisasi merupakan suatu proses yang tersusun para individu saling mempengaruhi untuk berbagai tujuan. Dalam Pendekatan Modern menyatakan bahwa yang dimiliki saat ini bukan teori mengenai organisasi tetapi *way of thinking* atau cara berfikir mengenai organisasi, cara melihat dan menganalisis secara lebih tepat dan mendalam, yang dilakukan melalui keteraturan atau regularitas perilaku organisasi, yang hanya berlaku untuk suatu lingkungan atau kondisi tertentu.

2.1.3 Konsep Manajemen

Manajemen dalam suatu organisasi mengatur proses penyelenggaraan organisasi hingga tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Manajemen menyangkut soal pelayanan publik pada setiap instansi pemerintah, dalam proses penyelenggaraan pelayanan diperlukan manajemen yang efektif dan efisien agar tercapainya tujuan dari pelayanan itu sendiri yakni kepuasan masyarakat.

Istilah manajemen berasal dari kata *manage* yang dikaitkan dengan suatu tindakan sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Selain itu juga, manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* berasal dari kata *manage* menurut kamus Oxford yang artinya memimpin atau membuat keputusan di dalam suatu organisasi.

Definisi manajemen menurut Manulang (Ratminto, 2012:1) mengatakan bahwa manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut pendapat G.R Terry (Hasibuan, 2009:2) manajemen diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012:44) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Fungsi manajemen merupakan suatu elemen dasar yang melekat dalam proses yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan

untuk mencapai tujuan. Berikut beberapa fungsi manajemen menurut George R. Terry (Hasibuan, 2009:38) fungsi-fungsi manajemen yang meliputi :

1. *Planning* atau perencanaan, Fungsi perencanaan merupakan hal pertama dalam hal pencapaian tujuan. Suatu hal akan berjalan ketika ada gambaran hal apa saja yang akan dicapai dan dijalani, hal ini haruslah melibatkan perencanaan.
2. *Organizing* atau Pengorganisasian, Setelah adanya perencanaan berikutnya ialah mengumpulkan tim dengan cara mengorganisasikan. Hal ini penting karena akan melibatkan pembagian tugas menjadi beberapa divisi.
3. *Actuating* atau Pengarahan, Setelah terbentuk tim, selanjutnya ialah melakukan pengarahan apa saja yang dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Pengarahan ini berupa pengarahan dari pimpinan (vertikal) maupun koordinasi antar anggota (horizontal).
4. *Controlling* atau Pengendalian, Setelah semua hal dilakukan, langkah terakhir ialah mengevaluasi hal apa saja yang dapat mendatangkan keberhasilan dan hal apa saja yang mendatangkan kerugian.

Dari penjelasan fungsi manajemen diatas, dapat dijelaskan bahwa tahap pertama dari semua manajemen adalah perencanaan (*Planning*), dari perencanaan ini akan ditentukan tindakan apa yang akan dilakukan selanjutnya. Selanjutnya tahap kedua adalah pengorganisasian (*organizing*), pengorganisasian digunakan dalam pembagian kerja dan berkaitan erat dengan perencanaan karena pengorganisasian pun harus direncanakan, setelah adanya pengorganisasian tahap

ketiga fungsi dari manajemen adalah mengarahkan (*actuacting*), adanya arahan dari pimpinan baik secara vertical maupun secara horizontal, tahap keempat yaitu pengendalian (*controlling*) yang berfungsi sebagai pijakan bagi kegiatan manajemen berikutnya.

2.1.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aset penting sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan kegiatan atau aktivitas suatu instansi adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan bagi setiap organisasi. Demikian pula didalam perubahan lingkungan yang strategik (politik, ekonomi, sosial, teknologi, dll) maka perlu dituntut adanya kemampuan aparatur pemerintahan yang profesional dalam menjalankan tugasnya. Sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Berdasarkan pendapat para ahli Handoko (2011:3), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Selanjutnya menurut pendapat Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan

mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima) secara singkat sebagai berikut:

1. Fungsi pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan (*The Right Man In The Right Place*).
2. Fungsi pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
3. Fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (output) yang diberikan kepada perusahaan
4. Fungsi pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya

Manusia karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

5. Fungsi pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan kesehatan kerja).

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian keputusan yang akan mempengaruhi langsung sumber daya manusia disuatu organisasi. Selain itu manajemen sumber daya manusia meyangkut penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengolahan karir pegawai, kompensasi pegawai, design dan implementasi system suatu pegawai. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas- yang dilakukan oleh sumber daya manusia didalam suatu organisasi secara efektif guna mencapai tujuan tertentu.

Simamora (2004:8) menjelaskan hal penting yang harus diketahui dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Kebijakan sumber daya manusia lebih ditekankan terhadap pengintegrasian dengan perencanaan bisnis.
2. Pada mnajemen lini senior, adanya tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi terletak pada *manager* khusus.
3. Hubungan manajemen pegawai dan kolektivisme merupakan perubahan fokus dari hubungan serikat kerja menjadi inividualisme.

4. Sebagai penggerak dan fasilitator, manager berperan dalam eksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif.

Menurut Simamora (2004:8), fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi memegang peranan penting untuk mengelola masalah kepegawaian. Fungsi sumber daya manusia sudah terbentuk dan kini bertanggung jawab atas seperangkat tugas yang pelik dan luas yang berkaitan tidak hanya dengan perusahaan dan para pegawai, namun juga dengan pemerintah setempat dan entitas lainnya dari lingkungan eksternal.

2.1.5. Konsep Kebijakan Publik

Konsep kebijakan, secara konseptual sering dikonsepsikan dengan terminologi “kebijaksanaan” sebagai konsep filsafat yang diterminologikan dengan “*wisdom*” yang berarti “cinta kebenaran”. Konsep “kebijaksanaan” diartikan sebagai suatu “pernyataan kehendak”; dalam bahasa politik diistilahkan sebagai “*statemen of intens*” atau perumusan keinginan.

Kebijakan Secara etimologi, istilah kebijakan berasal dari Bahasa Inggris “*policy*”. Pendapat Anderson yang dikutip oleh Wahab, merumuskan kebijaksanaan sebagai perilaku dari sejumlah aktor (pejabat, kelompok, instansi pemerintah) atau serangkaian aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu. (Wahab, 2008:2). Oleh karena itu, kebijaksanaan menurut Anderson merupakan langkah tindakan yang sengaja dilakukan oleh aktor yang berkenaan dengan adanya masalah yang sedang di hadapi.

Pada dasarnya banyak batasan atau definisi apa yang dimaksud dengan kebijakan publik (*public policy*) dalam literatur-literatur ilmu politik. Masing-masing definisi tersebut memberi penekanan yang berbeda-beda. Perbedaan ini timbul karena masing-masing ahli mempunyai latar belakang yang berbeda-beda. Sementara di sisi yang lain, pendekatan dan model yang digunakan oleh para ahli pada akhirnya juga akan menentukan bagaimana kebijakan publik tersebut hendak didefinisikan (Winarno, 2007: 16). Definisi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Thomas R. Dye (dalam Syafiie (2006: 105) menyatakan bahwa “kebijakan publik adalah apapun juga yang dipilih pemerintah, apakah mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan (mendiadakan) sesuatu itu (*whatever government choose to do or not to do*)”.

Kebijakan sebagai studi haruslah diartikan sebagai pernyataan kehendak yang diikuti oleh unsur pengaturan dan atau paksaan, sehingga dalam pelaksanaannya akan dapat mencapai tujuan yang dikehendaki. Kebijakan publik menentukan bentuk suatu kehidupan setiap bangsa dan negara. Semua negara menghadapi masalah yang relatif sama, yang berbeda adalah bagaimana *respons* terhadap masalah tersebut. Respons ini yang disebut sebagai kebijakan publik. (Nugroho, 2008:30).

Dye mengemukakan bahwa bila pemerintah mengambil suatu keputusan maka harus memiliki tujuan yang jelas, dan kebijakan publik mencakup semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan

pemerintah atau pejabat pemerintah saja. Sementara Carl Friedrich (dalam Winarno 2007: 17) mengemukakan bahwa:

“Kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan peluang-peluang terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu”.

Namun demikian, satu hal yang harus diingat dalam mendefinisikan kebijakan, adalah bahwa pendefinisian kebijakan tetap harus mempunyai pengertian mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemerintah, daripada apa yang diusulkan dalam tindakan mengenai suatu persoalan tertentu. Definisi mengenai kebijakan publik akan lebih tepat bila definisi tersebut mencakup pula arah tindakan atau apa yang dilakukan dan tidak semata-mata menyangkut usulan tindakan. Winarno mengemukakan bahwa definisi yang lebih tepat mengenai kebijakan publik adalah sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh James Anderson (dalam Winarno 2007: 18) yaitu “kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan”. Konsep kebijakan ini dianggap tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan oleh pemerintah.

Sedangkan menurut pendapat Dunn (2003:1) mendefinisikan analisis kebijakan sebagai aktifitas menciptakan pengetahuan tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan. Dalam perumusan kebijakan menurut Dunn (2003:3), tahap

yang harus dilakukan, yaitu penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi/legitimasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan.

Lindblom (dalam Winarno 2007: 32) mengemukakan bahwa proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji oleh aktor pembuat kebijakan. Oleh karena itu, beberapa ahli politik yang menaruh minat untuk mengkaji kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik ke dalam beberapa tahap.

Tujuan pembagian seperti ini adalah untuk memudahkan dalam mengkaji kebijakan publik, tahap-tahap ini dilakukan agar kebijakan yang dibuat dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun penjelasan tahap-tahap yang dikemukakan oleh Dunn (2003: 22) adalah sebagai berikut:

1. Tahap Penyusunan Agenda

Sejumlah aktor yang dipilih dan diangkat untuk merumuskan masalah-masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah-masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan, karena tidak semua masalah menjadi prioritas dalam agenda kebijakan publik. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini suatu masalah mungkin tidak disentuh sama sekali, sementara masalah lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

2. Tahap Formulasi Kebijakan

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para aktor pembuat kebijakan. Masalah-masalah tersebut kemudian didefinisikan untuk kemudian dicari solusi pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternative atau pilihan kebijakan (policy alternatives/policy options) yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai tindakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahap ini, masing-masing aktor akan “bermain” untuk mengusulkan pemecahan masalah tersebut.

3. Tahap Adopsi Kebijakan

Berbagai macam alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para aktor perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi untuk tindakan lebih lanjut dalam kebijakan publik dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan peradilan. Implementasi Kebijakan

Dalam tahap implementasi kebijakan akan menemukan dampak dan kinerja dari kebijakan tersebut. Di sini akan ditemukan apakah kebijakan yang dibuat mencapai tujuan yang diharapkan atau tidak.

4. Tahap Implementasi Kebijakan

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elit, jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, keputusan program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah yang memobilisasi sumberdaya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini muncul berbagai kepentingan yang akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (implementors), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

5. Tahap Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak. Dalam hal ini, evaluasi dipandang sebagai suatu kegiatan fungsional. Artinya, evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja, melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan. Dengan demikian, evaluasi kebijakan bisa meliputi tahap perumusan masalah-masalah kebijakan, program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi, maupun tahap dampak kebijakan.

Dilihat dari uraian di atas mengenai tahapan pembuatan kebijakan publik, maka dapat dimengerti bahwa dalam perumusan kebijakan publik tidaklah mudah.

Mengingat banyaknya masalah-masalah yang ada dalam masyarakat tentunya juga membutuhkan pemecahan masalah yang tepat dan sesuai untuk kondisi masyarakat yang ada. Oleh karena itu dalam menentukan kebijakan para aktor harus benar-benar mengkaji dengan tepat sehingga tidak merugikan masyarakat.

Kebijakan publik merupakan suatu bentuk intervensi yang dilakukan secara terus-menerus oleh pemerintah demi kepentingan kelompok yang kurang beruntung dalam masyarakat agar mereka dapat hidup, dan ikut berpartisipasi dalam pembangunan secara luas. Hal senada juga diungkapkan Woll (Tangkilisan 2003:2) menyebutkan bahwa kebijakan publik ialah sejumlah aktivitas pemerintah untuk memecahkan masalah di masyarakat, baik secara langsung maupun melalui berbagai lembaga yang mempengaruhi kehidupan masyarakat.

Menurut James E Anderson sebagaimana disunting Winarno (2008 : 20-21) memberikan definisi tentang kebijakan publik sebagai kebijakan-kebijakan yang dibangun oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah, di mana implikasi dari kebijakan tersebut adalah:

- 1) kebijakan publik selalu mempunyai tujuan tertentu atau mempunyai tindakantindakan yang berorientasi pada tujuan;
- 2) kebijakan publik berisi tindakan-tindakan pemerintah;
- 3) kebijakan publik merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah, jadi bukan merupakan apa yang masih dimaksudkan untuk dilakukan;
- 4) kebijakan publik yang diambil bisa bersifat positif dalam arti merupakan tindakan pemerintah mengenai segala sesuatu masalah tertentu, atau bersifat

negatif dalam arti merupakan keputusan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu;

- 5) kebijakan pemerintah setidak-tidaknya dalam arti yang positif didasarkan pada peraturan perundangan yang bersifat mengikat dan memaksa.

Berdasarkan pendapat berbagai ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian “tindakan” (nyata/bukan suatu kehendak) yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah yang berorientasi pada tujuan tertentu guna memecahkan masalah-masalah publik atau demi kepentingan publik. Kebijakan untuk melakukan sesuatu biasanya tertuang dalam ketentuan-ketentuan atau peraturan perundangundangan yang dibuat pemerintah sehingga memiliki sifat yang mengikat dan memaksa.

Kajian terhadap proses kebijakan biasanya mengajukan pertanyaan tentang mengapa pemerintah memberi perhatian terhadap sebuah persoalan ketimbang persoalan yang lain. Sebagai sebuah kajian terhadap proses, kajian ini juga mengeksplorasi proses formulasi kebijakan dan mungkin juga perubahan kebijakan yang terjadi beserta argumen di balik perubahan itu.

Analisis kebijakan mengkaji tentang apa yang seharusnya dilakukan terhadap sebuah kebijakan. Demikian juga ketika analisis dilakukan sebelum kebijakan dirumuskan, dan karena itu berbentuk analisis ex-ante pertanyaannya mengkaji pilihan-pilihan tindakan dan kebijakan yang tersedia untuk disepakati dan diputuskan beserta dengan argumen yang mendasari pilihan tersebut. Karena

biasanya menggunakan pilihan terbaik dan resiko terkecil, maka pendekatan yang digunakan dalam menentukan pilihan utilitarian ini terbuka untuk metode kuantitatif, kualitatif, analisis biaya, penilaian resiko dan teknik Delphi. Pendekatan analisis kebijakan dilaksanakan secara multidisiplin baik dengan dikungan ilmu ekonomi, administrasi publik atau sub-fields yang relevan dengan topik permasalahan.

Ketika kebijakan publik berisi nilai-nilai yang bertentangan dengan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat, maka kebijakan publik tersebut akan mendapat resistensi ketika diimplementasikan. Sebaliknya suatu kebijakan publik harus mampu mengakomodasi nilai-nilai dan praktika-praktika yang hidup dan berkembang dalam masyarakat. Lingkup kebijakan publik sangat luas karena mencakup berbagai sektor atau bidang pembangunan, seperti kebijakan publik di bidang pendidikan, pertanian, kesehatan, transportasi, pertahanan, dan sebagainya. Di samping itu, dilihat dari hirarkinya, kebijakan publik dapat bersifat nasional, regional, maupun lokal, seperti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Pemerintah Propinsi, Peraturan Pemerintah Kabupaten/Kota, dan keputusan Bupati/Walikota.

Pelaksanaan kebijakan secara sederhana adalah pelaksanaan atau penerapan suatu kebijakan. Pelaksanaan kebijakan bermuara pada aktifitas, aksi, tindakan, atau mekanisme yang dibingkai pada suatu sistem tertentu. Pelaksanaan kebijakan merupakan suatu kegiatan terencana yang dilakukan secara sungguh-

sungguh berdasarkan acuan norma tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Hamdan, 2016: 25).

Pelaksanaan kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku lembaga administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program, melainkan menyangkut pula pada partisipasi masyarakat, kekuatan politik, ekonomi dan sosial dengan berbagai pihak. Pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan secara tepat sasaran dan berdaya guna akan mampu memecahkan suatu permasalahan secara baik, semakin kompleks permasalahan kebijakan dan semakin mendalam analisis yang digunakan, semakin diperlukan teori dan modal yang mampu menjelaskan ketepatan pelaksanaan kebijakan tersebut (Rohman, 2016:42). Analisa kebijakan perlu dilakukan, terutama berkenaan dengan dampak yang dihasilkannya. Kajian pelaksanaan kebijakan bertujuan agar suatu kebijakan tidak bertentangan dan merugikan kepentingan masyarakat.

Pelaksanaan kebijakan merupakan kegiatan lanjutan dari proses perumusan dan penetapan kebijakan. Sehingga pelaksanaan kebijakan dapat dimaknai sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan, baik oleh individu maupun kelompok pemerintah, yang diorientasikan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Implikasi dari pelaksanaan kebijakan merupakan konsekuensi yang muncul sebagai akibat dari dilaksanakannya kebijakan-kebijakan tersebut. Hasil evaluasi pada pelaksanaan kebijakan dapat menghasilkan dampak yang diharapkan (*intended*) atau dampak yang tidak diharapkan (*spillover negativeeffect*).

Secara luas, pelaksanaan kebijakan digambarkan sebagai apa yang ditetapkan secara jelas oleh pembuat kebijakan (pemerintah) yang akan memiliki dampak tertentu. Jann & Wegrich (dalam Agustino, 2006:23) menyebutkan bahwa pelaksanaan kebijakan akan mencakup unsur inti sebagai berikut:

1. Spesifikasi program, yakni bagaimana dan di mana lembaga atau organisasi harus menjalankan program, dan bagaimana hukum atau program ditafsirkan;
2. Alokasi sumber daya, yakni bagaimana anggaran didistribusikan, personil yang akan melaksanakan program dan organisasi yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program.
3. Keputusan, yakni bagaimana keputusan akan dilakukan.

Proses pelaksanaan kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif/ pemerintahan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan juga menyangkut jaringan pada kekuatan-kekuatan politik, ekonomi, dan sosial, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari para pihak yang terlibat (*stakeholders*). Kesalahan atau ketidaksempurnaan suatu kebijakan biasanya akan dapat dievaluasi setelah kebijakan itu dilaksanakan, begitu juga keberhasilan pelaksanaan kebijakan dapat dianalisa pada akibat yang ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan kebijakan. Penilaian atas kebijakan dapat mencakup isi kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan dampak kebijakan.

2.1.6 Konsep Aparatur Sipil Negara

Birokrasi pemerintahan sendiri bertumpu pada aparatur-aparatur sipil negara yang memiliki peran penting dalam menjalankan pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebelum berlakunya UU ASN, peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian yakni Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, tidak mengenal dan menjelaskan istilah pengertian mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangundangan.

Konsep Aparatur Sipil Negara tercantum pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat 1, Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pengertian tersebut dapat

disederhanakan dengan menggolongkan kategori pegawai yang termasuk dalam Aparatur Sipil Negara, yakni :

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS);
2. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah aparatur sipil negara dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

2.1.6.1 Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Menurut Pasal 1 angka (3) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UUASN), PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Kranenburg memberikan pengertian dari pegawai negeri, yaitu pejabat yang ditunjuk, jadi pengertian tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memangku jabatan yang mewakili seperti anggota parlemen, presiden dan sebagainya. Logeman dengan menggunakan kriteria yang bersifat materil

mencermati hubungan antara negara dengan pegawai negeri dengan memberikan pengertian pegawai negeri sebagai tiap pejabat yang mempunyai hubungan dinas dengan negara. pegawai Negeri Sipil, menurut kamus Umum Bahasa Indonesia, “Pegawai” berarti ”orang” yang bekerja pada pemerintah/perusahaan dan sebagainya sedangkan ”negeri” berarti negara atau pemerintah, jadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara (Poerwadarminta, 2001:438).

Menurut Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 21 Pegawai Negeri Sipil (PNS) berhak memperoleh:

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- b. Cuti;
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
- d. Perlindungan; dan
- e. Pengembangan kompetensi.

Bahwa analisis mengenai aspek kebutuhan pegawai dihubungkan dengan teori-teori yang ada dapat menjelaskan mengenai hubungan antara hak dengan kewajiban dari pegawai. Hubungan ini meliputi kecenderungan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya berdasarkan kebutuhannya secara umum. Faktor motivasi yang timbul untuk memberikan prestasi, dipengaruhi oleh hukum tertulis yang membatasi setiap aktivitas dan timbulnya output berupa kontrapresiasi yang sepadan terhadap pekerjaannya yang dipekerjakannya.

Pelaksanaan tugas dan pekerjaan merupakan suatu kewajiban bagi para pegawai di dalam suatu organisasi, baik dalam organisasi pemerintahan maupun

organisasi non pemerintahan. Kemudian di dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan tersebut tentunya pasti mempunyai suatu tujuan yang sama yakni mengharapkan suatu hasil pekerjaan dan tugas yang baik serta memuaskan sesuai dengan apa yang ditentukan sebelumnya. Untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi maka suatu organisasi dapat dipastikan mempunyai suatu aturan dan ketentuan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini dibuat dengan maksud agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perlu adanya suatu faktor yang harus dimiliki oleh para pegawai, yakni semangat kerja.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai peranan yang sangat strategis dalam penyelenggaraan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan mengingat merupakan faktor utama dalam aktifitas pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu, untuk menunjang efektifitas kegiatan pemerintahan dan pembangunan, maka sangat diperlukan sosok Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bermoral dan bermental baik, serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai seorang pelayan publik. Sosok tersebut merupakan konsep yang ideal bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Tentu sangat tidak mudah untuk mewujudkan hal tersebut, tetapi bukan berarti mustahil untuk diwujudkan karena terbuka peluang untuk itu, setidaknya mendekati konsep ideal.

2.1.6.2 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

Pengertian mengenai PPPK, secara normatif telah dirumuskan dalam ketentuan Pasal 1 angka 4 UU ASN, yakni sebagai berikut:

“Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan”.

PPPK pada hakikatnya merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan UU ASN. Seiring dengan tuntutan dan kebutuhan pengaturan mengenai PPPK, dan dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 107 UU ASN, pada tahun 2018 Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (selanjutnya ditulis PP Manajemen PPPK).

Apabila ditinjau dari aspek normatif, berdasarkan pengertian PNS dan PPPK sebagaimana dikemukakan tersebut di atas, terdapat beberapa perbedaan antara PNS dan PPPK, yakni sebagai berikut:

1. PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai secara nasional untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sedangkan PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk jangka waktu

tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan UU ASN;

2. Hak PNS adalah gaji, tunjangan, dan fasilitas, cuti, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, perlindungan, dan pengembangan kompetensi. Sedangkan hak PPPK adalah gaji, tunjangan, cuti, perlindungan, dan pengembangan kompetensi.

Dasar pemberhentian PNS yakni pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun, Pemberhentian karena Perampingan Organisasi atau Kebijakan Pemerintah, Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan/atau rohani, Pemberhentian karena Meninggal Dunia, Tewas, atau Hilang, Pemberhentian karena Melakukan tindak pidana/penyelewengan, pemberhentian karena pelanggaran disiplin, Pemberhentian karena Mencalonkan Diri atau Dicalonkan Menjadi Presiden dan Wakil Presiden, Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Daerah, Gubernur dan Wakil Gubernur, atau Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/ Wakil Walikota, Pemberhentian karena Menjadi Anggota dan/atau Pengurus Partai Politik, Pemberhentian karena tidak Menjabat Lagi Sebagai Pejabat Negara, Pemberhentian karena Hal Lain, seperti misalnya PNS yang telah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara tidak melaksanakan kewajibannya untuk melaporkan diri secara tertulis kepada instansi induknya paling lama 1(satu) bulan setelah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan

negara. Sedangkan pemberhentian PPPK didasarkan pada Pemutusan Hubungan Perjanjian Kerja, yakni Pemutusan Hubungan Perjanjian Kerja Dengan Hormat, disebabkan karena Jangka Waktu Perjanjian Kerja Berakhir, Meninggal Dunia, atas Permintaan Sendiri, Perampangan organisasi atau Kebijakan pemerintah yang Mengakibatkan Pengurangan PPPK, Tidak Cakap Jasmani dan/atau Rohani; Pemutusan Hubungan Perjanjian Kerja Dengan Hormat Tidak Atas Permintaan Sendiri, disebabkan karena dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan tindak pidana tersebut dilakukan dengan tidak berencana, melakukan pelanggaran disiplin PPPK tingkat berat, atau tidak memenuhi target kinerja yang telah disepakati sesuai dengan perjanjian kerja; Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK tidak dengan hormat, disebabkan karena melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan dan/atau pidana umum, menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik, atau dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun atau lebih dan tindak pidana tersebut dilakukan dengan berencana.

2.1.7 Konsep Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil

Izin belajar dan tugas belajar bagi PNS adalah bentuk dukungan pemerintah dalam meningkatkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusia, khususnya yang bekerja dalam bidang pelayanan publik. Mendorong PNS untuk mendapatkan pendidikan setinggi mungkin merupakan komitmen pemerintah dalam menciptakan kondisi birokrasi yang lebih baik lagi.

Untuk membuat pelayanan publik yang semakin baik, cepat, dan efisien, tentunya harus didukung dengan kondisi PNS yang memiliki kapasitas tinggi. Izin belajar merupakan bentuk komitmen pemerintah untuk terus mendukung PNS yang ingin terus menempuh pendidikan setinggi mungkin. Dalam praktiknya, setiap institusi pemerintahan tentunya mengharapkan setiap pegawainya akan menjadi tenaga ahli yang nantinya menjadi pemimpin dan mengembangkan organisasi. Dan, sudah bukan rahasia lagi, pendidikan yang tinggi bagi seorang ASN akan menentukan karirnya di masa depan kelak.

Izin belajar dapat diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil maupun Calon Pegawai Negeri Sipil dengan ketentuan pada saat diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil sedang mengikuti program pendidikan pada lembaga pendidikan. Izin belajar dapat diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun pada Pemerintah Provinsi Riau;

- b. Daftar Penilaian Prestasi Kerja Pegawai tahun terakhir dengan nilai setiap unsur sekurang-kurangnya baik;
- c. Tidak dikenakan hukuman disiplin kategori sedang atau berat dalam 1 (satu) tahun terakhir;
- d. kegiatan pendidikan diselenggarakan oleh lembaga pendidikan negeri atau swasta pada program studi dengan akreditasi minimal B atau lembaga pendidikan negeri atau swasta yang telah memiliki izin operasional penyelenggaraan pendidikan yang sah dan diakui menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku oleh lembaga yang berwenang, dengan ketentuan:
 - 1) lembaga pendidikan yang memiliki paling sedikit 3 (tiga) orang tenaga dosen dengan kualifikasi pendidikan S-3, untuk program pendidikan S-2;
 - 2) lembaga pendidikan yang memiliki program S-1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar untuk guru dalam rangka memenuhi kualifikasi pendidikan S-1.
- e. kegiatan pendidikan tidak mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas kedinasan;
- f. biaya pendidikan ditanggung sepenuhnya oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan;
- g. pendidikan yang akan ditempuh secara akademis mempunyai keterkaitan dengan bidang ketugasan pemerintah daerah.

Persyaratan yang harus dipenuhi seorang Pegawai Negeri Sipil yang akan mengajukan izin belajar adalah:

1. surat permohonan dari Pegawai Negeri Sipil atau Calon Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan kepada kepala organisasi;
2. surat permohonan dari kepala organisasi kepada Gubernur;
3. fotokopi sah surat keputusan kenaikan pangkat terakhir;
4. fotokopi sah Daftar Penilaian Prestasi Kerja Pegawai tahun terakhir dengan nilai setiap unsur sekurang-kurangnya baik;
5. surat rekomendasi dari kepala organisasi yang menyatakan bahwa pendidikan yang ditempuh benar-benar sesuai kebutuhan organisasi;
6. daftar riwayat hidup;
7. surat keterangan sebagai mahasiswa aktif dari lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan dilengkapi jadwal kuliah semester berjalan;
8. surat keterangan dari kepala organisasi yang menyatakan bahwa kegiatan pendidikan peserta izin belajar tidak mengganggu pelaksanaan tugas dinas; khusus bagi guru disertai dengan jadwal mengajar pada semester berjalan;
9. surat keterangan akreditasi lembaga pendidikan yang bersangkutan, minimal terakreditasi B atau surat keterangan izin operasional diakui dan sah disertai daftar dosen pengajar untuk program studi S-2 dan program studi S-1 PGSD;
10. surat pernyataan bermaterai tidak menuntut penyesuaian ijazah.

PNS yang telah selesai menempuh pendidikan tinggi melalui Izin Belajar dan memperoleh ijazah dengan hak menggunakan gelar, dapat mencantumkan gelarnya dalam kedinasan apabila:

- a. Ijazah tersebut telah digunakan sebagai dasar dalam kepangkatan, bagi PNS yang memiliki pangkat masih di bawah pangkat terendah dari ijazah dimaksud;
- b. Pangkatnya sama dengan pangkat terendah atau lebih tinggi dari ijazah yang diperoleh, dan:
 - 1) Ijazah diperoleh dari perguruan tinggi negeri atau perguruan tinggi swasta yang telah terakreditasi atau telah mendapatkan ijin penyelenggaraan dari Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang untuk menyelenggarakan pendidikan;
 - 2) Ijazah bukan dari Perguruan Tinggi yang penyelenggaraan pendidikannya dengan model Kelas Jauh, Jarak Jauh dan Kelas Sabtu-Minggu, kecuali Universitas Terbuka atau Perguruan Tinggi lain yang telah mendapatkan ijin dari Menteri yang membidangi atau Dirjen Dikti untuk menyelenggarakan pendidikan jarak jauh.
 - 3) Program studi sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi jabatan.

PNS yang selesai menempuh pendidikan melalui Izin Belajar dan memperoleh ijazah dengan hak menggunakan gelar, namun ijazah tersebut dinyatakan tidak dapat digunakan dalam kepentingan kepegawaian oleh Lembaga

yang menangani kepegawaian (BKN), maka gelar akademiknya tidak dapat dicantumkan dalam administrasi kepegawaian maupun naskah kedinasan.

2.1.8 Konsep Evaluasi

Istilah evaluasi mempunyai arti yang berhubungan, masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program. Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Ketika hasil kebijakan pada kenyataannya mempunyai nilai, karena itu hasil tersebut memberi sumbangan pada tujuan atau sasaran. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa kebijakan atau program telah mencapai tingkat kinerja yang bermakna, yang berarti bahwa masalah-masalah kebijakan dibuat jelas atau diatasi. (Dunn, 2000:587).

Evaluasi merupakan suatu pemeriksaan terhadap pelaksanaan suatu program yang telah dilakukan dan akan digunakan untuk meramalkan, memperhitungkan, dan mengendalikan pelaksanaan program kedepannya agar jauh lebih baik. Evaluasi lebih bersifat melihat kedepan dari pada melihat kesalahan-kesalahan dimasa lalu, dan ditunjukkan pada upaya peningkatan kesempatan demi keberhasilan program. Dengan demikian misi dari evaluasi itu adalah perbaikan atau penyempurnaan dimasa mendatang atas suatu program.

Evaluasi berusaha mengidentifikasi mengenai apa yang sebenarnya yang terjadi pada pelaksanaan atau penerapan program. Dengan demikian evaluasi bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi tingkat pencapaian tujuan
2. Mengukur dampak langsung yang terjadi pada kelompok sasaran
3. Mengetahui dan menganalisa konsekuensi-konsekuensi lain yang mungkin terjadi di luar sosial.

Evaluasi diketahui merupakan suatu proses yang mendasarkan dari pada disiplin ketat dan tahap waktu, maka untuk dapat mengetahui hasil dari kegiatan atau program yang direncanakan. Dengan mengevaluasi dapat mengetahui kendala-kendala yang terjadi dari suatu kegiatan. Dengan evaluasi dapat mengukur tingkat keberhasilan prinsip-prinsip dan penyelenggara pelayanan pemerintah. Ndraha (2005:102) juga mengatakan evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisisnya. Ndraha juga mengungkapkan ada beberapa model evaluasi diantaranya :

1. Model *before-after*, yaitu perbandingan antara sebelum dan sesudah sesuatu tindakan (pelaku, *treatment*) tolak ukur adalah before
2. Model kelompok *das solen-das sein* yaitu perbandingan antara yang seharusnya dengan yang senyatanya, tolak ukur *das solen*.
3. Model kelompok kontrol tes yaitu membandingkan kelompok kontrol (tanpa perlakuan) dengan kelompok tes (diberi perlakuan) tolak ukurnya adalah kelompok kontrol.

Berdasarkan teori di atas mengenai evaluasi di sini penulis menggunakan teori Dunn (2003:610) yang mengatakan bahwa evaluasi adalah kebijakan yang menentukan arah yang lebih baik dari sebelumnya yang mengandung ciri, Ketepatan Kebijakan, Ketepatan Pelaksanaan, Ketepatan Target, dan Ketepatan Lingkungan. Dunn mengembangkan enam indikator atau kriteria evaluasi, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Indikator/ Kriteria Evaluasi

No	Tipe Kriteria	Pengertian/ Definisi
1	Efektivitas	taraf tercapainya suatu tujuan tertentu, hak ditinjau dari segi hasil, maupun usaha dari segi usaha yang diukur, seberapa besar tingkat pencapaian, tujuan/sasaran dari kebijakan yang telah dilakukan.
2	Efisiensi	Jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektifitas tertentu.
3	Kecukupan	tujuan yang telah dicapai sudah dirasakan dalam menjawab persoalan yang dalam masyarakat, seberapa jauh kebijakan yang dibuat oleh aparatur pemerintah.
4	Perataan	Mewujudkan keadilan yang seimbang bagi para pihak terkait, suatu keadilan yang diberikan dan diperoleh dari suatu kebijakan publik.
5	Responsivitas	Seberapa jauh kebijakan dapat menyelesaikan/mengatasi berbagai permasalahan.
6	Ketepatan	Berhubungan dengan rasionalitas substantif yang merujuk pada nilai atau harga diri tujuan kebijakan.

Sumber : Buku Dunn, 2003:610.

Hasil evaluasi akan dianalisa sebagai pertimbangan bagi pembuat kebijakan untuk melakukan penyesuaian atau perubahan demi penyempurnaan kebijakan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa suatu kebijakan publik tidaklah permanen tetapi membutuhkan penyesuaian, karena kebijakan sangat dipengaruhi oleh faktor politik, sosial, ekonomi, budaya, teknologi dan informasi yang senantiasa dinamis.

2.1.8.1 Jenis-jenis Evaluasi

Evaluasi merupakan suatu tindakan atau proses untuk menentukan nilai dari pada sesuatu, menurut mereka dalam melakukan evaluasi diperlukan pengukuran untuk menentukan daripada sesuatu.

Jika dilihat dari tahapannya, Wahab (2004:3) secara umum evaluasi dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Evaluasi tahap perencanaan

Kata evaluasi sering digunakan dalam tahap perencanaan dalam rangka mencoba memilih dan menentukan skala prioritas terhadap berbagai macam alternatif dan kemungkinan terhadap cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya, untuk itu diperlukan teknik yang dapat dipakai oleh perencanaan. Suatu hal yang patut dipertimbangkan dalam kaitan ini adalah bahwa metode-metode yang ditempuh dalam pemilihan prioritas ini tidak selalu sama untuk setiap keadaan, melainkan berbeda menurut hakekat dan permasalahannya sendiri.

2. Evaluasi pada tahap pelaksanaan

Pada tahap ini evaluasi adalah suatu kegiatan yang melakukan analisa untuk menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding dengan rencana. Terdapat perbedaan antara konsep menurut penelitian ini dengan monitoring. Evaluasi bertujuan terutama untuk mengetahui apakah yang ingin dicapai sudah tepat dan bahwa program tersebut direncanakan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Sedangkan monitoring bertujuan melihat pelaksanaan proyek sudah sesuai dengan rencana dan bahwa rencana tersebut sudah tepat untuk mencapai tujuan, sedangkan evaluasi melihat sejauh mana proyek masih tetap dapat mencapai tujuan, apakah tujuan tersebut sudah berubah dan apakah pencapaian program tersebut akan memecahkan masalah tahap pasca pelaksanaan.

3. Evaluasi pada tahap pasca pelaksanaan

Dalam hal ini konsep pada tahap pelaksanaan, yang membedakan letak pada objek yang dinilai dengan yang dianalisa, dimana tingkat terletak pada objek yang dinilai dengan yang dianalisa, dimana tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding rencana tapi hasil pelaksanaan dibanding dengan rencana yakni apakah dampak yang dihasilkan oleh pelaksana kegiatan tersebut sesuai dengan tujuan yang akan atau ingin dicapai.

Pada penelitian ini jenis evaluasi yang dilakukan pada tahap pasca pelaksanaan karena evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Evaluasi

bagaimana kinerja Badan Kepegawaian daerah Provinsi Riau dalam pelaksanaan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

2.1.8.1 Sifat Evaluasi

Gambaran utama evaluasi adalah bahwa evaluasi menghasilkan tuntutan-tuntutan yang bersifat evaluatif. Di sini pertanyaan utamanya bukan mengenai fakta (Apakah sesuatu ada?) atau aksi (Apakah yang harus dilakukan?) tetapi nilai (Berapa nilainya?). Karena itu evaluasi mempunyai sejumlah karakteristik yang membedakannya dari metode-metode analisis kebijakan lainnya:

- 1) Fokus nilai, Evaluasi berbeda dengan pemantauan, dipusatkan pada penilaian menyangkut keperluan atau nilai dari sesuatu kebijakan dan program. Evaluasi terutama merupakan usaha untuk menentukan manfaat atau kegunaan sosial kebijakan atau program, dan bukan sekedar usaha untuk mengumpulkan informasi mengenai hasil aksi kebijakan yang terantisipasi. Karena ketepatan tujuan dan sasaran kebijakan dapat selalu dipertanyakan, evaluasi mencakup prosedur untuk mengevaluasi tujuan-tujuan dan sasaran itu sendiri (Dunn, 2000:622);
- 2) Interdependensi Fakta-Nilai. Tuntutan evaluasi tergantung baik “fakta” maupun “nilai”. Untuk menyatakan bahwa kinerja kebijakan atau program tertentu telah mencapai tingkat kinerja yang tertinggi (atau rendah) diperlukan tidak hanya bahwa hasil-hasil kebijakan berharga bagi

sejumlah individu, kelompok atau seluruh masyarakat untuk menyatakan demikian, harus didukung oleh bukti bahwa hasil-hasil kebijakan secara aktual merupakan konsekuensi dari aksi-aksi yang dilakukan untuk memecahkan masalah tertentu. Oleh karena itu, pemantauan merupakan prasyarat bagi evaluasi.

- 3) *Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau*. Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan advokatif, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan. Evaluasi bersifat retrospektif dan setelah aksi-aksi dilakukan (*ex post*). Rekomendasi yang juga mencakup premis-premis nilai, bersifat prospektif dan dibuat sebelum aksi-aksi dilakukan (*ex ante*);
- 4) *Dualitas nilai*. Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara. Evaluasi sama dengan rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada (misalnya, kesehatan) dapat dianggap sebagai intrinsik (diperlukan bagi dirinya) ataupun ekstrinsik (diperlukan karena hal itu mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan lain), nilai-nilai sering ditata di dalam suatu hirarki yang merefleksikan kepentingan relatif dan saling ketergantungan antar tujuan dan sasaran.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Dibawah ini merupakan jurnal penelitian terdahulu yang peneliti pakai sebagai acuan dalam penelitian terkait dengan Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, sebagai berikut:

Tabel 2.2
Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Penerbit	Judul Penelitian	Literature Review
1	Alison M Dachner (2019) <i>Human Resource Management Review, Received 9 April 2019; Received in revised form 8 November 2019; Accepted 11 November 2019</i>	<i>The future of employee development</i>	Dalam tinjauan ini kami merefleksikan keadaan literatur pengembangan karyawan saat ini dan mengusulkan konseptualisasi baru yang lebih luas dari pengembangan karyawan yang ditandai dengan kemitraan antara pemberi kerja dan karyawan. Dalam melakukannya, kami menawarkan tiga rekomendasi tentang bagaimana penelitian perlu berkembang untuk menyelaraskan beasiswa pengembangan karyawan dengan praktik saat ini: (1) proaktivitas dalam perusahaan dalam definisi pengembangan karyawan, (2) memperbarui konteks pembelajaran, dan, (3)berpikir secara berbeda tentang bagaimana modal manusia dihargai. Kami menyarankan cara-cara di mana teori dapat diperluas untuk meningkatkan pemahaman kita tentang beberapa metode pengembangan yang didorong oleh karyawan yang umum digunakan. Akhirnya, kami memberikan pertanyaan penelitian masa depan dan saran praktis berdasarkan konseptualisasi baru kami tentang pengembangan karyawan.

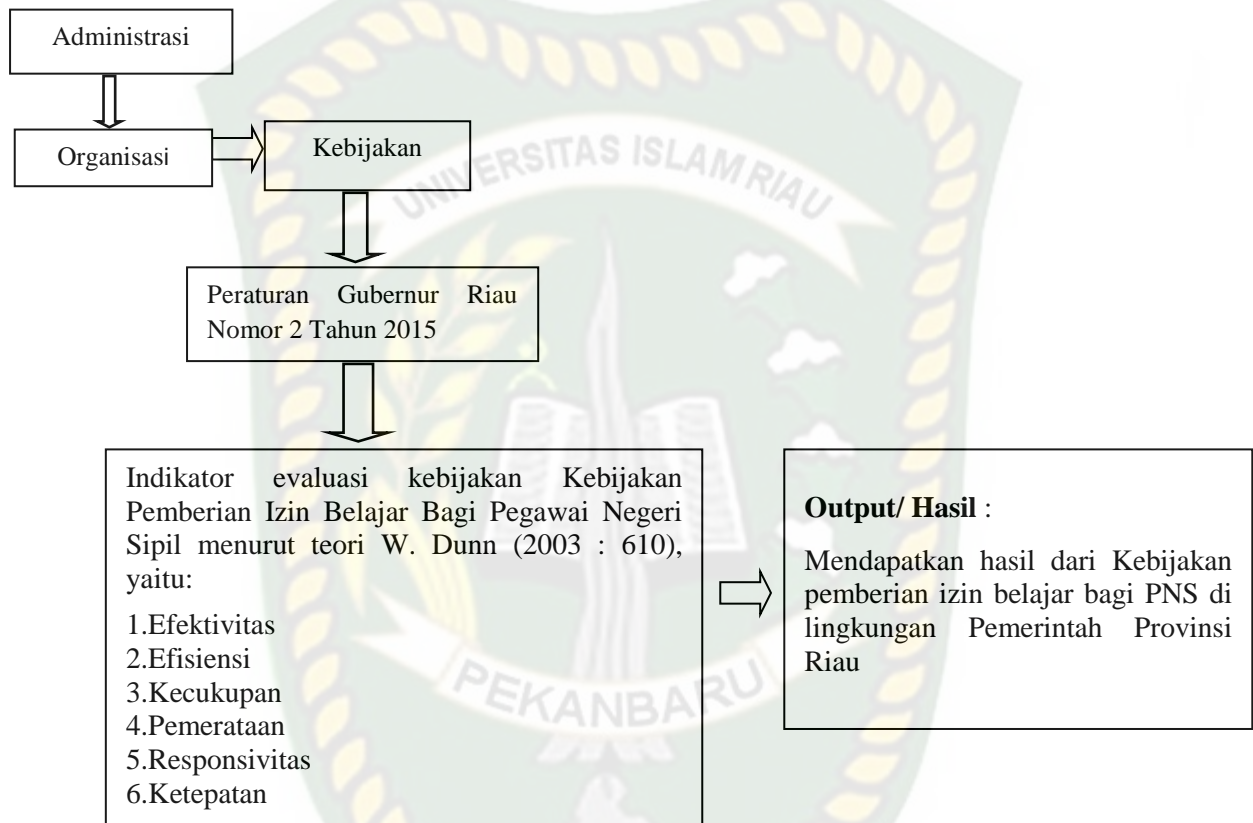
1	2	3	4
2	<p>Jonathan Kalodimos (2020)</p> <p><i>Journal of Vocational Behavior</i> 120 (2020) 103429.</p>	<p><i>Experimental Shareholder Activism: A novel approach for studying top management decision making and employee career issues</i></p>	<p>Proses pengambilan keputusan dan keputusan kebijakan yang diakibatkan dari tim manajemen puncak seringkali memiliki dampak yang luar biasa pada karir dan kesejahteraan karyawan, tetapi kesulitan untuk mengakses pengambilan keputusan eksekutif telah membuat proses belajar seperti itu menjadi sangat sulit. Sementara para sarjana sering mengandalkan jaringan profesional mereka sendiri untuk mengumpulkan sampel kecil eksekutif atau tindakan proxy leverage yang dikumpulkan dari dokumen yang tersedia untuk umum, kami mengusulkan dan mendemonstrasikan pendekatan alternatif yang kami sebut Aktivisme Pemegang Saham Eksperimental (ESA).</p>
3	<p>Mina Pihlajamaki (2020)</p> <p><i>Preventive Medicine Reports</i> 19 (2020) 101103</p>	<p><i>Subjective cognitive complaints and sickness absence: A prospective cohort study of 7059 employees in primarily knowledge-intensive occupations</i></p>	<p>Pekerjaan intensif pengetahuan membutuhkan kemampuan seperti memantau berbagai sumber informasi, memprioritaskan antara tugas yang bersaing, beralih antar tugas, dan menahan gangguan dari tugas utama. Kami menilai apakah keluhan kognitif subjektif (SCC), yang muncul sebagai masalah yang dinilai sendiri dengan kesulitan konsentrasi, memori, pemikiran jernih dan pengambilan keputusan memprediksi ketidakhadiran penyakit (SA) dalam pekerjaan yang intensif pengetahuan.</p>
4	<p>Lia Codrina (2012)</p> <p><i>Procedia Economics and Finance</i> 3 (2012) 981 – 986</p>	<p><i>Element of the hospitality industry competitiveness</i></p>	<p>Literatur mendefinisikan berbagai jenis praktik motivasi tradisional yang dipandang terkait dengan sistem penghargaan seperti promosi, liburan, gaji untuk kinerja, dan prestasi pribadi. Di sisi lain, praktik motivasi inovatif digambarkan sebagai perbaikan lingkungan kerja, organisasi kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Alasan mengapa praktik baru ini diperkenalkan adalah karena terkait dengan produktivitas dan kepuasan karyawan.</p>

1	2	3	4
5	<p>Aida Fitriani (2017)</p> <p>Fokus, Jilid 15, Nomor 1, Maret 2017, hlm. 34 - 45</p>	<p>Implementasi Kebijakan Ketentuan Pemberian Ijin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil</p>	<p>Ketentuan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sintang adalah izin yang diberikan kepada PNS untuk mengikuti pendidikan pada suatu lembaga pendidikan formal diluar jam kerja. Maksud di luar jam kerja adalah proses perkuliahan dilaksanakan pada hari Sabtu dan hari Minggu. Namun demikian banyak PNS yang izin belajar, pada hari Jumat sudah tidak masuk kerja. Selain itu, karena tugas banyak juga PNS yang tidak bisa mengikuti perkuliahan pada hari Sabtu ataupun hari Minggu. Permasalahan lainnya adalah (1) ukuran dan kriteria peserta PNS yang diberikan Izin Belajar masih belum jelas, (2) disiplin dan bidang ilmu yang diambil oleh PNS tidak mengacu pada disiplin dan bidang ilmu yang dibutuhkan, (3) PNS yang diberikan Izin Belajar tidak diikuti dengan penempatan pada posisi yang seharusnya.</p>
6	<p>Erialdi (2020)</p> <p>PERSPEKTIF: Jurnal Ilmu Administrasi E-ISSN: 2685-2527</p>	<p>Penggunaan Evaluasi Model Cipp Pada Implementasi Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Kota Tangerang Selatan</p>	<p>Untuk menghasilkan pelayanan yang prima, Pegawai Negeri Sipil haruslah bekerja secara profesional, tentu saja melalui pembinaan dan pengawasan maka dibutuhkan metode penilaian yang efektif untuk mengukur prestasi kerja secara objektif. Dalam upaya tersebut, Kota Tangerang Selatan telah menerbitkan kebijakan Peraturan Walikota Tangerang Selatan Nomor 5 Tahun 2018. Penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi penyusunan sistem insentif yang wajar dan transparan, pengembangan karier yang adil serta evaluasi bagi Pemda Kota Tangerang Selatan terhadap sumber daya yang dimiliki.</p>

1	2	3	4
7	<p>Wahyu Rahmadhan (2014)</p> <p>Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik 2 (2) (2014): 161-175</p>	<p>Prosedur Penerbitan Surat Izin Belajar Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintahan Deli Serdang</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Pemerintah Desa Bandar Tengah Kecamatan Bandar Khalifah Kabupaten Serdang Bedagai ditinjau dari proses penyelenggaraan pemerintahan yang mengedepankan kerjasama, kedisiplinan, kreatifitas, dan tanggung jawab belum mampu memberikan pelayanan maksimal yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.</p>
8	<p>Dahrum (2012)</p> <p>Jurnal Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156 Volume 1, No. 2, November 2012</p>	<p>Pengembangan Pegawai Pada Universitas Malikussaleh Lhokseumawe</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan: 1) Program pengembangan pegawai berupa pelatihan pengadaan barang dan jasa, pelatihan laboratorium, pelatihan komputer, pelatihan keuangan, manajemen arsip serta pelatihan kepemimpinan. Universitas Malikussaleh Lhokseumawe juga memberikan izin belajar berupa program sarjana dan pascasarjana terhadap pegawai yang ingin meningkatkan kompetensinya. Untuk program pelatihan pegawai ada yang tindak lanjut dari program kemendiknas. 2) Proses pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, yaitu pemberian izin belajar S1 dan S2, pelatihan komputer, pelatihan pengadaan barang dan jasa, pelatihan keuangan, pelatihan kepemimpinan, manajemen arsip, pelatihan laboratorium, serta diklat prajabatan bagi PNS.</p>
9	<p>Ika Harmei (2021)</p> <p>Jurnal Niara Vol. 14, No. 1 Mei 2021, Hal. 228-241</p>	<p>Penerapan Kebijakan Izin Belajar Dan Tugas Belajar Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Pemerintah Kota Pekanbaru</p>	<p>Hasil Prenelitian ini menunjukkan bawah penerapan kebijakan izin belajar dan tugas belajar bagi aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota Pekanbaru berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil dilapangan, jadi dapat disimpulkan Jumlah keseluruhan Aparatur Sipil Negara (ASN) se-kota pekanbaru adalah 7.531 orang, sedangkan yang melanjutkan studi terakhir tahun 2020 adalah berjumlah 461 orang.</p>

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Kerangka Pikiran Tentang Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020



Sumber : Modifikasi penelitian, 2022

2.4. Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan generalisasi berbagai macam gejala-gejala tertentu yang berkaitan satu sama lain sehingga data yang dipakai untuk mendeskripsikan sesuatu sebagai gejala yang sama. Untuk menghilangkan dan menghindari beberapa kesalahpahaman dalam konsep ataupun istilah yang akan

dipakai dalam penelitian ini, untuk itu perlu menjelaskan konsep operasional sebagai berikut:

1. Administrasi Publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan cakupan, dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.
2. Kebijakan adalah ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pengangan, atau petunjuk bagi setiap usaha dan aparatur pemerintah, sehingga tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam mencapai tujuan tertentu.
3. Kebijakan Publik (*Public Policy*) adalah pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling bergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.
4. Pelaksanaan kebijakan merupakan suatu kegiatan terencana yang dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
5. Evaluasi Kebijakan merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Adapun indikator Implementasi Kebijakan :
 - a. Efektivitas adalah Seberapa besar tingkat pencapaian, tujuan/sasaran dari kebijakan Pemberian Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang telah dilakukan.

- b. Efisiensi adalah jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektifitas tertentu.
 - c. Kecukupan adalah seberapa jauh kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil yang dibuat oleh aparat pemerintah.
 - d. Perataan yaitu mewujudkan keadilan yang seimbang bagi para pihak terkait.
 - e. Responsivitas yaitu seberapa jauh kebijakan dapat menyelesaikan/mengatasi berbagai permasalahan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil.
 - f. Ketepatan yaitu berhubungan dengan rasionalitas substantif yang merujuk pada nilai atau harga diri tujuan kebijakan dan kepada kuatnya asumsi yang melandasi tujuan kebijakan tersebut.
6. Pegawai Negeri Sipil disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
 7. Izin belajar merupakan bentuk dukungan pemerintah dalam meningkatkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusia yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil maupun Calon Pegawai Negeri Sipil dengan ketentuan pada saat diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil sedang mengikuti program pendidikan pada lembaga pendidikan.
 8. Instansi pelaksana adalah sebuah organisasi yang berada disuatu pemerintah yang mempunyai Topuksi, tanggung jawabserta berwenang melaksanakan pelayanan dalam urusan manajemen kepegawaian.
 9. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian daerah, yang dipimpin oleh

seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur Riau melalui Sekretaris Daerah, yang tugas dan fungsinya dikoordinasikan oleh Asisten pemerintah Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016.

2.5. Operasional Variabel

Adapun operasional variabel dalam penelitian mengenai Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020, adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3 : Operasional Variabel Penelitian Tentang Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020

Konsep	Variabel	Indikator	Sub Indikator
1	2	3	4
Evaluasi adalah kegiatan untuk menilai tingkat kinerja suatu kebijakan. Evaluasi kebijakan digunakan untuk mengukur keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kebijakan publik. ((Dunn, 2003:608)	Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil	1. Efektivitas 2. Efisiensi	a. Pelaksanaan Pengaturan Kebijakan Pemberian Izin oleh aparat pemerintah; b. Mempunyai manfaat yang besar bagi peningkatan Kinerja PNS a. Menentukan perencanaan dan anggaran dalam memberikan kebijakan pemberian izin belajar; b. Manfaat dari kebijakan yang diberikan pemerintah dalam pemberian izin belajar bagi PNS.

1	2	3	4
		3. Kecukupan	<ul style="list-style-type: none"> a. Tujuan yang telah dicapai sudah dirasakan oleh PNS yang menerima Izin belajar; b. Seberapa besar manfaat yang didistribusikan merata kepada pihak terkait dalam Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil
		4. Perataan	<ul style="list-style-type: none"> a. Keadilan yang diberikan dan diperoleh PNS yang menerima Izin belajar ; b. Kemudahan fasilitas yang diberikan pemerintah kepada dalam pengurusan izin belajar
		5. Responsivitas	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesesuaian antara program dengan keinginan PNS ataupun kebutuhan Organisasi; b. Seberapa jauh kebijakan tersebut menjawab kebutuhan PNS.
		6. Ketepatan	<ul style="list-style-type: none"> a. Dampak positif dari kebijakan izin belajar; b. Dampak Pengaturan izin belajar bagi PNS.

Sumber: Modifikasi Peneliti, 2021.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain/ Rancangan Penelitian

Penelitian ini diarahkan dengan pendekatan *Kualitatif*. Creswell (2013: 5) mendefinisikan metode kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna oleh sejumlah individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data. Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Lexy (2013:4) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Maka penelitian ini nantinya akan menjelaskan fenomena yang terjadi dilapangan, terutama yang berkaitan dengan Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Sedangkan Jenis Penelitian ini, *deskriptif* yaitu dimaksudkan untuk pengukuran atau menggambarkan secara cermat terhadap fenomena sosial tertentu hubungan antara teori dan pengamatan. Dikatakan Pendekatan deskriptif karena dalam penelitian ini mengeksplorasi dan mengklarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan. Adapun tujuan dari penelitian deskriptif kualitatif adalah untuk menggambarkan atau mendiskripsikan secara sistematis, faktual,

serta akurat mengenai fakta-fakta, sifat, dan hubungan antara fenomena-fenomena dari objek yang sedang diteliti (Sugiyono, 2011:14). Metode kualitatif ini akan menghasilkan penemuan berupa ucapan atau tulisan dan sebagainya yang mendukung proses penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Provinsi Riau dengan alasan Pemerintah Provinsi Riau melalui Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015 telah mengeluarkan kebijakan dalam rangka untuk meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia Provinsi Riau, selain itu pemerintah Provinsi Riau berdasarkan pengamatan peneliti memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan kesempatan bagi ASN untuk mengembangkan potensinya. Penelitian dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, karena berdasarkan tugas pokok dan fungsi BKD Provinsi Riau yang melaksanakan proses pengurusan administrasi izin belajar PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Dimaksud sumber data penelitian ini adalah subjek dari mana data diperoleh. Untuk menggali data-data tersebut, maka penelitian ini dilakukan pada komponen yang berhubungan dengan Kebijakan Pemberian Izin Belajar Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Data yang dilakukan dalam penelitian ini bersumber dari para informan. Informan yang dimaksud adalah orang-orang yang dianggap mengetahui benar

suatu fenomena yang menjadi objek penelitian, sehingga dapat membantu penulis dalam menggali informasi yang diperlukan. Penulis juga mengamati kejadian atau peristiwa (yang merupakan data) yang terjadi selama dalam proses penelitian ditambah dengan dokumen-dokumen dan catatan yang terkait dengan masalah yang diteliti. Dokumen tersebut tidak lain adalah sumber data yang berwujud data arsip, laporan, dan peraturan-peraturan tertentu serta gambar atau foto yang dapat mendukung peneliti memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Adapun sumber data tersebut antara lain:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari respon. Dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari lokasi penelitian dengan cara hasil pertemuan *face to face* (tatap muka), dengan wawancara yaitu Pejabat Struktural di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
2. Data sekunder adalah merupakan data yang didapat dari berbagai sumber di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau berupa dokumen, jurnal, Profil, Struktur Organisasi dan Jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, hal ini yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

3.4 Informan Penelitian

Informan peneliti adalah subjek yang memahami informasi objek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian (Bungin, 2007:76). Informan Kunci (*key informan*) merupakan mereka yang

mengetahui dan memiliki berbagai informan pokok yang diperlukan dalam penelitian; terdiri dari Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian daerah Provinsi Riau;

Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam penelitian ini informan penelitian Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020 yang diikuti sertakan peneliti sebanyak 10 (sepuluh) orang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Adapun Narasumber/ Informan yang menjadi sumber informasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Informan Penelitian

No	Informan	Jabatan	Jumlah
1	2	3	4
1.	Informan	1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau 2. Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau 3. Kepala Bidang Pengembangan Aparatur 4. Kasubbid Pengembangan Pendidikan Formal	1 Orang 1 Orang 1 Orang 1 Orang
2.	Informan Kunci (<i>key informan</i>)	1. PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang akan mengurus izin belajar 2. PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang sedang dalam masa perkuliahan 3. PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang sudah selesai Kuliah.	2 Orang 2 Orang 2 Orang
Total Informan Penelitian			10 Orang

Sumber : Olahan Peneliti, Tahun 2022

Penentuan informan dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Adapun menurut Sugiyono (2012:54) teknik penentuan informan seperti ini,

disebut dengan istilah teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang disesuaikan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian. Berdasarkan kriteria yang telah ditentukan diatas. Dapat kita lihat sebuah persyaratan dalam menentukan informan, agar didapatkan informan yang tepat dalam di dalam penelitian ini sehingga penelitian ini menjadi kredibel karena informan yang tepat.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Menurut Sugiyono pengumpul data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik seperti :

1. Wawancara yaitu melakukan Tanya jawab langsung kepada responden yang sudah dipersiapkan dan ditentukan sebelumnya;
2. Observasi yaitu melakukan peninjauan secara langsung ke daerah atau lokasi penelitian untuk melihat kejadian sebenarnya secara gambaran umum;
3. Dokumentasi yaitu data-data yang diperoleh dari buku-buku atau peraturan daerah.

1) Pengumpulan Data secara Primer

Ditinjau dari dari cara pengambilan data, pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara:

- a) Wawancara (interview), merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung , mendalam, tidak berstruktur, dan

individual. Jenis wawancara dalam penelitian ini ada (2) yaitu: Wawancara terstruktur adalah wawancara yang dilaksanakan secara terencana dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya dan Wawancara tak terstruktur adalah wawancara dimana pewawancara dapat dengan leluasa memberikan pertanyaan dari berbagai segi dan arah untuk mendapat informasi secara lengkap dan mendalam. Wawancara ini peneliti lakukan pada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Kepala Bidang Pengembangan Aparatur dan Kasubbid Pengembangan Pendidikan Formal. Wawancara tidak berstruktur sangat memadai dalam penelitian kualitatif. Sedangkan wawancara berstruktur peneliti lakukan dengan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang mengurus Izin Belajar Tahun 2018-2020.

- b) Observasi adalah melakukan pengamatan langsung dengan melihat objek secara langsung terhadap objek yang diteliti. Disini peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mendapatkan data- data yang valid. Penelitian melalukan observasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

2) Pengumpulan Data secara Sekunder

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara: berupa Dokumentasi yaitu hasil observasi peneliti dengan lokasi penelitian dan informan peneliti berupa Foto, Video lokasi penelitian.

3.6 Analisa Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisa Kualitatif Deskriptif yaitu suatu cara menarik kesimpulan dengan memberikan gambaran atau menjabarkan terhadap data yang terkumpul dalam bentuk uraian kalimat sehingga pada akhirnya dapat mengantarkan pada kesimpulan. Proses analisis data dilakukan sejak data-data diperoleh dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber baik itu dari hasil wawancara, catatan-catatan lapangan, dokumen pribadi, gambar, dan sebagainya. Setelah data dibaca, dipelajari, dan ditelaah peneliti menggunakan data tersebut sesuai relevansi penelitian.

Menurut Miles & Huberman (2014:16) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: Reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Mengenai ketiga alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data

berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugusgugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data/transformasi ini berlanjut terus sesudah penelian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

2. Penyajian Data

Miles & Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan.

3. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan menurut Miles & Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis (peneliti) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

3.8 Jadwal Kegiatan Penelitian

Tabel 3.2 Jadwal Kegiatan Penelitian, Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020

No	Jenis Kegiatan	Bulan dan Minggu ke 2022/2023																			
		November				Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan dan Penyusunan UP	X	X																		
2	Seminar UP		X	X	X	X															
3	Riset			X	X	X	X														
4	Penelitian Lapangan				X	X	X	X													
5	Pengolahan dan Analisis Data					X	X	X	X	X	X										
6	Konsultasi dan Bimbingan Tesis								X	X	X	X	X	X							
7	Ujian Tesis													X	X	X	X				
8	Revisi dan Pengesahan Tesis																	X	X		
9	Pengadaan dan Penyerahan Tesis																			X	X

Sumber: Modifikasi Penulis 2022

BAB IV

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Provinsi Riau

Provinsi Riau, merupakan salah satu provinsi yang ada di Pulau Sumatera yang memiliki sebelas kabupaten dan kota. Sebagai provinsi yang memiliki sumber daya alam yang cukup kaya, Provinsi Riau juga memiliki letak yang strategis yakni dilintas negara-negara melayu serumpun, dengan ibukota Provinsi Riau adalah di Kota Pekanbaru.

Wilayah Provinsi Riau, dihuni oleh berbagai etnik dan suku yang tersebar disetiap kabupaten/kota, dalam tatanan sosial yang fluralistik dalam mengatur kehidupan bermasyarakat. Namun nilai kera-gaman budaya Melayu yang menjadi ciri khas dari Provinsi Riau. Hal tersebut terlihat dari filosofi yang dikemukakan oleh Laksamana Hang Tuah yakni "Tuah sakti hambah negeri, esa hilang dua terbilang, patah tumbuh hilang berganti, tak melayu hilang dibumi."

Provinsi Riau memiliki luas wilayah 107.932,71 Km yang terdiri dari 80,11 % daratan dan 19,89% lautan dan perairan. Secara administrasi Provinsi Riau terdiri dari 9 Kabupaten dan 2 Kota serta 150 Kecamatan dan 1500 desa/kelurahan, dengan jumlah penduduk 5.070.952 jiwa dan kepadatan rata-rata penduduk 46,98 jiwa/Km, sedangkan pertumbuhan penduduk periode 2000–2006 sebesar 4,01 % dan tahun 2007 sekitar 5,23 %. Dari aspek perwilayahan Provinsi Riau, berada pada wilayah timur Sumatera yang memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- 1) Sebelah Utara berbatasan langsung dengan selat Singapura dan Selat Malaka;
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Provinsi Jambi dan Selat Berhala;
- 3) Sebelah Timur berbatasan dengan Provinsi Kepulauan Riau dan Laut Cina Selatan;
- 4) Sebelah Barat berbatasan dengan Provinsi Sumatera Barat dan Sumatera Utara.

Potensi utama Provinsi Riau bila dikaitkan dengan kontribusi lapangan usaha terhadap PDRB Provinsi Riau tahun 2007, maka lapangan usaha Pertanian sebanyak 32,25 %, sektor industri sebesar 30,16 %, dan sektor perdagangan sebesar 12,02 %. Menurut lapangan usaha yang dominan di Provinsi Riau, dan hal ini tergambar dari lapangan pekerjaan bagi penduduk Provinsi Riau, yaitu sebagai berikut :

- a. Sektor pertanian sebesar 52,24 %;
- b. Sektor industri dan pengolahan sebesar 3,61 % dan;
- c. Sektor perdagangan dan jasa sebesar 26,34 %

Karakteristik dan potensi wilayah yang dimiliki oleh Provinsi Riau, maka disamping sektor pertambangan, sektor pertanian, sektor industri dan sektor perdagangan dan jasa, juga memiliki sektor utama yang memiliki daya ungkit yang cukup dominan bagi pertumbuhan ekonomi wilayah, membuka lapangan pekerjaan dan upaya pemerintah dalam penanggulangan masalah kemiskinan yang ada di Provinsi Riau.

Dalam rangka upaya percepatan pertumbuhan pembangunan daerah di Provinsi Riau, terutama dalam kerangka otonomi daerah yang sudah bergulir dewasa ini, maka Pemerintah Provinsi Riau, menyusun langkah-langkah strategi

dasar pembangunan daerah baik dalam kurun waktu jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek. Untuk itu disusun visi dan misi dari strategi dasar pembangunan daerah Provinsi Riau.

4.1.1 Visi dan Misi Provinsi Riau

a. Visi Provinsi Riau

Sebagaimana diamanahkan Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Riau Nomor 12 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 9 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Tahun 2005-2025, Visi Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Riau 2005-2025 adalah :

"Terwujudnya Provinsi Riau sebagai Pusat Perekonomian dan Kebudayaan Melayu dalam Lingkungan Masyarakat yang Agamis, Sejahtera Lahir dan Batin, di Asia Tenggara Tahun 2025".

Selanjutnya, visi jangka panjang tersebut diuraikan kedalam 12 Misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan Provinsi Riau sebagai Pusat Kegiatan Perekonomian;
2. Mewujudkan Perekonomian yang Berdaya Saing dan Berkelanjutan;
3. Mewujudkan keseimbangan pembangunan antar wilayah
4. Mewujudkan kerjasama pembangunan antar wilayah
5. Meningkatkan kemampuan dan kompetensi Pemerintah daerah
6. Mewujudkan dukungan sistem informasi pembangunan yang handal
7. Mewujudkan masyarakat Riau yang mandiri dan sejahtera
8. Mewujudkan kebudayaan Melayu sebagai payung kebudayaan
9. Mewujudkan kehidupan masyarakat yang berakhlak
10. Mewujudkan keamanan dan kenyamanan masyarakat
11. Mewujudkan lingkungan yang lestari
12. Mewujudkan masyarakat madani

Guna melanjutkan visi pembangunan Provinsi Riau diatas, maka disusunlah visi antara pembangunan jangka menengah lima tahun oleh kepala daerah yang kemudian ditetapkan sebagai visi pembangunan jangka menengah (RPJMD). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2019-2024 yang merupakan pengejawantahan visi dan misi Gubernur dan Wakil Gubernur Riau saat ini merupakan tahap Keempat RPJPD yang berlandaskan pelaksanaan dan pencapaian. Visi RPJMD Provinsi Riau Tahun 2019-2024 :

" Terwujudnya Riau yang Berdaya Saing, Sejahtera, Bermartabat dan Unggul di Indonesia (Riau Bersatu)".

b. Misi Provinsi Riau

Adapun misi yang dijalankan untuk mencapai visi jangka menengah tersebut adalah:

1. Mewujudkan Sumberdaya Manusia yang Beriman, Berkualitas dan Berdaya Saing melalui Pembangunan Manusia Seutuhnya,
2. Mewujudkan Pembangunan Infrastruktur Daerah yang Merata dan Berwawasan Lingkungan,
3. Mewujudkan Pembangunan Ekonomi yang inklusif, Mandiri dan Berdaya Saing,
4. Mewujudkan Budaya Melayu sebagai Payung Negeri dan Mengembangkan Pariwisata yang Berdaya Saing dan
5. Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik dan Pelayanan Publik yang prima berbasis Teknologi Informasi.

c. Arah dan Kebijakan Pembangunan Provinsi Riau

Pembangunan yang dilaksanakan oleh setiap Pemerintah Provinsi tidak akan terlepas dari arah dan kebijakan umum pembangunan yang ditetapkan. Hal ini juga dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau dengan menetapkan arah dan kebijakan pembangunan daerah. Adapun arah dan kebijakan pembangunan daerah Pemerintah Provinsi Riau adalah sebagai berikut :

1. Pemulihan dan stabilisasi kondisi penyelenggaraan pemerintah;
2. Merekatkan kesatuan dan persatuan masyarakat serta pemerintah di Provinsi Riau;
3. Melanjutkan upaya penyelamatan dan pemulihan kelompok masyarakat yang masih termarginal dalam proses pembangunan dan mewujudkan kehidupan masyarakat yang bermartabat;
4. Pengentasan kemiskinan terhadap kelompok masyarakat yang berada dipedesaan maupun diperkotaan, dengan menumbuh kembangkan ekonomi daerah;
5. Memacu jalannya penyelenggaraan tata pemerintahan yang konsisiten dan berjalan di atas aturan-aturan hukum yang kuat dan jelas demi terwujudnya supremasi hukum, menumbuhkan nilai-nilai keteladanan dalam menjalankan dan menegakkan hukum dan peraturan perundang-undangan;
6. Mendorong berkembangnya kreatifitas dan inovasi penyelenggaraan pemerintahan dan kemasyarakatan di pedesaan melalui pembangunan dan

penguatan kapasitas kelembagaan pemerintah desa dan kelembagaan masyarakat desa.

7. Melaksanakan sepenuhnya kewenangan- kewenangan yang diberikan sesuai dengan prinsip - prinsip penyelenggaraan otonomi daerah nyata luas, dan bertanggung jawab yang sesuai dengan undang-undang yang berlaku;
8. Memprioritaskan penanganan permasalahan yang mendasar, serta isu strategis daerah, terutama yang menyangkut masalah kemiskinan, mengejar ketertinggalan sumber daya manusia (kebodohan) serta keterbatasan infrastruktur;
9. Memprioritaskan keseimbangan pembangunan dan pelayanan masyarakat antar wilayah daerah, kota dan desa secara proporsional dan berkeadilan;
10. Meningkatkan kerjasama antar daerah dan kerja sama regional antar provinsi, serta kerjasama antar bangsa.

4.1.2. Pemerintahan Daerah Provinsi Riau

Secara administrasi Provinsi Riau terdiri dari 10 Kabupaten dan 2 Kota, yang didalamnya terdiri dari 166 Kecamatan dan 1.846 Desa/ Kelurahan.

Pembentukan organisasi atau kelembagaan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 7 Tahun 2019 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yaitu:

- 1) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 1 Tahun 2014 tentang Organisasi Sekretariat Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau.
- 2) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 2 tahun 2014 tentang Organisasi Dinas Daerah Provinsi Riau.

- 3) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 3 tahun 2014 tentang Organisasi Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau.
- 4) Peraturan Daerah Riau Nomor 4 Tahun 2016 tanggal 30 Desember 2016, tentang Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau.
- 5) Peraturan Daerah Riau Nomor 7 Tahun 2019 tanggal 31 Desember 2019, tentang Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau.

Gubernur Riau dan Wakil Gubernur Riau dalam melaksanakan tugas dibantu oleh Sekretaris Daerah (Sekda), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (BAPPEDALITBANG) dan Inspektorat.

a. Sekretariat Daerah

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau terdiri dari:

- 1) Sekretaris Daerah
- 2) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat;
- 3) Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
- 4) Asisten Administrasi Umum;
- 5) Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat;
- 6) Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- 7) Biro Administrasi Pimpinan;
- 8) Biro Administrasi Pembangunan;
- 9) Biro Organisasi Tata Laksana;
- 10) Biro Hukum dan Hak Asasi Manusia;
- 11) Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah;
- 12) Biro Umum;
- 13) Biro Pengadaan Barang dan Jasa;

b. Badan

Provinsi Riau Memiliki 8 (delapan) Badan sebagai Lembaga Teknik Daerah Provinsi Riau, sebagai berikut:

- 1) Badan Kepegawaian Daerah;
- 2) Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik;
- 3) Badan Penanggulangan Bencana Daerah;
- 4) Badan Pendapatan Daerah;
- 5) Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah;

- 6) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- 7) Badan Penghubung.
- 8) Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan

c. OPD Lainnya

Satuan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebanyak 6 lembaga terdiri dari:

- 1) Inspektorat;
- 2) RSJ Tampan;
- 3) RSUD Arifin Achmad;
- 4) RSUD Petala Bumi;
- 5) Satpol PP;
- 6) Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;

d. Dinas

Satuan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) setingkat Dinas sebanyak 18 Dinas terdiri dari :

- 1) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- 2) Dinas Kesehatan;
- 3) Dinas Sosial;
- 4) Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan;
- 5) Dinas Perhubungan;
- 6) Dinas Komunikasi, Informatika Dan Statistik ;
- 7) Dinas Bina Marga;
- 8) Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Sumber Daya Air;
- 9) Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- 10) Dinas Pemuda dan Olahraga;
- 11) Dinas Pendapatan;
- 12) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral;
- 13) Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
- 14) Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif;
- 15) Dinas Pertanian dan Peternakan;
- 16) Dinas Kehutanan;
- 17) Dinas Perkebunan;
- 18) Dinas Perikanan dan Kelautan.

OPD hasil Pecahan :

- 1) Dinas Bina Marga (Pecahan Dinas PU)
- 2) Dinas Cipta Karya Tata Ruang dan Sumberdaya Air (Pecahan Dinas PU)
- 3) Dinas Kehutanan
- 4) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Gabungan)

- 5) Dinas Kesehatan
- 6) Dinas Pendapatan Daerah
- 7) Dinas Sosial
- 8) Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan
- 9) Dinas Perhubungan
- 10) Dinas Komunikasi, Informatika Dan Statistik
- 11) Dinas Perikanan dan Kelautan
- 12) Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah
- 13) Dinas Pemuda dan Olahraga
- 14) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
- 15) Dinas Perindustrian dan Perdagangan
- 16) Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
- 17) Dinas Pertanian dan Peternakan
- 18) Dinas Perkebunan

4.2 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

4.2.1 Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Badan Kepegawaian daerah (BKD) Provinsi Riau sudah beberapa kali mengalami perubahan nama. Sebelumnya bernama Badan Administrasi dan Diklat Pegawai (BADP) Provinsi Riau. Kemudian dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah Nomor 08 Tahun 2008, maka Badan Administrasi dan Diklat Pegawai (BADP) Provinsi Riau berganti nama menjadi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau merupakan perangkat daerah yang memiliki wewenang tugas dan tanggung jawab pada bidang kepegawaian yang merupakan organisasi pendukung dalam peningkatan Sumber Daya Aparatur Pemerintah di daerah.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau di bentuk dengan Peraturan Daerah Nomor 08 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja

Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau, yang tertuang dalam Bab XIV pasal 36 Peraturan daerah ini tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau.

Kemudian pada tahun 2014 BKD berubah nama menjadi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah yang di singkat dengan (BKP2D) Provinsi Riau di bentuk dengan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 03 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau.

Selanjutnya pada tahun 2016 BKP2D berubah nama menjadi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dengan dikeluarkan peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 94 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

4.2.2 Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

a. Visi BKD Provinsi Riau

Mengingat pentingnya visi dan misi bagi suatu organisasi, dengan memperhatikan visi dan misi Kepala Daerah maka visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada Rencana Strategis periode 2014-2019 adalah:

“Mewujudkan Badan Kepegawaian Daerah sebagai Pusat dan Pengembangan Aparatur yang Profesional dan Sejahtera menuju Visi Riau 2025”.

Makna Yang terkandung dalam Visi:

- 1) Pusat pembinaan aparatur, adalah pusat pembinaan aparatur pemerintah yang mampu mengkoordinasikan, memadukan, dan menyelaraskan kegiatan pembinaan Aparatur Pemerintah Provinsi Riau dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Riau;
- 2) Pusat pengembangan aparatur pemerintah, adalah sebagai pusat pengembangan kapasitas dan kapabilitas aparatur sipil negara Pemerintah Provinsi Riau yang mampu menyusun rencana dan program/kegiatan (*actionplann*), agenda-agenda perubahan serta melaksanakan program/kegiatan dan agenda tersebut;
- 3) Aparatur yang profesional adalah sumber daya manusia aparatur sipil negara yang memenuhi syarat-syarat kompetensi dibidang tugas dan pekerjaannya, loyal, mempunyai integritas, mampu bekerja keras, dan mempunyai motivasi;
- 4) Sejahtera, adalah untuk menunjukkan bahwa penghasilan aparatur dapat memenuhi tingkat hidup yang layak dengan memperhitungkan antara beban kerja dan prestasi kerja yang dapat meningkatkan motivasi aparatur sipil negara.

b. Misi BKD Provinsi Riau

Secara konseptual, misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Rumusan misi akan membantu semua komponen untuk memahami substansi yang terkandung dalam visi. Dengan demikian, rumusan misi yang baik akan memberikan panduan kejelasan arah bertindak semua komponen untuk menentukan arah kebijakan, program hingga kegiatan yang berorientasi pada pencapaian visi organisasi.

Rumusan misi ditetapkan berdasarkan visi dengan memperhatikan lingkungan strategis baik, internal maupun eksternal. Aspek internal menyangkut

kekuatan dan kelemahan. Sedangkan aspek eksternal menyangkut peluang dan ancaman. Berdasarkan rumusan visi dan telaah lingkungan strategis, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menetapkan misi 2014-2019 sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu sumber daya manusia aparatur sipil negara Pemerintah Daerah Provinsi Riau;
- b. Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara yang sesuai dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*good government*);
- c. Meningkatkan kapasitas kelembagaan untuk mewujudkan pelayanan kepegawaian prima;

Makna yang terkandung dalam misi tersebut adalah:

- a) Meningkatkan mutu sumber daya manusia aparatur sipil negara Pemerintah Daerah Provinsi Riau adalah menyediakan sumber daya manusia yaitu aparatur yang profesional sesuai dengan bidang tugasnya. dan menjamin kelancaran kebijakan pembinaan dan manajemen kepegawaian melalui pendidikan bergelar maupun non gelar.
- b) Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara yang sesuai dengan tata kelola ke pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintah yang bersih (*good government*). Misi ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:
- c) Mengembangkan sistem rekrutmen, penempatan dan pengisian jabatan yang lebih mengedepankan prinsip objektif, profesionalitas dan akuntabel;
- d) Meningkatkan objektivitas, transparansi dan akuntabilitas pembinaan dan manajemen kepegawaian mencakup proses penyusunan formasi. pengadaan atau rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan. hukuman disiplin dan pemberhentian atau pensiun aparatur sipil negara Pemerintah Provinsi Riau;

- e) optimalisasi sistem pembinaan dan manajemen kepegawaian berbasis informasi teknologi dan sinkronisasi kebijakan kepegawaian.

4.2.3 Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, yang mempunyai Fungsi sebagai berikut:

1. Membantu Kepala Daerah menyusun kebijakan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
2. Melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
3. Melakukan pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan Pemerintah Daerah pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
4. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Daerah terkait tugas

a. Tugas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau:

- 1) Merumuskan program kerja dan membuat perumusan kebijakan dibidang kepegawaian;
- 2) Merumuskan pembagian tugas, memberikan petunjuk dan arahan serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas bawahan;
- 3) Merumuskan ketentuan Peraturan Daerah dibidang kepegawaian yang tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku;
- 4) Merumuskan peningkatan kualitas Sumber Daya Aparatur melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan;

- 5) Merumuskan penegakan disiplin Pegawai dengan memberikan pengarahan, pembinaan dan pemberian sanksi menurut ketentuan yang berlaku;
- 6) Merumuskan peningkatan SDM dengan mengadakan penerimaan CPNSD;
- 7) Merumuskan administrasi pengangkatan, pemindahan, kenaikan pangkat dan pemberhentian PNS dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional;
- 8) Merumuskan pelayanan administrasi pensiun PNS Daerah dan kenaikan pangkat pengabdian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- 9) Merumuskan pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian dan Data PNS;
- 10) Merumuskan penyelesaian masalah kepegawaian yang berhubungan dengan pelanggaran disiplin PNS.

b. Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau:

1. Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan Pemerintah;
2. Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah;
3. Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;
4. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
5. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional serta pemberhentian tenaga honorer sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
6. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;

7. Penyiapan penetapan gaji, tunjangan, dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
8. Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
9. Penyiapan dan pelaksanaan administrasi kedudukan dan status hukum pegawai negeri sipil daerah;
10. Penyiapan dan pelaksanaan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan formal PNS, pendidikan dan pelatihan PNS sesuai dengan ketentuan perundang - undangan yang berlaku;
11. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah; dan Penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara

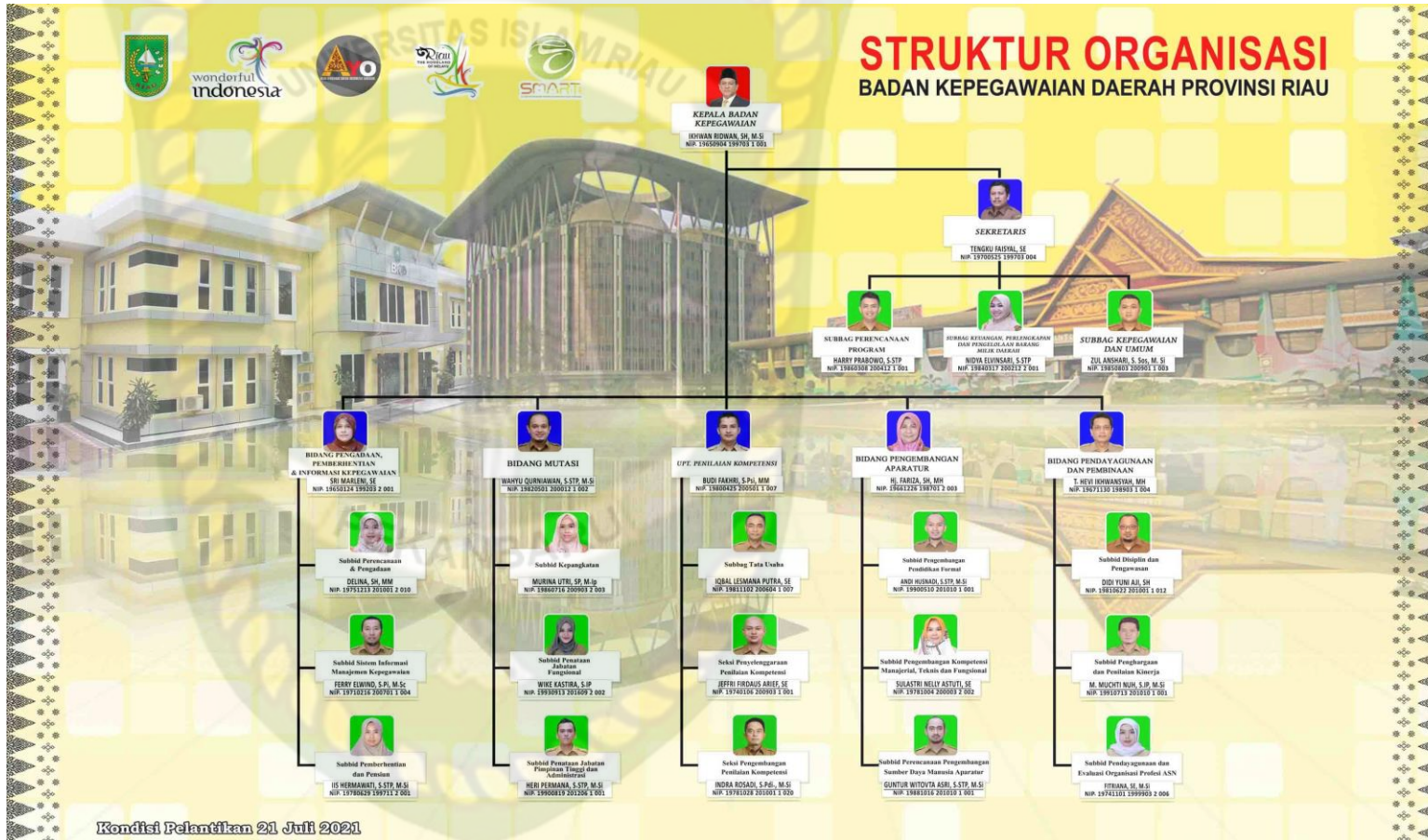
4.2.4 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau

Susunan Organisasi BKD Provinsi Riau tertuang dalam pasal 56 Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2019 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau. Susunan Organisasi Badan Kepegawaian, Daerah Provinsi Riau Sebagai berikut :

Adapun Susunan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Riau sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 7 tahun 2019 dan Peraturan Gubernur Nomor 94 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan Peraturan Gubernur Riau Nomor 81 Tahun 2017 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis adalah sebagai berikut:

1. KepalaBadan;
2. Sekretariat, terdiri dari:
 - a. Subbagian Perencanaan Program;
 - b. Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelola Barang Milik Daerah;dan
 - c. Subbagian Kepegawaian dan Umum
3. Bidang Administrasi Kepegawaian, terdiri dari :
 - a. Subbidang Pengadaan, dan Tata Usaha Kepegawaian;
 - b. Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian; dan
 - c. Subbidang Pensiun.
4. Bidang Mutasi, terdiri dari:
 - a. Subbidang Kepangkatan;
 - b. Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi; dan
 - c. Subbidang Jabatan Fungsional.
5. Bidang Pengembangan Pegawai, terdiri dari:
 - a. Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal Pegawai;
 - b. Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Teknis;dan
 - c. Subbidang Pengembangan Pendidikan Fungsional.
6. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, terdiri dari:
 - a. Subbidang Kedudukan Hukum;
 - b. Subbidang Kesejahteraan Pegawai.; dan
 - c. Subbidang Pembinaan Pegawai.
7. Unit Pelaksana Teknis Penilaian Kompetensi
8. Jabatan Fungsional

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau



Program Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memiliki wewenang dalam menangani masalah sumber daya aparatur baik secara jumlah kebutuhan aparatur sipil daerah ataupun mengenai sumber daya manusianya sehingga perlunya kegiatan-kegiatan yang mendukung dalam pengelolaan manajemen aparatur.

Terkait dengan hal tersebut serta meningkatnya persaingan, tantangan dan tuntutan masyarakat terutama para aparatur pemerintah akan pelayanan prima, mendorong Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk mempersiapkan diri agar tetap eksis dan unggul dengan senantiasa mengupayakan perubahan kearah yang lebih baik. Perubahan tersebut dilakukan secara berkesinambungan, terencana dan konsisten sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja yang berorientasi pada pencapaian hasil dan manfaat. Adapun program Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebagai berikut :

1. Program Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur;
2. Program Peningkatan Kedinasan;
3. Program Pembinaan Dan Pengembangan Aparatur;
4. Program Pelayanan Administrasi Aparatur Sipil Negara;
5. Program Peningkatan Kesejahteraan Aparatur;
6. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran;
7. Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur;
8. Program Peningkatan Displin Aparatur;
9. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja Dan Keuangan.

Salah satu misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah meningkatkan kapasitas kelembagaan untuk mewujudkan pelayanan prima. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tatakerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, dimana tugas-tugasnya lebih berorientasi pada pelayanan kepegawaian. Berikut adalah jenis layanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) :

1. Bidang Administrasi Kepegawaian, meliputi layanan:
 - Pengadaan CPNS
 - Pengangkatan CPNS menjadi PNS
 - Pengurusan Kartu Pegawai
 - Pengurusan Kartu Istri/Suami
 - Cuti PNS, yang terdiri dari:
 - a. Cuti Tahunan Pejabat Eselon II di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau;
 - b. Cuti Besar (Umroh/Haji) PNS
 - c. Cuti diluar Tanggungan Negara
 - Pelaksanaan Ujian Dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah PNS
 - Pensiun PNS
2. Bidang Pengembangan Pegawai, meliputi layanan:
 - Diklat Kepemimpinan;
 - Diklat Fungsional/Teknis;
 - Tugas Belajar;
 - Izin Belajar.
3. Bidang Mutasi Pegawai, meliputi layanan:
 - Kenaikan Pangkat PNS;
 - Mutasi PNS
 - Administrasi Jabatan Fungsional
4. Bidang Kedudukan Hukum dan Kesejahteraan Pegawai, meliputi layanan:
 - Sumpah PNS;
 - Izin melakukan Perceraian PNS;

- Tabungan Perumahan/TAPERUM;
- Tanda Penghargaan Satyalancana Karya Satya (SLKS);
- Pemilihan PNS Berprestasi Baik.

4.2.5. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia yang disingkat SDM merupakan faktor sentral dan strategis dalam suatu organisasi. SDM dalam sebuah organisasi adalah penggerak organisasi tersebut. Demikian pula dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk melaksanakan tugas dan fungsi perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia yang memadai, profesional dan handal. Berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan Tahun 2021 Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau didukung dengan 122 orang Pegawai Negeri Sipil, dengan perincinan sebagai berikut :

a. Berdasarkan Pangkat dan Golongan

Tabel 4.1
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau
Berdasarkan Pangkat dan Golongan

No	Pangkat	Golongan	Jumlah
1	2	3	4
1.	Pembina Utama Muda	IV/c	1 Orang
2.	Pembina TK I	IV/b	5 Orang
3.	Pembina	IV/a	11 Orang
4.	Penata Tingkat I	III/d	17 Orang
5.	Penata	III/c	13 Orang
6.	Penata Muda TK I	III/b	21 Orang
7.	Penata Muda	III/a	35 Orang
8.	Pengatur TK I	II/d	3 Orang
9.	Pengatur	II/c	5 Orang
10.	Pengatur Muda TK. I	II/b	6 Orang
11.	Pengatur Muda	II/a	6 Orang
12.	Juru	I/c	1 Orang
		Jumlah Pegawai	122 Orang

Sumber : Badan Kepegawaian Provinsi Riau, 2022

b. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2
Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Pasca Sarjana (S2)	37 Orang
2	Sarjana (S1)	68 Orang
3	Akademi (D.II, D.III dan Atau setingkatnya)	64 Orang
4	SLTA dan atau setingkatnya	12 Orang
5	SMP Sederajat	1 Orang
	Jumlah	122 Orang

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, 2022

Dari data pada tabel 4.2 diketahui bahwa pendidikan pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, didominasi oleh tingkat pendidikan Sarjana Strata I (S.1) yang berjumlah 68 orang atau 55,74 %. Secara umum tingkat pendidikan pegawai negeri sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau cukup baik, dimana dari 122 orang Pegawai Negeri Sipil terdapat 37 orang atau 30,33 % yang berpendidikan Sarjana Strata II.

c. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3
Jumlah PNS Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau
Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-Laki	63 Orang
2	Perempuan	59 Orang
	Jumlah	122 Orang

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, 2022

Data pada Tabel 4.3. menggambarkan bahwa pegawai negeri sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau didominasi jenis kelamin laki-laki yang mencapai 63 orang atau 51,64 %.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian, Daerah Provinsi Riau tidak cukup mengandalkan dari jumlah dan kualitas sumber daya manusia saja. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut juga menuntut adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, sehingga tercapai kualitas kerja yang baik. Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan organisasi, sedangkan prasarana adalah segala yang merupakan penunjang terselenggaranya suatu proses atau usaha agar tujuan organisasi tercapai.

4.2.6. Sarana dan Prasarana

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian, Daerah Provinsi Riau tidak cukup mengandalkan dari jumlah dan kualitas sumber daya manusia saja. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut juga menuntut adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, sehingga tercapai kualitas kerja yang baik. Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan organisasi, sedangkan prasarana adalah segala yang merupakan penunjang terselenggaranya suatu proses atau usaha agar tujuan organisasi tercapai.

Secara umum sarana dan prasarana digunakan antara lain untuk menunjang kegiatan ketatausahaan atau administrasi perkantoran, pembinaan dan pelayanan administrasi kepegawaian, upaya peningkatan kualitas kinerja sumber

daya manusia/aparatur sipil negara serta penunjang pelaksanaan pelaksanaan program dan kegiatan Badan Kepegawaian Provinsi Riau. Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, memiliki 2 lokasi gedung perkantoran, yaitu:

1. Kantor Pusat, di Jalan Cut Nyak Dien Pekanbaru, yang terdiri dari 4 (empat) gedung lantai II, 1 (satu) musholah 1 (satu) unit rumah kopel, 1(satu) unit RANCANGAN RENSTRA BKD Provinsi Riau 2019-2024 II-13 kantin, 2 (dua) unit tempat parkir roda dua, 1 (satu) unit ruang genset, serta 1 (satu) unit tempat pembakaran berkas atau sampah perkantoran;
2. Kantor Unit Pelaksanaan Teknis Penilaian Kompetensi, di Jalan Amir Hamzah Pekanbaru, yang terdiri dari 1 (satu) gedung perkantoran.

Secara sederhana gambaran sarana dan prasarana kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Keadaan Prasarana dan Sarana BKD Provinsi Riau

No	Nama Barang	Jumlah	
		Jenis Barang	Unit
1	Tanah dan Bangunan	2	3.212 m ²
2	Alat-Alat Angkutan	1	11 Unit
3	Alat Kantor dan Rumah Tangga	3	759 Unit
4	Alat Studio dan Alat Komunikasi	2	117 Unit
5	Alat Persenjataan	1	9 Unit
6	Komputer	2	745 Unit
7	Peralatan Olahraga	1	12 Unit

Sumber Data : Buku Inventaris Barang Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2022.

Setiap ruang kerja pegawai negeri sipil dilengkapi dengan fasilitas pendingin ruangan *Air Condition* (AC). Disamping itu disetiap ruang tersebut, juga dilengkapi prasarana dan sarana kerja berupa meja dan kursi kerja, komputer, printer, mesin photo copy, scanner serta jaringan WiFi.

Khusus pejabat struktural eselon II dan III untuk kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi disediakan kendaraan dinas atau operasional roda 4 (empat) dan staf operasional disediakan kendaraan roda 2 (dua).



BAB V

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai hasil penelitian yang menganalisis tentang evaluasi kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020 dan menganalisis faktor penghambat dalam pelaksanaan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Penelitian ini melibatkan beberapa informan yang dianggap mengerti dan menguasai masalah-masalah yang diteliti. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Kepala Bidang Pengembangan Aparatur dan Kasubbid Pengembangan Pendidikan Formal (sub Koordinator), sedangkan Informan Utama dalam penelitian ini yaitu PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang akan mengurus izin belajar. Sehingga keseluruhan informan dalam penelitian ini berjumlah 10 (sepuluh) orang.

Adapun karakteristik informan dalam penelitian evaluasi kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018-2020 diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, dan tingkat pendidikan sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi informan dari jenis kelamin, maka antara informan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, Berikut daftar identifikasi informan berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 5.1
Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	2	3
1.	Laki-Laki	7 Orang
2.	Perempuan	3 Orang
TOTAL		10 Orang

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, Desember 2022.

Jumlah informan yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu sebanyak 7 (tujuh) orang terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Kasubbid Pengembangan Pendidikan Formal (sub Koordinator) dan PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang akan mengurus izin belajar, sedangkan informan perempuan berjumlah 3 (tiga) orang terdiri dari Kepala Bidang Pengembangan Aparatur dan PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang akan mengurus izin belajar.

2. Tingkat Pendidikan

Pendidikan dimiliki seseorang cenderung mempengaruhi kepribadian, kemampuan, wawasan dan pola pikir seseorang. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang maka semakin tinggi pula keahlian, daya pikir

dan wawasan yang dimilikinya. Berikut identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Tingkat Pendidikan :

Tabel 5.2
Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan tingkat pendidikan

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	2	3
1.	Pasca Sarjana (S2)	4 Orang
2.	Sarjana (S1)	6 Orang
3.	SMA dan atau Setingkatnya	-
4.	SLTP dan atau Setingkatnya	-
TOTAL		10 Orang

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, Desember 2022.

Adapun tingkat pendidikan dari keseluruhan informan ialah, informan yang berlatar belakang Strata 2 berjumlah 4 (empat) orang, sedangkan informan yang berlatar belakang Strata 1 berjumlah 6 (enam) orang, selanjutnya informan berlatar belakang SMA/ Sederajat dan berlatar belakang SLTP/ sederajat tidak ada. Melihat komposisi informan berdasarkan tingkat pendidikan diatas, maka terlihat bahwa informan yang berlatar belakang Strata 1 atau Sarjana sangat mendominasi.

5.1. Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, mengenai evaluasi kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dimulai dari pelaksanaan tertib hukum. Evaluasi dilakukan untuk menilai keberhasilan dari Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pemberian Beasiswa Tugas Belajar dan

Izin Belajar Bagi Aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang mengacu kepada tujuan dan target di berlakukannya kebijakan ini Ada 6 indikator (Dunn 2014: 324) yang digunakan untuk mengevaluasi kebijakan pemberian izin belajar ini.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan unsur penunjang pemerintahan daerah dibidang kepegawaian yang secara umum memiliki tugas pokok dan fungsi dalam manajemen kepegawaian. Jika melihat teori administrasi publik dan dikaitkan dengan kepegawaian, maka manajemen kepegawaian dimulai dari penyusunan formasi, rekrutment, pengembangan kompetensi dan karir sampai dengan pemberhentian dan pensiun seorang Aparatur Sipil Negara.

Hasil observasi yang terjadi dilapangan menunjukkan bahwa ada beberapa PNS yang melanjutkan pendidikan melalui program Ijin Belajar tidak berjalan sesuai ketentuan yang berlaku. Ini terlihat pada PNS yang melaksanakan Ijin Belajar pada perkuliahan kelas jauh dalam penyelenggaraannya dilaksanakan diluar domisili perguruan tinggi tersebut, hal ini tidak sesuai dengan ketentuandalam Peraturan.

Pengelolaan izin belajar selama ini dilakukan secara manual kemudian diganti dengan berbasis digital dalam bentuk suatu sistem aplikasi tentunya hal tersebut mencerminkan suatu sistem kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi dewasa ini dan tentunya akan lebih efektif dan efisien serta dapat meningkatkan kualitas kinerja pelayanan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Dalam evaluasi ini, ditemukan adanya pengembangan Pegawai Negeri Sipil untuk melakukan izin belajar pada instansi tertentu tanpa melalui proses seleksi baik administrasi maupun akademik namun proses seleksi administrasi dan akademik yang dijalankan di Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan petunjuk (*guidelines*) yang ditetapkan meski ada beberapa persyaratan seleksi diabaikan dalam proses seleksi.

Dalam Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015 tentang tata cara pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, menyebutkan pengertian Ijin Belajar adalah Ijin yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti pendidikan pada suatu lembaga pendidikan formal di luar jam kerja. Kualitas atau profesionalisme penyelenggaraan Izin Belajar merupakan tuntutan yang harus segera direspon. Profesionalisme penyelenggaraan Izin Belajar secara signifikan dapat mempengaruhi kualitas sumber daya aparatur suatu instansi. Oleh karena itu, upaya-upaya konstruktif dalam mengembangkan Sumber Daya Aparatur harus dilakukan secara terencana, konsisten, dan berkelanjutan. Kebijakan pemberian Izin Belajar terkesan masih belum optimal dan masih belum sepenuhnya memperhatikan aspek kebutuhan kepegawaian secara utuh. Gambaran tersebut diperlihatkan dengan kondisi prasyarat dan pasca pemberian Izin Belajar yang selama ini masih memperlihatkan kelemahan kelemahannya.

Untuk mengetahui tanggapan informan peneliti tentang bagaimana hasil evaluasi kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, agar dapat melihat dan menilai sejauh

mana Badan Kepegawaian daerah Provinsi Riau bekerja, jika kebijakan mengenai Izin belajar diimplementasikan dengan benar oleh pemerintah Provinsi Riau. Hal inilah yang ingin diketahui oleh peneliti, bagaimana pelaksanaan kebijakan pelaksanaan izin belajar berjalan melalui fungsi evaluasi, oleh karenanya peneliti memberikan pertanyaan kepada informan tentang indikator-indikator evaluasi kebijakan yang dikembangkan oleh Dunn (2014: 324), sebagai berikut:

5.2.1 Berdasarkan Indikator Efektifitas

Dengan Sub Indikator efektifitas yang meliputi: pelaksanaan pengaturan kebijakan pemberian izin oleh aparat pemerintah dan mempunyai manfaat yang besar bagi peningkatan Kinerja PNS. Upaya mengevaluasi jalannya suatu kebijakan, dapat dilakukan melalui konsep efektifitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk kebijakan atau tidak. Mengukur efektifitas evaluasi kebijakan bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektifitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Tingkat efektifitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika hasil dari kebijakan dan tindakan yang dilaksanakan tidak tepat akan menyebabkan tujuan tidak tercapai atau tidak sesuai sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang mengajukan izin Belajar dan melaksanakan perkuliahan di luar domisili menyebabkan PNS meninggalkan pekerjaan karena jarak Perguruan Tinggi yang diminati dan domisilinya

berjauhan, sehingga yang bersangkutan meninggalkan kewajiban sebagai PNS di jam kerja. Dalam menjalankan suatu kebijakan harus didukung dengan adanya organisasi pelaksana yang berkompeten demi terciptanya suatu keberhasilan kebijakan. Dibutuhkan sebuah komitmen yang kuat antara unit kerja dan BKD agar implementasi kebijakan pemberian izin belajar dapat terlaksana dengan baik namun kesadaran dan komitmen dari pimpinan unit kerja masih sangat minim.

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Ikhwan Ridwan, S.H, M.Si, selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada tanggal 27 Desember 2022, dia menjelaskan, bahwa:

“Apabila suatu kebijakan diimplementasikan dengan baik maka hasil dan pencapaian tujuan dari kebijakan itu akan optimal, Dalam Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015 sudah dijelaskan bahwa izin belajar itu diperuntukkan bagi CPNS/ PNS yang memenuhi syarat, sehingga dapat dipahami oleh PNS yang ingin melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi serta mengajukan izin belajar, agar tidak terjadi penyimpangan dan pelanggaran terhadap hal-hal yang tertuang dalam kebijakan Pergub tersebut ”.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, masih terkait dengan pelaksanaan pengaturan kebijakan pemberian izin oleh aparat pemerintah, hasil wawancara dengan Ibu Nella Novita, M.Acc, ia mengatakan:

“Kebijakan pemberian Ijin Belajar yang tertuang dalam Peraturan Gubernur Riau tersebut guna tertib administrasi dalam pembinaan kepegawaian, untuk menjamin legalitas dan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan Izin Belajar, maka Perguruan Tinggi yang menjadi tempat belajar harus berstatus terakreditasi dan resmi terdaftar pada Badan Akreditasi Nasional (BAN) Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dan terakreditasi minimal B atau Lembaga lain yang ditunjuk oleh Pemerintah sesuai dengan aturan yang berlaku ”. (wawancara tanggal 29 Desember 2022)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, adanya pengaturan kebijakan pemberian izin belajar yang tertuang dalam Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015. Hal tersebut sudah sangat jelas dan mendorong adanya pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi dan atau persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, pengembangan organisasi, meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian profesional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karier. Mengingat pengaturan mengenai pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bagi PNS diatur juga diperinci dalam Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi PNS melalui Jalur Pendidikan.

Persyaratan bagi PNS yang ingin melakukan izin belajar di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau adalah sebagai berikut: Persyaratan Umum, Berstatus Pegawai Negeri Sipil dan bukan Calon Pegawai Negeri Sipil; Memiliki masa kerja PNS minimal 1 (satu) tahun; Telah disetujui atau direkomendasi oleh Kepala Satuan Kerja yang bersangkutan; SKP rata-rata bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Menurut hasil penelitian ada tiga pendapat tentang keefektifan izin belajar ini. Salah satu informan yang mengatakan izin belajar yang tertuang dalam Pergub Nomor 2 Tahun 2015 ini efektif adalah PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang sudah selesai Kuliah yang beranggapan bahwa Pergub ini sudah efektif

sesuai dengan yang dijelaskan Bapak Shaipol, SE Bahri bertugas di Bappeda Provinsi Riau yang mengurus izin belajar pada tahun 2020, ia mengatakan :

“Hal yang dirasakan dengan adanya Pergub tentang izin belajar ini hanya sebagian besar saja yang tau. Yang paling penting dari pengurusan izin belajar di BKD Provinsi Riau adalah melampirkan Surat Pernyataan di atas materai secukupnya, untuk: Bersedia menanggung sendiri biaya pendidikan; Tidak mengganggu pelaksanaan tugas kedinasan; Tidak menuntut kenaikan pangkat dan atau jabatan setelah menyelesaikan pendidikan”. (wawancara tanggal 30 Desember 2022)

Pendapat lain yaitu hasil wawancara dengan PNS yang mengurus izin belajar Ibu Reny Elsera, SKM yang bertugas di Dinas Kesehatan Provinsi Riau, mengatakan :

“bahwa Peraturan Gubernur Riau ini tidak efektif karena kurangnya sosialisasi sehingga sebagian PNS belum mengetahui tentang ketentuan yang ada di dalam Pergub tersebut. Sampai saat ini untuk mempermudah proses administrasi di BKD, layanan izin belajar bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sudah mulai menggunakan system yang lebih efektif dan efisien”. (wawancara tanggal 29 Desember 2022)

Masih berbicara mengenai kebijakan pemberian izin oleh aparat pemerintah perlu adanya kerjasama antara BKD dengan OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, hasil wawancara dengan, Bapak Tengku Faisyal, SE, ia mengatakan :

“Dapat dipahami oleh PNS pemohon Ijin Belajar, dilihat pada aspek penerapan yaitu bagi PNS Pemroses program Ijin Belajar melaksanakan tugas berpedoman pada pembagian/uraian tugas masing-masing PNS di OPD Masing-masing”. (wawancara tanggal 28 Desember 2022)

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa, kebijakan pemberian Izin Belajar terkesan sudah efektif, hal ini dapat dilihat dari memperhatikan aspek kebutuhan kepegawaian secara utuh dan layanan izin belajar bagi PNS di BKD Provinsi Riau sudah mulai menggunakan sistem yang

lebih efektif dan efisien. Gambaran tersebut diperlihatkan dengan kondisi prasyarat dan pasca pemberian Izin Belajar yang selama ini masih memperlihatkan kelemahan-kelemahannya. Adapun indikasi hal tersebut, yakni:

1. Pegawai Negeri Sipil yang melanjutkan pendidikan pada perguruan tinggi yang diminati masih berstatus sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil,
2. Pegawai Negeri Sipil menyelenggarakan pendidikan mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas kedinasan atau yang bersangkutan meninggalkan tugas kedinasannya,
3. Disiplin dan bidang ilmu yang diambil oleh PNS tidak mengacu pada kebutuhan Unit Kerja yang bersangkutan,
4. Pegawai Negeri Sipil melaksanakan perkuliahan dengan inisiatif sendiri atau tanpa rekomendasi Pimpinan Satuan Kerja yang bersangkutan.
5. Status sekolah atau perguruan tinggi negeri atau swasta tempat belajar tidak memiliki akreditasi yang diakui oleh pemerintah.

Jika dikaitkan dengan teori efektivitas menurut Siagian (2014:24) bahwa pada dasarnya efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam penggunaan sumber daya, sarana dan prasarana sampai batas tertentu yang secara sadar telah ditentukan sebelumnya untuk menghasilkan beberapa barang atas jasa yang diberikannya. Ketika seseorang berbicara tentang efektivitas sebagai manajemen kerja, berarti fokusnya adalah pada pencapaian berbagai tujuan, yang ditentukan oleh penggunaan tepat waktu dari sumber daya tertentu yang tersedia, harus ditentukan terlebih dahulu, dan hasil yang dicapai

dengan menggunakan sumber daya tersebut. Maka hasil harus dicapai dalam waktu yang ditentukan.

Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dari kebijakan izin belajar ini, maka yang harus dilakukan adalah dengan mengukur sejauh mana aturan hukum itu ditaati atau tidak dan mempunyai manfaat yang besar bagi peningkatan Kinerja PNS. Hasil wawancara peneliti dengan Sub Koordinator Pengembangan Pendidikan Formal, Bapak Andi Husnadi, S.STP,M.Si pada tanggal 28 Desember 2022, menjelaskan, bahwa:

“Manfaatnya bagi Pemerintah Provinsi Riau terhadap penerapan kebijakan izin belajar adalah dapat meningkatkan Kompetensi ASN agar lebih produktif dalam melaksanakan tugasnya di pemerintah Provinsi Riau, sehingga nanti dapat menjalankan tugas dengan baik dari pimpinan dan kepala daerah kota pekanbaru dengan totalitas”.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, terkait manfaat pemberian izin, hasil wawancara dengan Ibu Nella Novita, M.Acc, ia mengatakan:

“Manfaat bagi ASN (Aparatur Sipil Negara) adalah ketika sudah selesai program izin belajar dengan mengikuti aturan berlaku ASN dapat pengakuan kenaikan pangkat dan jabatannya dalam sistem kepegawaian sehingga nanti bisa mendapatkan pormosi jabatan naik dari jabatan sebelumnya. Itulah salah satu manfaat dari sekian banyak dalam penerapan kebijakan izin belajar ini”. (wawancara tanggal 29 Desember 2022)

Melalui hasil yang didapat dari data dan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa ada banyak manfaat yang akan dirasakan oleh ASN apabila mengurus izin belajar melalui prosedur yang ada, manfaat bagi ASN antara lain dapat pengakuan kenaikan pangkat dan jabatannya dalam sistem kepegawaian sehingga nanti bisa mendapatkan pormosi jabatan naik dari jabatan sebelumnya.

kebijakan pemberian izin oleh aparat pemerintah Provinsi Riau dalam hal ini dilaksanakan oleh Bidang Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau berjalan secara efektif hal ini terlihat dari sudah adanya sistem aplikasi dalam pengurusan izin belajar. Untuk kelancaran program tersebut memang harus ada sistem yang mempermudah PNS untuk melaksanakannya, Hal ini dapat peneliti telusuri melalui hasil penelitian dengan mewawancarai Kepala Bidang Pengembangan Aparatur bahwa, untuk mempermudah ASN pemerintah Provinsi Riau harus menyiapkan petunjuk teknis dan sosialisasi kepada ASN yang ingin melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Bagi aparat Sipil Negara (ASN) se-Provinsi Riau yang ingin melanjutkan studi izin belajar dapat mengajukan secara online melalui Aplikasi SIMPEG BKD Provinsi Riau atau sekarang diganti dengan Sistem Informasi Terintegrasi Manajemen ASN (SIGMA) atau webnya adalah <https://sigma.riau.go.id/>.

Suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Pengelolaan izin belajar selama ini dilakukan secara manual, kemudian diganti dengan berbasis digital dalam bentuk suatu sistem aplikasi tentunya hal tersebut mencerminkan suatu sistem kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi dewasa ini dan tentunya akan lebih efektif dan efisien serta dapat meningkatkan kualitas kinerja pelayanan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Kaitan efektivitas dengan ilmu administrasi merupakan suatu konsep teori yang bersifat multi dimensional, artinya dalam mendefinisikan efektivitas

berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan. Berkaitan dengan pelaksanaan peraturan perundang-undangan, bahwa yang dimaksud dengan efektivitas pelaksanaan peraturan daerah adalah ukuran pencapaian tujuan yang ditentukan pangaturannya dalam peraturan daerah. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa efektivitas peraturan daerah diukur dari suatu target yang diatur dalam peraturan daerah, telah tercapai sesuai dengan apa yang ditentukan lebih awal. Guna mencapai tujuan tersebut maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut; rumusan peraturan perundang-undangan harus diterima oleh masyarakat, menjadi tujuan bersama masyarakat yaitu cita-cita kebenaran, cita-cita keadilan, dan cita-cita kesusilaan.

5.2.2. Berdasarkan Indikator Efisiensi

Evaluasi ditujukan untuk mengetahui sejauhmana penerapan kebijakan publik tersebut bisa dipertanggungjawabkan secara luas dengan membandingkan antara hasil dengan target/ tujuan kebijakan yang telah dicanangkan. Efisiensi menurut merupakan bagaimana suatu organisasi menggunakan sumber daya secara maksimal untuk mencapai tujuan. Penggunaan sumber daya secara maksimal yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah dilakukan dengan baik. Salah satu sub indikator nya adalah Menentukan perencanaan dan anggaran dalam memberikan kebijakan pemberian izin belajar. Pelayanan yang cepat akan membantu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mencapai tujuan organisasi.

Pelaksanaan pelayanan izin belajar diperlukan tujuan yang jelas dalam pelaksanaannya. BKD Provinsi Riau telah berupaya dalam mewujudkan Visi BKD Provinsi Riau yaitu “Mewujudkan Badan Kepegawaian Daerah sebagai Pusat dan Pengembangan Aparatur yang Profesional dan Sejahtera”. Dapat disimpulkan bahwa pelayanan administrasi izin belajar yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah sesuai dengan prosedur yang berlaku. Proses pelayanan dari awal pengajuan sampai dengan penerbitan surat izin belajar ataupun hasil seleksi tugas belajar telah sesuai dengan prosedur yang berlaku. Sub Indikator Efisiensi meliputi: Menentukan perencanaan dan anggaran dalam memberikan kebijakan pemberian izin belajar dan Penggunaan sumber daya dari kebijakan yang diberikan pemerintah dalam pemberian izin belajar bagi PNS dapat dijelaskan sebagai berikut :

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dengan pendidikan formal yang menjadi prioritas organisasi dapat di laksanakan melalui program tugas belajar dengan memperhatikan kebutuhan Organisasi/SKPD sehingga akan terwujud peningkatan keahlian dan profesionalitas PNS dalam bidang ilmu/keahlian tertentu yang dibutuhkan bagi perkembangan dan kemajuan negara khususnya Pemerintah Provinsi Riau. Disamping pemberian tugas belajar juga diberikan izin belajar bagi PNS yang ingin meningkatkan profesionalismenya.

Pemerintah melakukan upaya konstruktif dalam mengembangkan Sumber Daya Aparatur harus dilakukan secara terencana, konsisten dan berkelanjutan. Wewenang kebijakan harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan dalam menjalankan

tugasnya. Program yang harus dijalankan dengan bentuk wewenang berbeda-beda. Wewenang yang dimiliki harus efektif oleh karenanya dibutuhkan kerjasama dengan pelaksana-pelaksana yang lain. Wewenang yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan berdasarkan kepada Peraturan Daerah, serta tugas pokok dan fungsi sebagai penjabaran dari peraturan-peraturan tersebut. Wewenang akan menjadi efektif apabila instansi yang bersangkutan tidak hanya menginterpretasikan wewenang sebagai kekuasaan atau kekuatan (*power*) semata namun juga peran, dimana peran setiap instansi dalam berbagai jenjang harus saling melengkapi.

Peneliti memberikan pertanyaan tentang indikator efisiensi kepada Informan mengenai adanya kebutuhan izin belajar apakah berdasarkan perencanaan dan ketersediaan anggaran. Hasil wawancara dengan Bapak Ikhwan Ridwan, S.H, M.Si, selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada tanggal 27 Desember 2022, dia menjelaskan, bahwa:

“Untuk izin belajar biasanya tidak perlu adanya perencanaan dan penganggaran dari BKD Provinsi Riau, yang diperlukan penganggaran adalah pada Tugas Belajar, izin belajar ini hanya sebetuk surat izin mengikuti pendidikan bagi Pegawai Negeri Sipil tanpa meninggalkan tugas kantornya yang biaya pendidikannya ditanggung sendiri oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan ”.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, terkait dengan pelaksanaan pemberian Izin Belajar kepada PNS yang melanjutkan pendidikan pada Perguruan Tinggi apakah perlu dibuat suatu perencanaan, hasil wawancara dengan Ibu Nella Novita, M.Acc, ia mengatakan:

“Perencanaan hanya dilakukan untuk tugas belajar karena disana harus tersedia anggaran, khusus untuk izin belajar yang diperlukan hanyalah keterkaitan antara kebutuhan pendidikan yang diminati dengan tugas pokok yang dimiliki instansi yang bersangkutan. Hal ini yang harus diketahui oleh tiap OPD yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi

Riau dalam mengajukan permohonan izin belajar ke BKD”. (wawancara tanggal 29 Desember 2022)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, bahwa perencanaan dan penganggaran hanya dilakukan BKD Provinsi Riau untuk Tugas Belajar, sedangkan untuk permohonan izin belajar yang diperlukan hanyalah keterkaitan antara kebutuhan pendidikan yang diminati dengan tugas pokok yang dimiliki instansi yang bersangkutan.

Jika dikaitkan dengan teori perencanaan, menurut Sufian (2002 : 10) bahwa sistem terbuka perencanaan strategis yang berorientasi kepada kualitas, keilmuan, dan kelompok secara bersungguh-sungguh diterapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Berorientasi kepada kualitas maksudnya perencanaan strategis menciptakan dan mengembangkan seperangkat nilai dan keyakinan yang akan membuat setiap orang mengetahui bahwa kualitas fisik, mental, moral, pendidikan, teknis, dan kualitas pengalaman, serta kualitas hasil adalah tuntutan yang paling utama. Berorientasi kepada keilmuan maksudnya perencanaan strategis mendasarkan diri kepada bahwa semua tugas yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajerial

Dalam menjalankan suatu kebijakan harus didukung dengan adanya organisasi pelaksana yang berkompeten demi terciptanya suatu keberhasilan kebijakan. Dibutuhkan sebuah komitmen yang kuat antara Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dan BKD agar implementasi kebijakan pemberian izin belajar dapat terlaksana dengan baik namun, berdasarkan informasi yang observasi yang dilakukan, kesadaran dan komitmen dari pimpinan OPD masih sangat minim. Dalam hal ini seharusnya

BKD dapat ambil bagian dan memfasilitasi pertemuan seluruh pimpinan unit kerja dengan BKD berkaitan dengan implementasi kebijakan pemberian izin belajar tersebut, BKD dapat menyuarakan dengan tegas apa yang menjadi tugas dan fungsi dari masing-masing pimpinan SKPD terkait dengan evaluasi kebijakan pemberian program tersebut dan menuntut suatu komitmen yang jelas untuk melaksanakannya. Sub Koordinator Pengembangan Pendidikan Formal, Bapak Andi Husnadi, S.STP,M.Si pada tanggal 28 Desember 2022, menjelaskan, bahwa:

“Kemungkinan kepala OPD tidak mengetahui apa tugas dan fungsinya dalam implementasi kebijakan pemberian izin belajar tersebut, karena yang terjadi adalah tidak adanya komitmen antar PNS yang mengikuti izin belajar dengan Kepala OPD yang bersangkutan terhadap kebijakan izin Belajar”.

Pertanyaan lain ditujukan untuk PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau PNS yang sedang dalam masa perkuliahan yang sudah mengurus izin belajar, dengan yang dijelaskan Bapak M. Taufik Ilham, S.STP bertugas di BPKAD Provinsi Riau, ia mengatakan :

“Untuk mengurus izin belajar di BKD Provinsi Riau cuma perlu mengikuti ketentuan yang diatur berkaitan dengan persyaratan dan prosedur yang harus dipenuhi serta diikuti PNS apabila yang bersangkutan ingin mengajukan permohonan Izin Belajar, biasanya surat izin belajar di keluarkan BKD 1-2 Minggu setelah pengajuan”. (wawancara tanggal 30 Desember 2022)

Pendapat lain yaitu hasil wawancara dengan PNS yang mengurus izin belajar Ibu Dewi Handayani yang bertugas di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Riau, mengatakan :

“Izin belajar yang dikeluarkan BKD Provinsi Riau harus di Tanya terus menerus, karena pelayanan yang mereka lakukan terkadang masih melihat faktor kedekatan, kenalan dan sebagainya walaupun berkas yang kita masukkan sudah sesuai dengan persyaratan yang ada”. (wawancara tanggal 29 Desember 2022)

Hasil wawancara diatas didapat kesimpulan bahwa efisiensi pendanaan dan penganggaran yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau hanya untuk Tugas Belajar atau sering dikenal dengan *Tubel*, sedangkan untuk izin belajar cuma perlu mengikuti ketentuan yang diatur berkaitan dengan persyaratan dan prosedur yang harus dipenuhi serta diikuti PNS.

Dari segi efisiensi dalam pelaksanaan izin belajar ini cukup efisien. Hal ini disebabkan karena PNS pada Bidang Pengembangan Aparatur BKD Provinsi Riau yang memberikan pelayanan langsung terhadap pemberian izin belajar disebut sebagai pemroses izin belajar sesuai dengan pembagian/uraian tugas masing-masing PNS di BKD Provinsi Riau. Dalam melaksanakan tugas, yang bersangkutan berpedoman pada *Standar Operasional Prosedur (SOP)* tentang pemberian izin belajar. Hal inilah yang menentukan keefektifan pelayanan pemberian izin belajar yang dikeluarkan BKD Provinsi Riau, karena program yang dilaksanakan sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan salah satunya dalam perencanaan baik sumber daya anggaran maupun SDM sehingga program berhasil dilaksanakan.

Jika dikaitkan dengan teori efisiensi. menurut Mahmudi (2010:23) mendefinisikan efisiensi sebagai sebuah proses yang ditempuh untuk membandingkan dan mengukur masukan beserta keluaran, atau mengukur perbandingan antara hasil yang dicapai terhadap sumber daya dan usaha yang digunakan. Efisiensi adalah kata yang menunjukkan keberhasilan seseorang atau organisasi atas usaha yang dijalankan yang diukur dari segi besarnya sumber yang

digunakan untuk mencapai hasil kegiatan yang dijalankan. Dengan kata lain, efisiensi merupakan perbandingan antara sumber dan hasil. Jika dikaitkan dengan teori sistem, maka efisiensi merupakan perbandingan antara masukan (input) dan keluaran (output). Masukan yang diproses melalui proses tertentu akan memberikan keluaran menurut ukuran dan kriteria tertentu.

Salah satu bentuk efisiensi yaitu dengan adanya SOP merupakan bentuk substansi kebijakan yang telah disederhanakan dan diharapkan dapat dimengerti, agar memberikan kemudahan bagi PNS pemroses izin belajar yang mengajukan permohonan izin belajar. Untuk lebih jelasnya persyaratan dan prosedur pemberian izin belajar bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dapat dilihat pada *Standar Operasional Prosedur (SOP)* yang ada pada situ BKD Provinsi Riau.

Selanjutnya berbicara mengenai Sumber Daya mempunyai peranan yang penting dalam evaluasi kebijakan. Sumber daya dapat berupa sumber daya manusia dan sumber daya keuangan. Dalam implementasi kebijakan program izin belajar sumber daya yang tersedia sangat memadai. Pelaksanaan kebijakan ini dikelola oleh BKD Provinsi Riau dan lebih tepatnya pada Sub Bidang Pengembangan Pegawai. Kebijakan pemberian izin belajar tersebut dikelola oleh seorang PNS yang berkompeten dan didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Menurut Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, hasil wawancara dengan Bapak Tengku Faisyal, SE, ia mengatakan :

“Walaupun isi kebijakan pemberian izin belajar telah diatur secara jelas dan konsisten, tetapi implementor dari kebijakan tersebut tidak didukung oleh sumber daya yang memadai, maka implementasi kebijakan tidak akan berjalan efektif dan efisien. Sehingga evaluasi tidak dapat dikatakan

berhasil atau berjalan dengan maksimal”. (wawancara tanggal 28 Desember 2022)

Sumber daya yang ada sangat mempengaruhi pengimplementasian kebijakan pemberian izin belajar, dengan ditunjang oleh sumber daya yang memadai, maka implementasi kebijakan pemberian izin belajar bisa dapat berjalan dengan baik, sehingga perlu evaluasi untuk perbaikan kebijakan untuk tahun berikutnya.

Dalam kaitannya dengan ilmu administrasi publik, untuk menjamin pelaksanaan yang paling efisien dari kehendak negara maka fungsi administrasi pemerintah yang tunduk pada kontrol politik. Adminstarsi publik merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini adalah eksekutif. tindakan ini dimulai oleh suatu kebijakan yang dibuat oleh legislatif, dan kebijakan ini melalui suatu proses politik. Tindakan, baik yang dilakukan oleh eksekutif maupun legislatif, administrasi bertalian dengan pelaksanaan dari kebijakan-kebijakan tersebut.

Suatu kebijakan akan efisien apabila pemerintah dapat menyediakan kebijakan yang input maupun output nya sesuai dengan apa yang diharapkan. Pada ukuran efisiensi dalam evaluasi kebijakan izin belajar ini, lebih merujuk kepada sumber daya, baik dari sumber daya manusia, potensinya, dan juga dari sarana prasarana yang mendukung jalannya kebijakan. Sumber daya untuk melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan sangat penting karena jika sumber daya tidak memadai, kebijakan tersebut tidak akan berjalan sesuai apa yang diinginkan.

Menurut Syamsi (2004:5-6), ada beberapa prinsip atau persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu sistem agar dapat ditentukan seberapa tingkat efisien pada suatu sistem, prinsip-prinsip tersebut antara lain :

- a. Dapat diukur Prinsip, hal ini digunakan sebagai acuan awal untuk mengidentifikasi berapa tingkat efisiensi suatu sistem. Standar yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat efisiensi adalah ukuran normal, adapun batas ukuran normal pengorbanan adalah pengorbanan maksimum dan batas ukuran normal untuk hasil adalah hasil minimum.
- b. Rasional Prinsip, rasional atau logis, artinya segala pertimbangan harus berdasarkan dengan akal sehat bukan berdasarkan perasaan (emosional). Adanya prinsip rasional ini akan menjamin tingkat objektivitas pengukuran dan penilaian.
- c. Kualitas selalu diperhatikan, peningkatan efisiensi yang biasanya terjadi di sebuah perusahaan biasanya adalah peningkatan efisiensi dari segi pengorbanan dan kurang memperhatikan tingkat efisiensi dari segi hasil yang cenderung menurun. Prinsip hanya mengejar kuantitas dan mengesampingkan kualitas harus dihindari untuk menjaga agar kualitas produk yang dihasilkan sistem tetap terjamin meskipun dari segi proses efisiensi dapat ditingkatkan.
- d. Mempertimbangkan prosedur, artinya pelaksanaan peningkatan efisiensi jangan sampai melanggar prosedur yang sudah ditentukan pimpinan. Karena prosedur yang ditetapkan pimpinan tentunya sudah memperhatikan berbagai segi yang luas cakupannya.

- e. Pelaksanaan efisiensi, tingkat efisiensi tidak dapat dibandingkan secara universal pada semua sistem yang ada di dalam instansi atau perusahaan yang sejenis. Hal ini dikarenakan setiap sistem dalam instansi atau perusahaan memiliki kemampuan yang tidak selalu sama. Kemampuan tersebut antara lain adalah kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), dana, fasilitas, dan lain-lain.
- f. Tingkatan efisiensi, pengukuran tingkatan efisiensi dapat dinyatakan dalam hitungan angka presentase (%). Selain itu tingkat efisiensi sistem juga dapat dinyatakan dengan berbagai pernyataan seperti; tidak efisien, kurang efisien, efisien, lebih efisien, dan paling efisien (optimal).

5.2.3. Berdasarkan Indikator Kecukupan

Kecukupan dalam kebijakan publik dapat dikatakan tujuan yang telah dicapai sudah dirasakan mencukupi berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah. Kecukupan masih berhubungan dengan efektivitas dengan mengukur atau memprediksi seberapa jauh alternatif yang ada dapat memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Sub indikator kecukupan meliputi: Tujuan yang telah dicapai sudah dirasakan oleh PNS yang menerima Izin belajar dan seberapa besar manfaat yang didistribusikan merata kepada pihak terkait dalam pemberian Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil.

Izin Belajar mensyaratkan beberapa ketentuan yakni PNS yang memiliki masa kerja minimum 1 (satu) tahun terhitung sejak diangkat sebagai PNS;

mendapatkan persetujuan tertulis dari Pejabat berwenang di Instansi; tidak sedang menjalani Hukuman Disiplin tingkat sedang atau berat; tidak pernah melanggar kode etik sebagai PNS tingkat sedang atau berat; tidak sedang menjalani pemberhentian sementara sebagai PNS; pendidikan yang ditempuh harus dapat mendukung pelaksanaan tugas jabatan di organisasi; dan program pendidikan yang ditempuh minimal berakreditasi B.

Mengenai pertanyaan tentang dalam seberapa jauh hasil atau tujuan yang telah dicapai dan dirasakan bagi PNS yang telah melaksanakan izin belajar di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Hasil wawancara dengan PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang sudah selesai Kuliah, dijelaskan Bapak Fachri Muhammad, S.STP, ia menjelaskan :

“Penyelenggaraan Izin Belajar merupakan tuntutan yang harus segera direpson, karena tujuan yang ingin kami capai adalah pengakuan Ijazah untuk kenaikan pangkat PNS dan pencantuman gelar dalam database kepegawaian, sehingga sejauh ini izin belajar sangat dibutuhkan bagi PNS”. (wawancara tanggal 30 Desember 2022)

Hal senada juga disampaikan Bapak Shaipol, SE Bahri bertugas di Bappeda Provinsi Riau yang mengurus izin belajar pada tahun 2020, ia mengatakan :

“Tujuan dari pengurusan izin belajar ini adalah untuk kenaikan pangkat bagi PNS, karena syarat naik pangkat bagi yang melaksanakan izin belajar harus melampirkan surat izin belajar yang ditandatangani oleh kepala BKD dan hal lain bisa juga untuk mempengaruhi kualitas sumber daya aparatur suatu instansi.”. (wawancara tanggal 30 Desember 2022)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, bahwa tujuan yang telah dicapai dan dirasakan bagi PNS yang telah melaksanakan izin belajar di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yaitu digunakan untuk proses kanikan

pangkat bagi PNS dan pencantuman gelar dalam database kepegawaian, dan hasilnya sudah tercapai dengan baik dan sesuai dengan tujuan atau sasaran utamanya jika dilihat dari beberapa kriteria evaluasi kebijakan yang dipaparkan oleh peneliti.

Ukuran kecukupan dalam penelitian ini dapat dilihat dari kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebagai instansi pelaksana memiliki peranan penting dalam pemberian Izin Belajar kepada PNS yang melanjutkan pendidikan pada perguruan tinggi, yakni harus lebih meneliti keterkaitan antara kebutuhan pendidikan yang diminati dengan tugas pokok yang dimiliki instansi yang bersangkutan. Hal ini tercantum dalam Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 802/303/SJ hal Petunjuk Pemberian Izin Belajar Pegawai Negeri Sipil poin 3.b. yang menyatakan dalam pemberian Izin Belajar untuk mengikuti pendidikan harus dipertimbangkan keterkaitan dan kebutuhan pendidikan yang ditempuh dengan tugas pokok instansi yang bersangkutan. Apakah kinerja tersebut telah maksimal dan intensif dilakukan. sehingga Kebijakan izin belajar berjalan dengan efektif.

Selanjutnya mengenai seberapa besar manfaat yang didistribusikan merata kepada pihak terkait dalam pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil. Bapak Ikhwan Ridwan, S.H, M.Si, selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada tanggal 27 Desember 2022, dia menjelaskan, bahwa:

“Berbicara mengenai distribusi terkait pemerian izin belajar, kami dari BKD sudah mengirimkan surat ke OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau mengenai ketentuan dan syarat untuk mengurus izin belajar, selain itu faktor komunikasi sangat penting dan sangat mempengaruhi dalam penerapan suatu kebijakan, apalagi dalam kepengurusan izin belajar ini, ”.

Melalui hasil wawancara yang dilakukan didapat kesimpulan tentang sudah dilakukan distribusi informasi mengenai pengurusan izin belajar, selanjutnya dalam penereapan kebijakan izin belajar ini ASN (Aparatur Sipil Negara) ini faktor komunikasi sangat berpengaruh, maka saran peneliti bagi ASN yang ingin melanjutkan studi izin belajar dan tugas belajar hendaknya meningkatkan jaringan kumunikasinya agar tidak ketinggalan informasi.

Hasil wawancara Peneliti dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengenai pertanyaan apakah BKD mempunyai komunikasi yang baik terhadap setiap OPD dalam pengurusan izin belajar, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Bapak Tengku Faisyal, SE menjelaskan, bahwa:

“Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau bertugas untuk menangani masalah kepegawaian yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Tentunya kami juga harus berkoordinasi dan berkomunikasi didalam lingkup intern tentang pelayanan izin belajar maupun tugas belajar, sejauh ini komunikasi yang diberikan oleh Kepala BKD kepada kami selaku bawahannya sudah cukup baik, hanya saja tipe Kepala BKD ini terfokus pada sistem kepercayaan dalam mengejakan tugas-tugas yang beliau berikan”. (wawancara tanggal 28 Desember 2022)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Komunikasi dan hubungan kerja yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dengan OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau terkait izin belajar sudah sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing bidangnya, hanya saja BKD ini terfokus pada pendelegasian dalam mengejakan tugas-tugas intren kantor yang diberikan.

Jika dikaitkan dengan teori kebijakan menurut (Wahab, 2004:3) bahwa, Kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan. Suatu kebijakan yang dikeluarkan pemerintah memang tidak seluruhnya dapat diterima dan sesuai dengan kondisi masyarakat, namun pemerintah sendiri tentunya menginginkan yang terbaik bagi ASN. Dari hasil wawancara kepada informan menyetujui adanya tujuan yang telah dicapai dan sudah dirasakan oleh PNS yang menerima Izin belajar.

Kecukupan untuk mengevaluasi pemebrian izin belajar ini diukur melalui tingkat adanya ketersediaan Sumberdaya Manusia dan fasilitas berupa sarana dan prasarana. Didalam Peraturan Gubernur Riau Nomor 02 Tahun 2015 ini sudah memenuhi indikator kecukupan bahwa dalam penerapannya sudah mencukupi dan kualitas dari sumber daya manusianya yang dapat dikatakan sudah cukup dan sesuai dengan keahlian dan basic pendidikannya.

Faktor sumber daya sangat diperhitungkan terutama sumber daya manusia, untuk melihat keberhasilan penerapan kebijakan pimpinan atau kepala daerah tergantung dari pelaksana kebijakan dibawahnya yaitu SDM atau Sumber Daya Manusia nya. Jika Sumber Daya Manusia nya memiliki kompeten dibidangnya sangat bagus maka tingkat produktifitas kinerja dilapangan akan lebih efektif dan efisien sehingga dapat menerapkan kebijakan-kebijakan yang diatur oleh pimpinan atau kepala daerah.

Disampaikan juga oleh Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, hasil wawancara dengan Ibu Nella Novita, M.Acc, ia mengatakan :

“Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai atau bawahan sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan, hal tersebut sudah dilakukan oleh BKD Provinsi Riau terutama dalam pelayanan pengurusan izin belajar.”

Hubungan antara atasan dengan bawahan sangat berpengaruh terhadap pekerjaan, koordinasi pekerjaan yang dilakukan juga merupakan tahap yang harus dilakukan sebelum melaksanakan tindak lanjut dari tugas yang dikerjakan. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau perlu membimbing bawahannya dalam melakukan tindakan pekerjaan, yang mana tujuan tersebut akan sangat berguna demi tercapainya hasil kerja yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Berkaitan dengan indikator kecukupan terhadap sumber daya, jika dikaitkan dengan teori Manajemen sumber daya manusia (MSDM) Menurut Bintoro dan Daryanto, (2017:15) merupakan suatu pengetahuan atau cara bagaimana mengelola hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien dan bisa digunakan secara semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan suatu proses yang terdiri dari perancangan, pengelolaan, pimpinan dan pengendalian strategi-strategi yang berkaitan terhadap analisis pekerjaan, penilaian pekerjaan, penyediaan, peningkatan, kompensasi, marketing, dan pemutusan hubungan kerja agar tercapai tujuan yang telah ditentukan.

5.2.4 Berdasarkan Indikator Perataan

Perataan dalam kebijakan publik dapat dikatakan mempunyai arti sama dengan keadilan yang diberikan dan diperoleh sasaran kebijakan publik, bahwa kriteria kesamaan (*equity*) erat berhubungan dengan rasionalitas legal dan sosial dan menunjuk pada distribusi akibat dan usaha antara kelompok-kelompok yang berbeda dalam masyarakat (Dunn, 2003:434).

Kebijakan yang berorientasi pada perataan adalah kebijakan yang akibatnya atau usaha secara adil didistribusikan. Suatu program tertentu mungkin dapat efektif, efisien, dan mencukupi apabila biaya manfaat merata. Kunci dari perataan yaitu keadilan atau kewajaran, jika dilihat dari Sub Indikator Perataan meliputi: Keadilan yang diberikan dan diperoleh PNS yang menerima Izin belajar dan Kemudahan fasilitas yang diberikan pemerintah kepada dalam pengurusan izin belajar.

Perataan mengenai pemberian pelayanan izin belajar dalam rangka pelaksanaan kebijakan pengaturan, dengan adanya pengelolaan izin belajar berbasis digital maka dapat menghindari terjadinya potensi praktek KKN seperti penyalahgunaan wewenang oleh pihak pemberi layanan dalam hal ini pegawai pada Sub Bidang Pengembangan Pendidikan Formal, gratifikasi dan lainnya.

Hasil wawancara dengan Bapak Andi Husnadi, S.STP,M.Si pada tanggal 28 Desember 2022, menjelaskan, bahwa:

“Dengan adanya pengelolaan izin belajar berbasis digital permasalahan layanan tersebut dapat diatasi, layanan pengurusan izin belajar tetap dapat berjalan dengan optimal dan timbul pemerataan bagi setiap PNS, untuk tahun ini bagi semua PNS yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang ingin mengurus izin belajar dapat mengunduh pada aplikasi Sigma Riau”.

Pada pengguna aplikasi, perlu dilakukan sosialisasi secara masif pengenalan akan aplikasi tersebut kemudian bagaimana cara menggunakannya serta hal terpenting mempengaruhi seluruh pengguna bahwa aplikasi ini disediakan untuk mempermudah proses administrasi sehingga layanan izin belajar bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau menjadi lebih efektif dan efisien. Untuk sosialisasi pengenalan aplikasi tersebut dapat dilakukan berupa menyelenggarakan acara sosialisasi mengundang seluruh OPD. Dalam hal penggunaan aplikasi dapat dilakukan dengan menyediakan video tutorial, *manual book* dan atau mengundang/turun langsung keseluruhan OPD serta agar aplikasi ini dapat di implementasikan perlu adanya semacam regulasi/aturan yang mengatur untuk penggunaannya.

Badan Kepegawaian Daerah selaku perangkat daerah, yang salah satu tugasnya adalah memberikan pelayanan kepegawaian kepada ASN. Dalam memberikan pelayanan kepegawaian, perlu diberikan informasi yang lengkap terkait pelayanan itu. Layanan kepegawaian haruslah tersosialisasi dengan sempurna, sehingga semua ASN tahu dan memahami segala hal terkait dengan layanan tersebut. Salah satu persyaratan untuk menciptakan pelayanan yang baik adalah adanya kejelasan tentang layanan itu, baik aturan yang mengaturnya, manfaat, persyaratan, maupun prosedur pengurusannya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur pada tanggal 28 Desember 2022, hasil wawancara dengan Ibu Nella Novita, M.Acc, ia mengatakan :

“Untuk pengurusan izin belajar dalam hal ini, kami dari BKD yang mengelola izin belajar pada PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, telah memberikan kemudahan dalam pengurusan izin belajar berupa aplikasi yang dapat di unduh pada setiap PNS, dalam aplikasi itu sudah ada formulir dan syarat-syarat yang akan dilengkapi untuk diserahkan kepada BKD.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, ukuran perataan dilihat dari bagaimana memberikan hak-hak secara adil bagi PNS yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau terlebih khusus terhadap PNS yang mengurus izin belajar untuk peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia di lingkungan pemerintah salah satunya adalah memberikan kesempatan dan peluang sebesar-besarnya bagi Aparatur Sipil Negara untuk melanjutkan jenjang pendidikan formal seperti dari sarjana menuju magister dan dari magister menuju doktor dengan prosedur dan kebijakan memberikan izin yang mudah dan tidak berbelit-belit.

Sumber daya manusia sebagai pendukung kebijakan menurut teori Edward III (2013:170) dapat berwujud sumber daya manusia yakni kompetensi implementator, dan sumber daya finansial. Sumber daya merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan agar kebijakan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Agar terciptanya Aparatur Sipil Negara yang handal, profesional dan akuntabel perlu dilakukan pengembangan dan peningkatan Aparatur Sipil Negara melalui pendidikan formal yaitu melalui pendidikan maupun pendidikan non formal melalui Pendidikan dan Latihan dasar (diklat) aparatur.

Dilihat dari segi perataan Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pemberian Beasiswa Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi

Aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau ini sudah berjalan dengan baik dapat dilihat bahwa tidak ada PNS yang dirugikan dari pemberlakuan Pergub ini. Peraturan Gubernur Riau ini berlaku untuk semua PNS yang ada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang akan melakukan pengurusan izin belajar. Berdasarkan Peraturan Gubernur 2 tahun 2015 izin belajar adalah izin yang diberikan oleh Gubernur atau pejabat yang berwenang kepada PNS untuk mengikuti pendidikan formal maupun informal berdasarkan permohonan PNS tanpa meninggalkan tugas kedinasan dan keterangan belajar adalah keterangan tertulis yang diberikan Gubernur atau pejabat yang berwenang kepada PNS yang memiliki ijazah yang lebih tinggi dari ijazah yang dijadikan dasar pengangkatan sebagai CPNS. Sebagaimana yang kita ketahui izin belajar dan keterangan belajar merupakan bentuk pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara melalui pendidikan formal selain dapat meningkatkan kompetensi juga merupakan salah satu cara pengembangan karir bagi PNS itu sendiri.

Pertanyaan selanjutnya ditujukan kepada PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau PNS yang sedang dalam masa perkuliahan yang sudah mengurus izin belajar, Bapak M. Taufik Ilham, S.STP bertugas di BPKAD Provinsi Riau, ia mengatakan :

“Pada saat saya mengurus izin belajar tahun 2019, belum ada system seperti sekarang hanya manual dengan melengkapi berkas-berkas dan syarat-syarat berdasarkan ketentuan dari BKD, memang tidak lama pengurusannya”. (wawancara tanggal 30 Desember 2022)

Dijelaskan lebih lanjut oleh Bapak Ikhwan Ridwan, S.H, M.Si, selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada tanggal 27 Desember

2022 mengenai keadilan yang diberikan dan diperoleh PNS yang menerima Izin belajar, mengatakan bahwa:

“Jumlah PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau berdasarkan data up to date per 1 Desember 2020 pada SIMPEG BKD sebanyak 14.425 orang yang tersebar pada OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Jangkauan layanan kepegawaian yang begitu luas dengan kondisi pengelolaan izin belajar masih dilakukan secara manual/langsung (face to face) dengan pegawai tentu hal tersebut dirasakan kurang optimal sebagai contoh PNS yang bertugas di UPT berlokasi di Kabupaten/Kota Guru SMA/SMK sederajat dengan rentang jarak yang begitu jauh dapat dikatakan bahwa pengelolaan izin belajar secara manual dirasa kurang efektif dan efisien, sehingga mulai tahun 2021 kita sudah mencoba melalui aplikasi agar semua mendapatkan keadilan dalam pelayanan”.

Melalui hasil wawancara yang dilakukan didapat kesimpulan bahwa Kejelasan kebijakan yang telah diinformasikan dan dijelaskan oleh BKD Provinsi Riau untuk pengelolaan izin belajar menggunakan system online mulai dari tahun 2021 telah dilaksanakan dengan efektif. Layanan yang dilakukan dengan manual sangat berpotensi terjadinya praktek KKN misal gratifikasi dan lainnya. Sehingga adanya inovasi agar pelayanan izin belajar menjadi lebih fleksibel dan berorientasi pada kepuasan penerima layanan dalam hal ini ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Kemudian pelayanan pemerintah tersebut seharusnya sudah mampu adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi, guna menjawab hal tersebut salah satu langkah baik yang sudah dilaksanakan pemerintah adalah dengan menerapkan e-government menawarkan pelayanan publik yang dapat diakses sepanjang waktu, kapanpun dan dari manapun penerima layanan berada.

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah harus konsisten atau tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Jangan sampai kebijakan yang dibuat oleh pemerintah menyimpang dari ketentuan dalam pelaksanaannya dan mengalami

perubahan yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan yang telah ditentukan. Konsistensi perintah yang diberikan dalam pelaksanaan kebijakan berupa komunikasi lebih jika sering berubah-ubah dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan dalam melaksanakan kebijakan. Peraturan-peraturan yang dijadikan landasan hukum dalam kebijakan penataan administrasi pelayanan izin belajar menjadi tolok ukur dalam meningkatkan kompetensi ASN.

Jika dikaitkan dengan teori William N. Dunn (2003:22) mengenai pemerataan adalah berkenaan dengan pemerataan distribusi manfaat dari suatu kebijakan. Dapat dilihat dari pemerataan adalah apakah manfaat distribusi ini merata kepada kelompok-kelompok yang berbeda, dimana ada beberapa unsur kelompok dari kebijakan yang harus diperhatikan yaitu dengan indikator:

1. Kelompok pemerintah sebagai pembuat kebijakan;
2. Kelompok swasta sebagai objek kebijakan;
3. Kelompok masyarakat sebagai impact dari kebijakan.

5.2.5 Berdasarkan Indikator Responsivitas

Responsivitas berkenaan dengan seberapa jauh suatu kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai yang menjadi target kebijakan. Kebijakan ingin melihat bagaimanakah kesesuaian antara program dengan keinginan PNS ataupun kebutuhan Organisasi. Responsivitas untuk mengetahui bahwa ketanggapan yang dilihat dari kesediaan pegawai membantu PNS yang mengurus izin belajar, penyelenggaraan pemerintah harus direspon atau kesigapan pegawai dalam membantu dan memberikan pelayanan yang tanggap menjadi

sesuatu yang sangat urgen dalam mewujudkan kualitas pelayanan publik di BKD Provinsi Riau.

Responsivitas merupakan hal yang berkenaan dengan Seberapa jauh kebijakan tersebut menjawab kebutuhan PNS, apakah sesuai dengan yang diharapkan oleh PNS tentang adanya izin belajar yang diterapkan oleh Pemerintah Provinsi Riau? Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur pada tanggal 28 Desember 2022, hasil wawancara dengan Ibu Nella Novita, M.Acc, ia mengatakan :

“Masing-masing OPD dapat membuat peta analisa kebutuhan pegawai di SKPD nya masing-masing yang nantinya akan diinput oleh BKD, sehingga nantinya akan diperoleh analisa kebutuhan pegawai bagi Pemerintah Provinsi Riau mengenai program studi apa saja yang masih diperlukan dan tentunya akan memenuhi kebutuhan PNS bagi Pemerintah Provinsi Riau. Dalam hal ini, sangat dituntut ketegasan dari BKD untuk tidak memproses permohonan izin belajar PNS dengan program studi yang sudah disepakati.”

Lebih lanjut dijelaskan oleh Kepala BKD Provinsi Riau tentang perlunya merencanakan analisa kebutuhan pegawai dalam peta jabatan pada tiap OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Hasil wawancara dengan Bapak Ikhwan Ridwan, M.Si, beliau mengatakan :

“Pada dasarnya tiap OPD harus merencanakan kebutuhan PNS yang yang di masukkan dalam peta jabatan. Peta jabatan tersebut dasar kami dalam melaksanakan pengangkatan ataupun mutasi jabatan pelaksana pada tiap OPD, tentunya setiap OPD harus melaporkan tiap triwulan tentang pengisian dan kekosongan peta jabatan pada OPD tersebut, gunanya adalah apabila ada pegawai yang akan pindah jabatan seperti perpindahan jabatan fungsional tentu harus ada jabatannya dalam peta jabatan tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa perlunya perencanaan menghitung analisa kebutuhan pegawai dan peta jabatan dalam menentukan izin belajar karena hal ini berkaitan dengan jabatan yang akan

dipangku PNS. Berbicara masalah kebutuhan pegawai tidak terlepas dari perencanaan sumber daya manusia yang merupakan suatu kegiatan manajemen dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai melalui proses menentukan kebutuhan yang didasarkan atas kebutuhan dalam peta jabatan, mengembangkan dan mengontrol dengan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Seperti halnya untuk mengetahui terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan pegawai pada OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, maka perlu dilakukan analisis jabatan berdasarkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, serta analisis beban kerja berdasarkan volume kerja dan norma waktu.

Menurut teori Siagian (2003:39), menjelaskan bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Hasil wawancara Peneliti dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengenai pertanyaan tingkat kepatuhan terhadap isi kebijakan dengan peraturan yang telah diatur dalam pengelolaan pelayanan izin belajar, Bapak Tengku Faisyal, SE menjelaskan, bahwa:

“Tingkat kepatuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melanjutkan studi izin belajar di pemerintah Provinsi Riau sangat rendah, karena masih dapat kita temukan dilapangan bahwa masih ada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melanjutkan studi izin belajar dan tugas belajar yang tidak mengurus dan memperpanjang surat izin belajar dan tugas belajar nya. Hal itu nanti akan mengakibatkan kepada yang bersangkutan tidak akan

*“dapat pengakuan dari pemerintahan setelah menyelesaikan studinya”.
(wawancara tanggal 29 Desember 2022)*

Lebih lanjut dijelaskan oleh Sub Koordinator Pengembangan Pendidikan Formal, Bapak Andi Husnadi, S.STP,M.Si pada tanggal 28 Desember 2022, terkait kepatuhan, apakah ada sanksi yang diberikan Pemerintah Provinsi Riau, ia menjelaskan, bahwa:

“Tidak ada sanksi dari Pemerintah Provinsi Riau, Karena Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melanjutkan studi izin belajar di Pemerintah Provinsi Riau rata-rata menggunakan biaya pribadi, jika ada yang mendapatkan biaya dari pemerintah seperti beasiswa dari Kemenkes, Kemenkeu dan Kemendikbud serta dari Pihak pemberi Beasiswa Lainnya, Maka yang akan berhak memberikan sanksi adalah Pihak yang memberikan beasiswa terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melanjutkan studi izin belajar dan tugas belajar tersebut.”

Berdasarkan hasil keimpulan wawancara diatas, bahwa pemerintah Provinsi Riau tidak dapat memberikan sanksi, karena yang memberikan beasiswa bukan dari pemerintah Provinsi Riau, Program tentang izin belajar salah satu program yang dapat menyalurkan dalam peningkatan kompetensi ASN dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia, sehingga Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melanjutkan studi izin belajar menggunakan biaya pribadi.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Pemerintahan Provinsi Riau yang bertugas membantu Gubernur dalam bidang kepegawaian daerah dan memiliki wewenang dalam menangani masalah sumber daya aparatur baik secara jumlah kebutuhan aparatur sipil daerah ataupun mengenai sumber daya manusianya sehingga perlunya kegiatan-kegiatan yang mendukung dalam pengelolaan manajemen aparatur.

Keberhasilan kebijakan dapat dilihat melalui tanggapan masyarakat atas pelaksanaannya setelah terlebih dahulu memprediksi pengaruh yang akan terjadi jika suatu kebijakan akan dilaksanakan. Tanggapan PNS setelah dampak kebijakan sudah mulai dapat dirasakan dapat dalam bentuk yang positif berupa dukungan. Dunn pun mengemukakan bahwa kriteria responsivitas adalah penting karena analisis yang dapat memuaskan semua kriteria lainnya (efektivitas, efisiensi, kecukupan, kesamaan) masih gagal jika belum menanggapi kebutuhan aktual dari kelompok yang semestinya diuntungkan dari adanya suatu kebijakan.

5.2.6 Berdasarkan Indikator Ketepatan

Ketepatan merujuk pada nilai atau tujuan program dan pada kuatnya asumsi yang melandasi tujuan-tujuan tersebut. William N. Dunn menyatakan bahwa kelayakan (*Appropriateness*) adalah: “Kriteria yang dipakai untuk menseleksi sejumlah alternatif untuk dijadikan rekomendasi dengan menilai apakah hasil dari alternatif yang direkomendasikan tersebut merupakan pilihan tujuan yang layak. Kriteria kelayakan dihubungkan dengan rasionalitas substantif, karena kriteria ini menyangkut substansi tujuan bukan cara atau instrumen untuk merealisasikan tujuan tersebut” (Dunn, 2003:499). Artinya ketepatan dapat diisi oleh indikator keberhasilan kebijakan lainnya (bila ada). Misalnya dampak lain yang tidak mampu diprediksi sebelumnya baik dampak tak terduga secara positif maupun negatif atau dimungkinkan alternatif lain yang dirasakan lebih baik dari suatu pelaksanaan kebijakan sehingga kebijakan bisa lebih dapat bergerak secara lebih dinamis. Adapun sub indikator ketepatan ini meliputi: Dampak positif dari kebijakan izin belajar dan Dampak Pengaturan izin belajar bagi PNS.

Dampak adalah akibat yang ditimbulkan dari berubahnya suatu sistem atau suatu percobaan akibat dari pengaruh yang ada. Dampak dapat diartikan pula sebagai keinginan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau memberi kesan kepada orang lain, dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung keinginannya. Dengan kata lain, dampak disini menekankan pada keinginan untuk mempengaruhi atau menimbulkan akibat pada orang lain.

Implementasi suatu program dipengaruhi oleh karakteristik badan-badan pelaksana yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Karakteristik badan-badan pelaksana di sini mencakup struktur organisasi yang dimiliki dan pengawasan yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan. Adanya struktur organisasi dalam pelaksanaan suatu kebijakan sangat diperlukan untuk memperjelas pembagian tugas dan fungsi dari masing-masing pelaksana kebijakan dan mencegah terjadinya tumpang tindih tugas dan fungsi tersebut.

Dalam hal ketepatan pada evaluasi kebijakan izin belajar ini terdapat dampak bagi PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang akan mengurus izin belajar, PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang sedang dalam masa perkuliahan maupun PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang sudah selesai Kuliah., yang nantinya akan menjadi bahan pertimbangan untuk mengevaluasi kebijakan tersebut.

Dampak pertama yang berkaitan langsung dengan kebijakan izin belajar akan dirasakan oleh para PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Berikut pertanyaan mengenai bagaimana Dampak atau hasil yang dirasakan setelah melalui proses izin belajar?

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Shaipol, SE Bahri bertugas di Bappeda Provinsi Riau yang mengurus izin belajar pada tahun 2020 dan saat ini sudah selesai mengikuti jenjang perkuliahan Pasca Sarjana, ia mengatakan :

“Pengurusan izin belajar tentu sangat berdampak positif bagi saya pribadi, karena tahun lalu saya baru naik pangkat, salah satu syarat yang diminta adalah surat izin belajar”. (wawancara tanggal 30 Desember 2022)

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Reny Elsera, SKM yang bertugas di Dinas Kesehatan Provinsi Riau, yang masih dalam studi pendidikan Pasca Sarjana, ia mengatakan :

“Dampak pengurusan izin belajar ini sangat positif dan bermanfaat sekali, karena ketika sudah selesai program izin belajar, kita dapat pengakuan kenaikan pangkat dan jabatannya dalam sistem kepegawaian, dan itu staf sendiri bisa naik pangkat mentok di golongan III/d untuk Sarjana dan IV/a untuk Pasca Sarjana”. (wawancara tanggal 29 Desember 2022)

Masih berbicara mengenai dampak pengaturan kebijakan pemberian izin oleh pemerintah, hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, Ibu Nella Novita, M.Acc, ia mengatakan:

“Kalau untuk Pemerintah Provinsi Riau sendiri, dampaknya bagi terhadap penerapan kebijakan izin belajar adalah dapat meningkatkan Kompetensi ASN agar lebih produktif dalam melaksanakan tugasnya, sehingga nanti dapat menjalankan tugas dengan baik dari atasan dengan totalitas”. (wawancara tanggal 29 Desember 2022)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa dampak penerapan kebijakan izin belajar bagi pemerintah Provinsi Riau dapat meningkatkan Kompetensi ASN agar lebih produktif, sedangkan dampak bagi PNS yang mengikuti izin belajar membawa dampak yang positif. Kebijakan pemberian izin belajar merupakan salah satu program untuk peningkatan mutu

dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Ketepatan sebuah program. Sebuah program kebijakan harus tepat agar nanti dalam implementasinya berhasil sesuai dengan harapan. Tepat disini meliputi, tepat sasaran, tepat kebutuhan, tepat lingkungan dan tepat guna.

Jika dikaitkan dengan teori menurut Grindle (2011:93) bahwa terkait implementasi suatu kebijakan dalam hal ini izin belajar maka isi kebijakan itu harus mencakup : (1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau target groups termuat dalam isi kebijakan, (2) jenis manfaat yang diterima oleh target group, (3) sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan, (4) apakah letak sebuah program sudah tepat, (5) apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya secara rinci, (6) apakah program didukung oleh sumber daya yang memadai. Jika Kebijakan izin belajar yang berhasil bukan dinilai dari isinya yang prestisius namun implementasinya di lapangan. Apakah mampu membawa perubahan yang baik atau malah sebaliknya.

Sehingga timbul dampak lainnya dari pengaturan izin belajar bagi PNS yang tetap ingin melanjutkan pendidikan dengan program studi yang belum disarankan BKD dapat menunggu hingga kebutuhan akan program studi dimaksud menjadi prioritas kebutuhan PNS. Namun, dalam pelaksanaan implementasi kebijakan tersebut harus tetap menuntut komitmen dan perhatian dari pimpinan SKPD. Karena pengawasan implementasi kebijakan Pemberian Izin Belajar ini lebih utama terletak pada masing-masing pimpinan SKPD. Selain itu, mengenai pengaturan batas waktu pemberian Izin Belajar juga harus mendapatkan

perhatian. Dengan adanya pembatasan waktu akan memotivasi PNS untuk menyelesaikan pendidikan dengan lebih cepat. Dengan adanya penegasan dan ketepatan pengaturan batas waktu pemberian Izin Belajar, maka PNS akan memiliki tanggungjawab dan target dalam menyelesaikan pendidikannya. Dan akhirnya akan memudahkan BKD untuk menyusun formasi dalam pemetaan kebutuhan serta penempatan PNS.

Berdasarkan enam indikator Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, dari 6 indikator hanya 2 (dua) indikator yang dinyatakan berhasil dan 4 lainnya belum berhasil, berikut kesimpulan dari hasil penelitian diatas, sebagai berikut:

1. Efektifitas, dari indikator ini belum tercukupi atau belum berhasil karena pengaturan kebijakan pemberian izin belajar yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau masih banyak yang tidak memahami proses permohonan, adanya system online saat ini juga belum semua PNS mengerti dalam pendaftarannya disebabkan belum ada sosialisasi ke OPD yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.
2. Efisiensi, dari indikator efisiensi Izin Belajar ini dikatakan belum efisien. Hal ini dapat dilihat dari belum adanya perencanaan dan anggaran dalam memberikan kebijakan pemberian izin belajar, dalam hal ini dilihat juga PNS pada Bidang Pengembangan Aparatur BKD Provinsi Riau yang memberikan pelayanan langsung terhadap pemberian izin belajar disebut sebagai pemroses izin belajar sesuai dengan pembagian/uraian tugas masing-masing PNS di BKD Provinsi Riau. Dalam melaksanakan tugas, yang bersangkutan belum

berpedoman pada *Standar Operasional Prosedur* (SOP) tentang pemberian izin belajar.

3. Kecukupan, melihat dari hasil yang ditemukan bahwa indikator ini sudah berhasil. Hal ini dapat dilihat dari tujuan yang telah dicapai sudah dirasakan oleh PNS yang menerima Izin belajar dan manfaat yang didistribusikan merata dalam Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil.
4. Perataan, Dari hasil yang didapat indikator ini dapat dikatakan berhasil hal ini disebabkan karena tidak ada PNS yang merasa dirugikan dengan diberlakukannya kebijakan ini. Hal yang menjadi faktor pendukung keberhasilan pengaturan izin belajar yang tertuang dalam Pergub Provinsi Riau Nomor 02 Tahun 2015, selain itu adanya Keadilan yang diberikan dan diperoleh PNS yang menerima Izin belajar serta kemudahan fasilitas yang diberikan pemerintah kepada dalam pengurusan izin belajar secara online.
5. Responsivitas, Dari temuan data dan hasil wawancara yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator responsifitas dalam penerapan izin belajar dikatakan belum berhasil. Hal ini disebabkan dari ketidaksesuaian antara program dengan keinginan PNS ataupun kebutuhan Organisasi dan telah menjawab kebutuhan PNS. Kurang maksimalnya menentukan perencanaan dalam menganalisa kebutuhan pegawai, dalam hal ini dilihat juga masih kurangnya kepedulian OPD/ SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dalam menganalisis kebutuhan jabatan didalam peta jabatan untuk pengembangan karir bagi PNS yang telah selesai mengikuti izin belajar. Seperti halnya untuk mengetahui terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan

pegawai pada OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, maka perlu dilakukan analisis jabatan berdasarkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, serta analisis beban kerja berdasarkan volume kerja dan norma waktu

6. Ketepatan, Dari temuan data dan hasil wawancara yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator ketepatan dalam penerapan izin belajar ini sudah berhasil diterapkan. Hal ini dapat dilihat dari dampak positif dari kebijakan izin belajar bagi PNS yang mengikutinya salah satunya dalam kenaikan pangkat dan jabatan.

5.2 Faktor penghambat dalam pelaksanaan Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau

Suatu institusi atau organisasi pada dasarnya tidak pernah terlepas dari berbagai faktor dan hambatan. Keberhasilan dari suatu implementasi dapat dilihat dari adanya informasi yang tepat dan jelas sesuai dengan sasaran dengan begitu informasi dari aparatur dapat sampai dengan baik kepada seluruh masyarakat.

Dalam pelaksanaan kebijakan tersebut dipengaruhi oleh faktor penghambat antara lain tidak lengkapnya hal-hal yang diatur dalam kebijakan pemberian Izin Belajar, sistem pengawasan yang masih rendah, tidak adanya komitmen, kurangnya keragaman Program Studi/Jurusan dan kurangnya kesadaran/kepedulian. Sedangkan faktor pendukungnya yaitu mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas, didukung oleh sumber daya yang memadai, pengaturan pengambilan keputusan yang jelas, sistem administrasi yang cepat dan motivasi lingkungan. Agar kebijakan ini dapat berjalan harus dilakukan revisi terhadap

aturan terkait pemberian Izin Belajar, melaksanakan sosialisasi serta adanya komitmen dari tiap-tiap unit-unit kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Dilihat dari kondisi di lapangan, faktor penghambat yang dihadapi dalam Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau adalah:

1. Faktor internal

Rekomendasi dari pimpinan OPD kepada PNS yang mengajukan permohonan Izin Belajar, tetapi tidak melakukan seleksi atau penilaian terhadap motivasi, potensi, dan disiplin dari PNS yang bersangkutan juga merupakan problematika dalam pemberian izin belajar bagi PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Rekomendasi yang diberikan tidak diiringi oleh komitmen dari Pimpinan OPD guna menunjang keoptimalisasian pemberian izin belajar. Dalam pelaksanaan kebijakan pemberian tugas belajar, Pimpinan SKPD dan BKD Provinsi Riau juga tidak berkomitmen pada hal-hal yang telah ditentukan.

Selanjutnya OPD tidak melakukan pengawasan dengan baik. Karena masih ditemukan PNS yang melanjutkan pendidikan tanpa adanya konfirmasi dengan BKD Provinsi Riau. Padahal kebijakan yang mengatur Program izin belajar dalam Peraturan Gubernur Riau telah diberikan secara rutin setiap tahunnya kepada OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

2. Faktor eksternal

Adanya PNS yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi yang tidak diakreditasi karena tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh

Pemerintah dan merupakan perkuliahan kelas jauh, sehingga tidak diakui penggunaan gelar yang bersangkutan dalam pembinaan kepegawaian.

Jika dilihat dari indikator evaluasi kebijakan, kendala yang ditemukan dalam program izin belajar sebagaimana diuraikan di atas juga ditemukan kendala dalam pemberian izin belajar PNS Provinsi Riau, sebagai berikut:

1. Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan fungsional masih banyak yang tidak memahami proses permohonan sehingga sering tidak melengkapi persyaratannya. Persyaratan tersebut misalnya adalah akreditasi universitas, berkas lainnya seperti surat rekom dari kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.
2. Pegawai Negeri Sipil yang melakukan izin belajar hanya mencari ijazah untuk mendapatkan gelar, sehingga jurusan atau prodi yang didaftarkan tersebut kadang tidak sama dengan tugas dan bidang Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.
3. Masih banyaknya Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Provinsi Riau yang melakukan izin belajar tetapi tidak melaporkan hasil belajarnya secara berkala, sehingga BKD Provinsi Riau kesulitan untuk melihat kemajuan belajar para Pegawai Negeri Sipil yang melakukan izin belajar.
4. Tidak adanya batas waktu yang menentukan tentang lamanya izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, memang tidak mencantumkan batas waktu pemberian izin belajar, tetapi hanya tertulis Pegawai Negeri Sipil yang melakukan izin belajar wajib menyelesaikan belajar dengan baik dan tepat waktu.

Dengan demikian untuk mencapai suatu keberhasilan dalam suatu kebijakan sangat dibutuhkan kerjasama dan koordinasi sebagai salah satu bentuk hubungan kerja yang memiliki karakteristik khusus, yang antara lain harus ada integrasi serta sinkronisasi atau adanya keterpaduan, keharmonisan serta arah yang sama. Dalam hal koordinasi dan komunikasi dapat dimaknai sebagai jalannya proses dimana seseorang maupun sekelompok orang menciptakan serta menggunakan sejumlah informasi agar saling terhubung dengan lingkungan sekitar. Komunikasi ASN pada saat ini sudah secara tidak langsung yaitu melalui sistem aplikasi online yang dirancang oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, baik dalam mengajukan proses izin belajar maupun aktifitas lainnya. Komunikasi langsung sudah sangat jarang dilakukan sampai saat ini, apalagi dalam satu tahun terakhir ini semenjak Dunia, Indonesia khususnya dilanda oleh pandemi virus corona atau covid 19 ini. Semua aktifitas sudah diwajibkan secara online.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan terhadap hasil penelitian yang menjawab pertanyaan penelitian Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1 Dalam pelaksanaan kebijakan pemberian Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau ini dikatakan belum sepenuhnya efektif, hal ini dapat dilihat dari tingkat pencapaian, tujuan/sasaran dari kebijakan pemberian izin belajar yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau masih mengalami hambatan, walaupun dalam pelaksanaan dan evaluasi kebijakannya telah terbukti dengan hasil dan dampak yang baik bagi PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Dilihat dari indikator *Efektifitas*, dari indikator ini masih belum efektif atau belum berhasil karena pengaturan kebijakan pemberian izin belajar yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau masih banyak yang tidak memahami proses permohonan. Dilihat dari Indikator *Efisiensi*, belum efisien, hal ini dapat dilihat dari belum adanya perencanaan dan anggaran dalam memberikan kebijakan pemberian izin belajar. Dilihat dari Indikator *Kecukupan*, melihat dari hasil yang ditemukan bahwa indikator ini cukup berhasil, hal ini dapat dilihat dari tujuan yang telah dicapai sudah dirasakan oleh PNS yang menerima Izin belajar dan manfaat yang didistribusikan merata

dalam Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil. Dilihat dari Indikator *Perataan*, dari hasil yang didapat indikator ini dikatakan berhasil hal ini disebabkan karena tidak ada PNS yang merasa dirugikan dengan diberlakukannya kebijakan ini. Selanjutnya dari indikator *Responsivitas*, dari temuan data dan hasil wawancara yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator ini dikatakan belum berhasil, hal ini disebabkan dari ketidaksesuaian antara program dengan keinginan PNS ataupun kebutuhan Organisasi dan telah menjawab kebutuhan PNS. Terakhir dilihat dari indikator *Ketepatan*, bahwa ketepatan dalam penerapan izin belajar ini belum berhasil diterapkan. Hal ini dapat dilihat bahwa dampak yang dilihat, tidak adanya batas waktu yang menentukan tentang lamanya izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil Provinsi Riau, tetapi hanya tertulis Pegawai Negeri Sipil yang melakukan izin belajar wajib menyelesaikan belajar dengan baik dan tepat waktu.

- 2 Faktor kendala dalam pelaksanaan Evaluasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yaitu adanya *Faktor internal*, dilihat dari Rekomendasi dari pimpinan OPD kepada PNS yang mengajukan permohonan Izin Belajar, tetapi tidak melakukan seleksi atau penilaian terhadap motivasi, potensi, dan disiplin dari PNS yang bersangkutan dan OPD tidak melakukan pengawasan dengan baik. Selanjutnya *Faktor Eksternal*, Adanya PNS yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi yang tidak diakreditasi karena tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan merupakan perkuliahan

kelas jauh, sehingga tidak diakui penggunaan gelar yang bersangkutan dalam pembinaan kepegawaian.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa hal dalam rangka evaluasi kebijakan pemberian izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, yaitu:

1. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau bersama Bidang Hukum Sekretariat Daerah hendaknya membuat peraturan pemerintah daerah tentang penerapan kebijakan izin belajar untuk memperkuat landasan hukum dengan acuan dari MENPANRB.
2. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau hendaknya mengadakan sosialisasi membahas tentang kebijakan pemberian program Izin belajar dengan cara mengundang pimpinan unit kerja. Dalam pertemuan tersebut BKD Provinsi Riau menjelaskan tupoksi pimpinan unit kerja dalam program dimaksud dan menentukan analisis kebutuhan pegawai dala peta jabatan bagi ASN yang ingin mengajukan program dimaksud, antara lain melaksanakan penilaian terhadap kompetensi, disiplin, dan motivasi ASN yang akan mengajukan permohonan pada program dimaksud.
3. Kepala Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau diharapkan dapat memegang komitmen dengan penuh rasa tanggung bagi PNS yang telah diberikan rekomendasi izin belajar.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Afifuddin. 2010. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Agustino, Leo. 2006. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Albrow, M. 2004. *Birokrasi*. Penerjemah : M. Rusli Karim dan Totok Daryanto. Yogyakarta : Tiara Wacana.
- Bungin, Burhan. 2009. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada Cagara.
- Dharma Setyawan Salam, 2002, *Manajemen pemerintahan Indonesia*, Jakarta: Djambatan.
- Creswell W. John. 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua*. Gajah Mada Univesity Press: Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus. 2006, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hamdan, Dimiyati. 2016. *Model kepemimpinan & system Pengambilan Keputusan*. Pustaka Setia, Bandung.
- Hamim, Sufian. 2013. *Sistem Perencanaan Strategis Dalam Pembangunan*, Pekanbaru: UIR Press.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Harsono. 2006. *Manajemen Kepegawaian*. Jatinangor, Sumedang: Alqaprint.
- Hasibuan S.P Malayu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi I)*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry. Simamora, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Keban, Yeremis T, 2008. *Enam Dimensi Stategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta.

- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2003, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Refika Aditama.
- Nasucha, Chaizi, 2004, *Reformasi Administrasi Public: Teori Dan Praktek*, Jakarta: Grasindo
- Ndraha, Taliziduhu, 1989, *Konsep Administrasi Dan Administrasi Di Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara
- Inu Kencana Syafiie, 2003, *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- L.P. Sinambela, Imu dan Budaya, 1992. *Perkembangan Ilmu Administrasi Negara*, Edisi Desember.
- Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Moleong J. Lexy. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha Taliziduhu, 2003. *Budaya Organisasi, Edii II*. Jakarta, penerbit Rineka Cipta.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jilid 1-2. Rineka Cipta. Jakarta.
- Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy. Teori Kebijakan Analisis Kebijakan Proses Kebijakan Perumusan, Implementasi, Evaluasi, Revisi Risk Management Dalam Kebijakan Publik, Kebijakan Sebagai The Fifth Estate*, Metode Penelitian Kebijakan.PT Elex Media Komputindo: Jakarta
- Nugroho, Riant, (Edisi Ketiga), 2011, *Public Policy: Dinamika Kebijakan – Analisis Kebijakan – Manajemen Kebijakan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pandji Santosa, 2008. *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*, Bandung: PT. Reflika Aditama.
- Pasolong, Harbani. 2011. *Teori Administrasi Negara*. Alfabeta: Bandung.
- Pusat Kajian Kinerja Sumberdaya Aparatur, 2005, *Manajemen Pegawai Negeri Sipil Yang Efektif*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

- Santosa, Pandji. 2008, *Administrasi Publik-Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung, PT Rafika Aditama.
- Sedarmayanti, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintahan*. Grasindo. Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P, 2014, *Analisis Serta Perumusan Kebijakan dan Strategi Organisasi*, Jakarta: Gunung agung.
- Simamora, Henry. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Cetakan Pertama. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun. 2011. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sufian Hamin. 2005. *Administrasi, Organisasi, dan Manejemen*, Pekanbaru, UIR Press.
- Sufian.2005, *Organisasi dan Manajemen*. Perpustakaan Nasional.Katalog dalam terbitan KDT.
- Sugiono, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung, Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke tujuh). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, Donni Juni Priansa, 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syafii Inu Kencana. 2011. *Sistem administrasi Negara Republik Indonesia (SANKRI)*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 2014. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Pers.
- Thoha, Miftah, 2010. *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein, 2005, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Jakarta, Utama.
- Utomo, Warsito, 2006, *Administrasi Publik Baru*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

Wahab, Solichin Abdul. 2005. Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara. Bumi Aksara. Jakarta.

Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*, (Edisi Revisi), Yogyakarta: Media Pressindo, ISBN -979-222-207-3.

B. JURNAL

Alison M Dachner (2019), *The future of employee development*, Human Resource Management Review, Received 9 April 2019; Received in revised form 8 November 2019; Accepted 11 November 2019.

Jonathan Kalodimos (2020), *Experimental Shareholder Activism: A novel approach for studying top management decision making and employee career issues*; *Journal of Vocational Behavior* 120 (2020) 103429.

Mina Pihlajamaki (2020), *Subjective cognitive complaints and sickness absence: A prospective cohort study of 7059 employees in primarily knowledge-intensive occupations*; *Preventive Medicine Reports* 19 (2020) 101103.

Lia Codrina (2012), *Element of the hospitality industry competitiveness*; *Procedia Economics and Finance* 3 (2012) 981 – 986.

Aida Fitriani (2017), *Implementasi Kebijakan Ketentuan Pemberian Ijin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil*, Fokus, Jilid 15, Nomor 1, Maret 2017, hlm. 34 – 45.

Erialdi (2020), *Penggunaan Evaluasi Model Cipp Pada Implementasi Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Kota Tangerang Selatan*, PERSPEKTIF: Jurnal Ilmu Administrasi E-ISSN: 2685-2527.

Wahyu Rahmadhan (2014), *Prosedur Penerbitan Surat Izin Belajar Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintahan Deli Serdang*; *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik* 2 (2) (2014): 161-175.

Ika Harmei (2021), *Penerapan Kebijakan Izin Belajar Dan Tugas Belajar Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Pemerintah Kota Pekanbaru*; *Jurnal Niara* Vol. 14, No. 1 Mei 2021, Hal. 228-241

C. PERATURAN

Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang *Pokok-pokok Kepegawaian* sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.

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

Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Riau (Lembaran Daerah Provinsi Riau Tahun 2016) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 7 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan

Daerah Provinsi Riau Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Riau.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Gubernur Riau Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pemberian Beasiswa Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Peraturan Gubernur Riau Nomor 76 Tahun 2019 tentang Kendudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau