



**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN
TENAGA HONORER MENJADI PPPK DI UIN
MAHMUD YUNUS BATUSANGKAR**

SKRIPSI

*Ditulis sebagai Syarat untuk Menyelesaikan Studi (S-1)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

OLEH:

**SUCI AULIA
NIM. 2130103102**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS
BATUSANGKAR
2025 M/1447 H**



**IMPLEMENTATION OF APPOINTMENT POLICY
HONORARY STAFF BECOME PPPK AT UIN
MAHMUD YUNUS BATUSANGKAR**

THESIS

*Written as a Requirement for Completion of Studies (S-1)
Islamic Education Management Study Program*

BY:

**SUCI AULIA
NIM. 2130103102**

**ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT STUDY PROGRAM
FACULTY OF TARBIYAH AND TEACHER TRAINING
MAHMUD YUNUS STATE ISLAMIC UNIVERSITY
BATUSANGKAR
2025 M/1447 H**



تنفيذ سياسة التعيين
يصبح الموظفون الفخريون PPPK في UIN
محمود يونس باتوسانجكار

اطروحه

مكتوبة كشرط لإكمال الدراسات (I-S)
برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية

ب:

SUCIAULIA
نيم. 2130103102

برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية
كلية التربية وتدريب المعلمين
جامعة محمود يونس الإسلامية الحكومية
باتوسانجكار
2025 م/1447 هـ

SURAT KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suci Aulia
NIM : 2130103102
Tempat/ Tanggal Lahir : Kalampayan, 26 Juli 2002
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN TENAGA HONORER MENJADI PPPK DI UIN MAHMUD YUNUS BATUSANGKAR”** merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar.

Batusangkar, Agustus 2025

Pembuat Pernyataan



Suci Aulia
2130103102

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing penulisan skripsi atas nama **Suci Aulia, NIM 2130103102**, dengan judul "**Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar**". memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke agenda skripsi setelah sidang munaqasyah.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 22 Agustus 2025

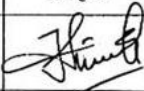
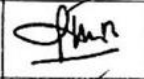
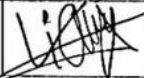


Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd.
NIP.19700825 200003 1 001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama SUCI AULIA, NIM 2130103102, dengan judul skripsi "IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN TENAGA HONORER MENJADI PPPK DI UIN MAHMUD YUNUS BATUSANGKAR", telah diuji dalam sidang munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar dilaksanakan pada hari Senin tanggal 11 Agustus 2025 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat penyelesaian studi (S1) pada program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No.	Nama/NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1.	Dr. H. Jamilus, M.Pd.I NIP. 196407081998011001	Ketua Penguji		20/8/25
2.	Dr. Asmendi, S.Ag., M.Pd NIP. 197008252000031001	Sekretaris Penguji		22-8-25
3.	Vicky Rizka Febrian, M.Pd NIP. 199401152022031002	Anggota Penguji		19/8/25

Batusangkar, 25 Agustus 2025

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



Dr. Ridwan Trisoni, S.Ag., M.Pd.
NIP. 197105261995031001

BIODATA PENULIS



Nama : Suci Aulia
Nim : 2130103102
Tempat/ Tanggal Lahir : Kalampayan/ 26 Juli 2002
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Agama : Islam
Alamat : Jr. Kalampaian, Nagari Pakan Sinayan,
Kec. Banuhampu, Kab. Agam, Prov.
Sumatera Barat
Email : suciaulia2607@gmail.com
Orang Tua
Ayah : M. Jemat Afriadi
Ibu : Wenita
Anak ke : 1
Jumlah Saudara : 2
Jenjang Pendidikan : SDN 09 Pakan Sinayan
: SMPN 1 Banuhampu
: SMAN 1 Banuhampu
: UIN Mahmud Yunus Batusangkar

MOTTO:

"Impian besar membutuhkan langkah kecil yang gigih"

LEMBAR PERSEMBAHAN

Yang Utama Dari Segalanya...

Sembah sujud serta syukur kepada Allah SWT. Taburan cinta dan kasih sayang-Mu telah memberikanku kekuatan, membekaliku dengan ilmu serta memperkenalkanku dengan cinta. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya skripsi yang sederhana ini dapat terselesaikan.

Sholawat dan salam selalu terlimpahkan keharibaan Rasulullah Muhammad SAW. Kupersembahkan karya sederhana ini kepada orang yang sangat kukasihi dan kusayangi.

Ayahanda Ibunda dan Tercinta

Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada Ayahanda tercinta M. Jemat Afriadi dan Ibunda tercinta Wenita yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dan persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat Ayah dan Ibu bahagia karna kusadar, selama ini belum bisa berbuat yang lebih. Untuk Ayah dan Ibu yang selalu membuatku termotivasi dan selalu menyirami kasih sayang, selalu mendoakanku, selalu menasehatiku menjadi lebih baik.

Terima Kasih Ayah.... Terima Kasih Ibu...

Keluarga Besar

Tanpa inspirasi, dorongan, dukungan yang telah kalian berikan kepada saya, saya mungkin apa-apa saat ini.

Dosen Pembimbing

Bapak Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd. selaku dosen pembimbing skripsi saya, terima kasih banyak Bapak, saya sudah dibantu selama ini, sudah dinasehati, sudah diajari, saya tidak akan lupa atas bantuan dan kesabaran dari Bapak.

Seluruh Dosen Pengajar di Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Terima kasih banyak untuk semua ilmu, didikan dan pengalaman yg sangat berarti yang telah diberikan kepada kami.

My Best friend's

Buat sahabat-sahabatku terima kasih atas bantuan, doa, nasehat, hiburan, dan semangat yang diberikan selama aku kuliah, aku tak akan melupakan semua yang telah diberikan selama ini.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji dan syukur peneliti ucapkan atas kehadiran Allah SWT, karena atas berkat dan Rahmat-Nya lah peneliti dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW sebagai rahmat untuk seluruh manusia, menjadi suri dan tauladan bagi umat islam dari zaman dulu sampai sekarang. Semoga sholawat dan salam tersebut tersampaikan kepada Rasulullah SAW, para sahabat, dan ahli surga. Aamiin.

Penulisan skripsi ini adalah untuk melengkapi syarat-syarat dan tugas untuk mencapai gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar. Pada penyusunan skripsi ini, penulis banyak sekali mendapat banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Dalam konteks ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Delmus Puneri Salim, S.Ag, M.A. M.Res., Ph. D, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar, yang telah memberikan peneliti kesempatan untuk menyelesaikan studinya.
2. Bapak Dr. Ridwal Trisoni, S. Ag., M.Pd, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar, yang telah memberikan kemudahan dan pelayanan kepada peneliti selama perkuliahan agar dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Vicky Rizki Febrian., M.Pd., selaku Plt. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam sekaligus penguji Seminar Proposal dan Sidang Munaqasah yang telah memberikan arahan dan saran kepada peneliti untuk menyempurnakan skripsi ini dan segenap Bapak/Ibuk dosen serta staf UIN Mahmud Yunus Batusangkar yang telah memberikan pelayanan dan Administrasi terkhusus di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

4. Bapak Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd., selaku pembimbing skripsi yang telah membimbing, mengarahkan, serta memberikan motivasi kepada penulis, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Dr. Abhandia Amra M.Ag., selaku Penasehat Akademik yang selalu memberikan arahan dan motivasi kepada peneliti didalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Dr. H. Jamilus, M.Pd.I., selaku penguji Sidang Munaqasah yang telah memberikan arahan dan saran kepada peneliti untuk menyempurnakan skripsi ini.
7. Bapak Indra Gusman, S.Kom selaku Ketua Tim Kepegawaian UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Ibu Lina Monica, S.Pd., Ibu Demisari Hermades, S.Pd., M.Pd., Ibu Rita Zahara Kamsir, M.A., Ibu Susi Ratna Sari, M.Pd., Ibu Mega Adyana Movitaria, M.Pd., Bapak Irsyadul Fikran, S.E., dan Bapak Ferdino Wedi Sanjaya, M.Pd., yang telah membantu peneliti untuk memberi informasi di dalam penyusunan skripsi.
8. Teristimewa kepada ayahanda tercinta M. Jemat Afriadi, Ibunda tersayang Wenita, saudara saya Nurfitri dan Ahsan Abdul Hadi, nenek tercinta Annimar, saudara ibunda dan saudara ayahanda, yang selalu memberikan dukungan secara moril maupun materil serta selalu menemani langkah peneliti dalam menyelesaikan perkuliahan maupun dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Terimakasih kepada sahabat peneliti Dina Yuprastika, Melya Safitri, Gusmia Faramila, Monica Anestia, M. Rizki, Afri Veldo Yuwanda, Ibrahim, Rino Aprianto dan Ferdinal, telah menjadi bagian dari langkah ini. Kehadiran mereka menjadi penguat, penyemangat, dan tempat kembali saat segalanya terasa berat.
10. Terimakasih kepada teman seperjuangan peneliti semasa perkuliahan dan yang menemani dari awal proses penulisan skripsi ini Rindu Putri Kharisma, Siti Aisyah dan Romi Hidayati, Rezki Ananda rahma, Yusmita Sani Nurhalimah, Zahara Asifa, Tiara Fidinillah, dan Shirva Mustahwida telah memberikan semangat dan memberi saran serta masukan yang baik bagi

peneliti. Kalian semua telah menjadi bagian dalam perjalanan ini, baik dalam suka maupun duka dan kalian begitu berarti bagi peneliti.

11. Seluruh teman-teman angkatan 2021 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam terkhusus lokal MPI C yang telah memberikan semangat kepada peneliti.

Akhirnya kepada Allah peneliti berserah diri, memohon ampunan, semoga bantuan, motivasi dan bimbingan serta nasihat dari berbagai pihak menjadi amal ibadah yang ikhlas hendaknya dan diberikan balasan oleh-Nya. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada kita semua. Aamiin.
Wassalamu"alaikum Wr. Wb

Batusangkar, Agustus 2025
Peneliti

Suci Aulia
NIM: 2130103102

ABSTRAK

Suci Aulia, NIM: 2130103102, judul skripsi: “Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar”. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar, 2025.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di UIN Mahmud Yunus Batusangkar serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Latar belakang penelitian ini adalah kebijakan pemerintah yang menghapus tenaga honorer dan menggantinya dengan skema PPPK sesuai PP No. 49 Tahun 2018 serta regulasi terkait.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari ketua tim kepegawaian dan tenaga honorer yang telah diangkat menjadi PPPK. Teori implementasi kebijakan yang digunakan adalah model dari George C. Edwards III yang mencakup komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap), dan struktur birokrasi.

Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan berjalan cukup efektif berkat koordinasi antarunit kerja, komitmen pimpinan, kesiapan SDM, dan struktur birokrasi yang memadai. Hambatan utama muncul dari aspek teknis dan waktu, seperti keterbatasan personel, tenggat waktu, gangguan jaringan, serta sistem aplikasi yang tidak stabil. Hambatan eksternal juga ditemukan pada regulasi yang belum mendukung pengembangan karier dosen PPPK. UIN Mahmud Yunus Batusangkar menjadi satu-satunya PTKIN di wilayahnya yang aktif melaksanakan kebijakan ini secara sistematis dan sesuai regulasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi institusi lain dalam menerapkan kebijakan serupa secara efektif dan berkeadilan.

Kata kunci: *Implementasi kebijakan, tenaga honorer, dan PPPK.*

ABSTRACT

Suci Aulia, NIM: 2130103102, thesis title: "Implementation of the Policy of Appointment of Honorary Personnel to PPPK at UIN Mahmud Yunus Batusangkar". Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, State Islamic University (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar, 2025.

This study aims to describe the implementation of the policy of appointing honorary personnel to become Government Employees with Employment Agreements (PPPK) at UIN Mahmud Yunus Batusangkar and identify the supporting and inhibiting factors. The background of this research is the government policy that abolishes honorary personnel and replaces them with the PPPK scheme in accordance with Government Regulation No. 49 of 2018 and related regulations.

This research uses a qualitative approach with phenomenological methods. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation. The research informants consist of the head of the personnel team and honorary personnel who have been appointed as PPPK. The policy implementation theory used is a model from George C. Edwards III which includes communication, resources, disposition (attitudes), and bureaucratic structure.

The results of the study show that the implementation of the policy is quite effective thanks to coordination between work units, leadership commitment, human resource readiness, and adequate bureaucratic structure. The main obstacles arise from technical and time aspects, such as personnel limitations, deadlines, network disruptions, and unstable application systems. External obstacles are also found in regulations that have not supported the career development of PPPK lecturers. UIN Mahmud Yunus Batusangkar is the only PTKIN in its area that actively implements this policy systematically and in accordance with regulations. This research is expected to be a reference for other institutions in implementing similar policies effectively and fairly.

Keywords: Policy implementation, honorary personnel, and PPPK.

تجريدي

Suci Aulia, NIM: 2130103102, عنوان الأطروحة: "تنفيذ سياسة تعيين الموظفين الفخريين في PPPK في UIN محمود يونس باتوسانغكار". برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية ، كلية التربية وتدريب المعلمين ، الجامعة الإسلامية الحكومية (UIN) محمود يونس باتوسانغكار ، 2025. تهدف هذه الدراسة إلى وصف سياسة تعيين الموظفين الفخريين ليصبحوا موظفين حكوميين باتفاقيات توظيف (PPPK) في جامعة الاسلام محمود يونس باتوسانغكار وتحديد العوامل الداعمة والمنبئة. خلفية هذا البحث هي سياسة الحكومة التي تلغي الموظفين الفخريين وتحل محلهم بنظام PPPK وفقا للائحة الحكومية رقم 49 لسنة 2018 واللوائح ذات الصلة. يستخدم هذا البحث نهجا نوعيا مع الأساليب الظاهرية. تشمل تقنيات جمع البيانات الملاحظة والمقابلات والتوثيق. يتكون المخبرون الباحثون من رئيس فريق الموظفين والموظفين الفخريين الذين تم تعيينهم في PPPK. نظرية تنفيذ السياسة المستخدمة هي نموذج من جورج سي إدواردز الثالث يتضمن التواصل والموارد والتصرف (المواقف) والهيكل البيروقراطي. تظهر نتائج الدراسة أن تنفيذ السياسة فعال للغاية بفضل التنسيق بين وحدات العمل والالتزام القيادي وجاهزية الموارد البشرية والهيكل البيروقراطي الملائم. تنشأ العقبات الرئيسية من الجوانب الفنية والوقت ، مثل قيود الموظفين والمواعيد النهائية وانقطاع الشبكة وأنظمة التطبيقات غير المستقرة. توجد عقبات خارجية أيضا في اللوائح التي لم تدعم التطوير الوظيفي لمحاضري UIN PPPK محمود يونس باتوسانغكار هو PTKIN الوحيد في منطقته الذي ينفذ هذه السياسة بنشاط بشكل منهجي ووفقا للوائح. من المتوقع أن يكون هذا البحث مرجعا للمؤسسات الأخرى في تنفيذ سياسات مماثلة بفعالية وإنصاف.

الكلمات المفتاحية: تنفيذ السياسات ، والموظفين الفخريين ، و PPPK.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
KEASLIAN SKRIPSI	
PERSETUJUAN PEMBIMBING	
KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	4
C. Sub Fokus Penelitian	4
D. Pertanyaan Penelitian	5
E. Tujuan Penelitian.....	5
F. Manfaat dan Luaran Penelitian.....	5
G. Definisi Istilah	6
BAB II KAJIAN TEORI.....	7
A. Landasan Teori	7
1. Implementasi Kebijakan	7
2. Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK	21
B. Penelitian yang Relevan	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
A. Jenis Penelitian	34
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	35
C. Instrumen Penelitian	36
D. Sumber Data	36
E. Teknik Pengumpulan Data	37
F. Teknik Analisis Data	38

G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	41
A. Temuan Penelitian	41
1. Temuan Umum	41
2. Temuan Khusus	47
B. Pembahasan	63
1. Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.....	63
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar	67
BAB V PENUTUP.....	73
A. Kesimpulan.....	73
B. Saran	74
DAFTAR KEPUSTAKAAN	76
LAMPIRAN.....	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Waktu Penelitian	35
Tabel 4. 1 Daftar Ketua STAIN Batusangkar, Rektor IAIN Batusangkar dan Rektor UIN Batusangkar	43
Tabel 4. 2 Jumlah Tenaga PPPK Dosen dan Tenaga Kependidikan.....	46
Tabel 4. 3 Data Jumlah PPPK yang dilantik Tahun 2023-2025	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	45
Gambar 4. 2 Pelantikan PPPK 2025	46

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Instrumen Penelitian**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 2 Transkrip Wawancara**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 3 Surat Izin Penelitian dari Kampus**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 4 Dokumentasi Data Dosen PPPK UIN Mahmud Yunus Batusangkar**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 5 Dokumentasi Data Tenaga Kependidikan PPPK UIN Mahmud Yunus
Batusangkar**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 6 KEMENPAN-RB tentang Pengadaan PPPK**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 7 Surat Edaran MENPAN-RB tentang Pendataan Tenaga non-ASN di
Lingkungan Instansi Pemerintah.....**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 8 Surat Sekjen Kemenag tentang Pendataan non-ASN**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 9 KEMENPAN-RB tentang Mekanisme Seleksi PPPK 2024**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 10 Dokumentasi Alur Pendaftaran SSCASN 2024 PPPK**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 11 Dokumentasi Informasi melalui Watshapp Grup**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 12 Dokumentasi Data PPPK yang Dilantik dari Tahun 2023-2025**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 13 Dokumentasi Rekapitulasi Proses Penerimaan PPPK Formasi 2024
Tahap I**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 14 Surat Pernyataan Tnggung Jawab Mutlak**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 15 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Ketua Tim Kepegawaian**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 16 Dokumentasi Wawancara dengan Dosen yang Diangkat menjadi
PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 17 Dokumentasi Wawancara dengan Tenaga Administrasi yang
Diangkat menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar**Error! Bookmark not defined.**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era globalisasi telah membawa dampak yang signifikan terhadap semua aspek kehidupan, termasuk dalam dunia pendidikan tinggi. Persaingan antar institusi pendidikan semakin ketat, sehingga setiap perguruan tinggi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, profesional dan kompeten dalam menjalankan tugas dan fungsinya. SDM tidak hanya menjadi aset utama dalam mendukung keberlangsungan dan mutu pendidikan, tetapi juga menjadi tolok ukur keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam mencapai visi dan misinya.

Menurut Kasmir menyatakan sumber daya manusia dalam suatu institusi pendidikan tidak hanya terbatas pada tenaga pendidik (dosen), tetapi juga mencakup tenaga kependidikan dan tenaga pendukung lainnya yang berperan penting dalam menunjang kelancaran aktivitas akademik dan administratif. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang baik menjadi faktor penting dalam memastikan operasional institusi pendidikan berjalan dengan efektif dan efisien. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah sistem rekrutmen tenaga kerja yang diterapkan oleh institusi tersebut (Siagian, 2023).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2005 pasal 1, pengertian tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Persoalan mengenai tenaga honorer dalam beberapa tahun terakhir di Indonesia telah menjadi perhatian serius dalam konteks reformasi birokrasi dan pengelolaan sumber daya manusia. Tenaga honorer, yang sering kali

dipekerjakan tanpa status kepegawaian yang jelas, menghadapi berbagai tantangan dalam hal kesejahteraan, hak-hak, dan kepastian kerja. Fenomena ini tidak hanya terjadi di sektor publik, tetapi juga di berbagai institusi pendidikan, termasuk di UIN Mahmud Yunus Batusankar.

Respon terhadap persoalan tersebut, pemerintah telah menghapus kebijakan mengenai tenaga honorer. Sebagai gantinya, tenaga honorer tersebut akan diangkat menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kebijakan ini sesuai dengan Surat Edaran MenPANRB Nomor: B/185/M.SM.02.03/2022 tanggal 31 Mei 2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah yang berpedoman pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 diganti dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Menurut Peraturan Pemerintah tersebut, pegawai non-PNS yang bekerja di instansi pemerintah, termasuk di lembaga non-struktural dan perguruan tinggi negeri, akan tetap melaksanakan tugas mereka selama maksimal 5 tahun setelah peraturan tersebut berlaku. Hal ini berarti bahwa mulai tahun 2023, tenaga honorer resmi dihapus. Solusi dari pemerintah adalah tenaga honorer yang memenuhi syarat PP Nomor 49 tahun 2018 akan diangkat menjadi PPPK, sedangkan untuk tenaga honorer di bawah usia 35 tahun akan diikutsertakan tes CPNS dan untuk yang berusia di atas 35 tahun mengikuti tes CPPPK. Bagi yang tidak lulus dapat dipekerjakan melalui alih daya (*outsourcing*) dari perusahaan.

Kemenpan RB menghapuskan jenis kepegawaian selain PNS dan PPPK di lingkungan instansi masing-masing dan melarang PPK melakukan perekrutan pegawai non-ASN (Sekhuti, 2022). Kebijakan pemerintah yang mengarah pada pengalihan status tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), terdapat harapan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme tenaga kerja di sektor publik.

Berdasarkan wawancara awal dengan Bapak Indra Gusman sebagai Ketua Tim Kepegawaian pada Rabu, 16 Juli 2025, implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar dimulai pada tahun 2022. Proses pelaksanaannya melibatkan berbagai tahapan, mulai dari pendataan tenaga non-ASN, verifikasi dokumen, pengusulan formasi, hingga pelaksanaan seleksi dan pengangkatan resmi menjadi PPPK. Implementasi kebijakan ini, tidak semua instansi pendidikan tinggi melaksanakannya secara optimal. Sebagian kampus aktif melaksanakan proses tersebut, sementara sebagian lainnya tidak mengusulkan sama sekali tenaga non-ASN di lingkungannya, sehingga tenaga honorer tersebut tidak memperoleh kesempatan untuk diangkat menjadi PPPK. Perbedaan ini umumnya disebabkan oleh keterbatasan formasi yang disetujui pusat, kendala administrasi, serta pengaruh komitmen masing-masing pimpinan perguruan tinggi dalam menindaklanjuti kebijakan. Di tengah kondisi tersebut, UIN Mahmud Yunus Batusangkar menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang secara aktif melaksanakan pendataan dan pengusulan tenaga non-ASN untuk diangkat menjadi PPPK. Hal ini menunjukkan adanya komitmen yang kuat dari pimpinan dan tim pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan secara tepat sasaran dan sesuai regulasi yang berlaku. Sebanyak 88 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Tahap I Formasi 2024 resmi dilantik langsung oleh Menteri Agama Republik Indonesia melalui zoom meeting yang diikuti serentak se-Indonesia pada Senin, 26 Mei 2025.

Implementasi kebijakan ini menjadi sangat relevan mengingat banyaknya tenaga honorer yang telah mengabdikan selama bertahun-tahun dan sering kali menjadi tulang punggung operasional institusi, meskipun tidak memiliki jaminan status kepegawaian yang jelas. Kebijakan pengalihan status ini diharapkan dapat memberikan kepastian hukum dan perlindungan bagi tenaga honorer, serta meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Namun, proses implementasi kebijakan ini tidaklah sederhana. Terdapat berbagai

tantangan yang harus dihadapi, mulai dari aspek administratif, komunikasi kebijakan, kesiapan sumber daya, hingga koordinasi internal birokrasi.

Pentingnya memahami dinamika dan tantangan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan tersebut. Dengan mengkaji secara mendalam, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan yang lebih baik dan lebih efektif dalam pengelolaan tenaga kerja di sektor pendidikan. Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran yang jelas mengenai proses implementasi kebijakan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam proses tersebut. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji tentang **“Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, peneliti memfokuskan penelitian ini pada Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

C. Sub Fokus Penelitian

Adapun sub fokus dalam penelitian ini pada Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, ada beberapa masalah yang akan dirumuskan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.
2. Untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

F. Manfaat dan Luaran Penelitian

1. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah di uraikan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, antara lain:

a. Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah ilmu pengetahuan serta menjadi referensi atau perbandingan penelitian selanjutnya terkait implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

b. Secara Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pedoman terkait proses pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK.

2. Luaran Penelitian

Peneliti bertujuan untuk menerbitkan hasil penelitian ini sebagai karya tulis ilmiah dan artikel jurnal yang dapat diakses oleh masyarakat luas. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi UIN Mahmud Yunus Batusangkar untuk meningkatkan efektivitas dalam implementasi kebijakan seperti pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK.

G. Definisi Istilah

1. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan.

2. Tenaga Honorer

Tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

3. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

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.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Implementasi Kebijakan

a. Pengertian Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Ripley dan Franklin dalam (Winarno, 2012) menjelaskan bahwa “Implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau keluaran yang nyata (*tangible output*)”. Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Sebagaimana dinyatakan Grindle dalam (Sahya, 2016) bahwa implementasi memiliki tugas “*to establish a link that allows the goals of public to be realized as outcomes of governmental activity*”, untuk membangun hubungan yang memungkinkan tujuan publik terwujud sebagai hasil kegiatan pemerintah.

Implementasi adalah jembatan yang menghubungkan antara tujuan kebijakan publik dengan realitas yang diinginkan. Secara tegas Edwards III dalam (Sahya, 2016) menyatakan “*without effective implementation the decision of policymakers will not be carried out successfully*”, melalui implementasi yang efektif sebuah kebijakan dapat berhasil mencapai tujuannya.

Menurut Nugroho (2021) “Implementasi menyumbang 60% keberhasilan dari sebuah kebijakan, perencanaan 20% dan 20% lagi sisanya adalah pengendalian implementasi. Perencanaan atas sebuah kebijakan yang baik akan berperan menentukan hasil yang baik, namun sebaik apapun sebuah kebijakan jika implementasinya tidak konsisten dengan konsep maka kebijakan yang baik tersebut tidak akan memiliki

makna”. Implementasi merupakan hal yg penting dalam proses kebijakan, berdasarkan uraian tersebut alasan implementasi sangat penting karena penerapan di masyarakat sangat berpengaruh terhadap tindakan yang dilakukan setelah suatu kebijakan ditetapkan supaya dapat mencapai tujuan. Karena Tujuan kebijakan adalah melakukan intervensi, implementasi adalah tindakan intervensi itu sendiri.

Perspektif Islam memandang pelaksanaan kebijakan bukan sekadar proses administratif, tetapi juga merupakan bentuk amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, keadilan, dan integritas. Nilai-nilai tersebut dapat ditemukan dalam berbagai ayat Al-Qur’an yang menjadi pedoman dalam menjalankan tugas pemerintahan atau pengelolaan publik, termasuk dalam konteks implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Salah satu prinsip penting yang diajarkan dalam Al-Qur’an terdapat dalam surat An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil*” (Q.S An-Nisa: 58).

Menurut tafsir Ibnu Katsir, ayat ini menegaskan kewajiban untuk menunaikan amanah dalam segala hal, baik amanah agama maupun amanah sosial. Pemimpin yang diberi tanggung jawab untuk memutuskan suatu perkara dituntut untuk berlaku adil tanpa memandang kepentingan pribadi maupun golongan. Al-Qurthubi menambahkan bahwa ayat ini menjadi dasar hukum utama tentang keadilan dalam kepemimpinan dan pemerintahan, sedangkan Al-Tabari menekankan bahwa amanah mencakup segala bentuk kepercayaan, termasuk harta, jabatan, maupun tanggung jawab sosial yang harus diberikan kepada pemilik haknya. Ayat tersebut menjadi landasan dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Proses pengangkatan PPPK merupakan sebuah amanah yang harus dijalankan oleh pihak kampus maupun kementerian dengan prinsip keadilan, transparansi, dan objektivitas. Amanah dalam hal ini berarti jabatan PPPK tidak boleh diberikan berdasarkan kepentingan tertentu seperti nepotisme atau kedekatan personal, tetapi harus diberikan kepada tenaga honorer yang benar-benar berhak, layak, dan memenuhi kriteria sesuai pengabdian serta kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, Q.S. An-Nisa: 58 mengajarkan bahwa kebijakan publik termasuk pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK, wajib dijalankan dengan penuh tanggung jawab, menjunjung tinggi amanah, dan menegakkan keadilan, agar tujuan kebijakan tercapai sekaligus bernilai ibadah di hadapan Allah SWT.

Menurut Meutia (2017) alasan implementasi sangat penting adalah:

- 1) Tanpa pelaksanaan kebijakan, hasil yang diinginkan tidak akan bisa tercapai.
- 2) Melaksanakan kebijakan itu tidak mudah, prosesnya sangat rumit dan kompleks.
- 3) Sering terjadi konflik kepentingan antara pihak-pihak yang terlibat, seperti pengelola kebijakan, petugas di lapangan, dan masyarakat yang menjadi sasaran.
- 4) Pelaksanaan kebijakan sering kali muncul perbedaan pemahaman tentang tujuan, sasaran, dan cara pelaksanaannya.
- 5) Pelaksanaan kebijakan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik dari individu yang terlibat maupun dari organisasi tempat mereka bekerja.
- 6) Kenyataannya, sering terjadi kegagalan saat melaksanakan kebijakan.
- 7) Muncul studi khusus yang mempelajari bagaimana kebijakan dilaksanakan, yaitu studi implementasi kebijakan.

8) Untuk mengetahui apakah sebuah kebijakan berhasil atau tidak, dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaannya.

Mazmanian dan Sabatier (1983) dalam (Meutia, 2017) memberikan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi masalah yang harus diintervensi.
- 2) Menegaskan tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Merancang struktur proses implementasi.

Program harus disusun secara jelas dan harus dioperasionalkan dalam bentuk proyek. Jadi beberapa hal yang harus diperhatikan dalam implementasi adalah:

- 1) Pembentukan unit organisasi atau staf pelaksana upaya untuk memahami dari tujuan kebijakan pemerintah benar-benar diwujudkan.
- 2) Penjabaran tujuan dalam berbagai aturan pelaksana (*Standard operating procedures/SOP*).
- 3) Koordinasi berbagai sumber dan pengeluaran pada kelompok sasaran serta pembagian tugas diantara badan pelaksana.
- 4) Pengalokasian sumber-sumber untuk mencapai tujuan.

Implementasi adalah proses memahami apa yang sebenarnya terjadi setelah sebuah program resmi dijalankan. Ini meliputi semua kejadian dan aktivitas yang muncul setelah aturan atau pedoman kebijakan disahkan. Dalam tahap ini, dilakukan usaha untuk mengelola pelaksanaan kebijakan serta menciptakan dampak nyata bagi masyarakat. Selanjutnya, implementasi juga melibatkan mengenali masalah yang muncul, menetapkan dengan jelas tujuan yang ingin dicapai, dan menentukan berbagai cara untuk mengatur serta mengelola proses pelaksanaan kebijakan tersebut agar berjalan dengan baik. Implementasi kebijakan adalah tahap penerapan dari perumusan kebijakan ke tindakan nyata untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan

Menurut Edwards III dalam (Arwildayanto et al., 2018) di dalam modelnya, Edwards menyarankan untuk memperhatikan 4 isu penting, yaitu: (1) *communication* (komunikasi); (2) *resource* (sumberdaya); (3) *disposition or attitudes* (disposisi/sikap); dan (4) *bureaucratic structures* (struktur birokrasi).

Communication, berkenaan dengan bagaimana sebuah kebijakan dikomunikasikan pada organisasi atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap dan tanggap dari para pihak yang terlibat, dan bagaimana struktur organisasi pelaksana kebijakan. *Resources*, berkenaan dengan kecakapan sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan publik untuk mengimplementasikan kebijakan secara efektif. *Disposition*, berkenaan dengan kesediaan dan komitmen dari para implementor untuk melaksanakan kebijakan. *Bureaucratic structures* berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi pelaksana implementasi kebijakan publik. Struktur birokrasi diharapkan dapat menciptakan hubungan koordinasi dan kerjasama yang baik antar pelaksana dari tingkat atas sampai ke tingkat bawah.

Kaitannya dengan implementasi kebijakan PPPK, menurut Winarmo dalam (Roeslie & Bachtiar, 2018), teori Edward III yang mengutamakan empat faktor tersebut dapat lebih dijelaskan sebagai berikut:

1) Komunikasi (*Communication*)

Menurut KBBI komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami, hubungan, kontak (Suprpto, 2017). Dalam konsep Edward III, *communication* adalah penyampaian informasi atau pesan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan mengenai sebuah kebijakan. Syarat pertama untuk mengimplementasikan kebijakan secara efektif adalah bahwa

orang yang mengimplementasikan kebijakan harus mengetahui apa yang semestinya mereka lakukan.

Keputusan akan sebuah kebijakan dan perintah untuk mengimplementasikannya harus disebarkan informasinya sebelum perintah tersebut dapat diikuti. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses komunikasi adalah cara penyampaian informasi (*transmission*), kejelasan informasi (*clarity*) dan konsistensi dalam penyampaian informasi (*consistency*).

a) Penyampaian (*Transmission*)

Sebelum mengimplementasikan sebuah kebijakan, orang harus tahu atau sadar bahwa keputusan telah dibuat dan perintah untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut telah diterbitkan. Ketidaktahuan dan kesalahan dalam memahami kebijakan biasanya akan muncul. Salah satu kendala penyebaran perintah implementasi adalah ketidaksetujuan para implementor kebijakan akan kebijakan itu sendiri.

Penyampaian informasi dari pembuat kebijakan disampaikan kepada pelaksana kebijakan, kelompok sasaran dan pihak yang terkait. Oleh karena itu, penyampaian suatu informasi mengenai kebijakan yang akan diimplementasikan harus tersampaikan dengan baik dari awal sampai akhir agar sepaham dan tidak adanya kesalah pahaman antar implementor.

b) Kejelasan (*Clarity*)

Kebijakan diimplementasikan sesuai dengan yang dimaksud, panduan implementasi mestinya tidak hanya diterima oleh pelaksana kebijakan, namun panduan tersebut juga harus jelas. Kurangnya kejelasan menyebabkan orang memberi makna yang berbeda kadangkala bertentangan dengan maksud utama sebuah aturan.

Sangat penting sebuah kebijakan tersampaikan dengan jelas kepada sasaran kebijakan. Menurut Meutia (2017) semakin tinggi pengetahuan kelompok sasaran atas program maka akan mengurangi tingkat penolakan dan kekeliruan dalam mengimplementasikan kebijakan yang sesungguhnya. Jika apa yang dilakukan orang tidak sesuai dengan apa yang kita maksud, ada dua kemungkinan yang akan terjadi. Pertama, instruksi kita tidak jelas atau ambigu (mengandung makna ganda). Kedua, orang tersebut kurang cerdas untuk mengerti perintah kita. Kejelasan menghendaki petunjuk pelaksanaan tidak hanya diterima oleh pelaksana kebijakan, namun informasi yang disampaikan harus jelas dan mudah dipahami, untuk menghindari kesalahan interpretasi.

c) Konsistensi (*Consistency*)

Kebijakan pendidikan bisa dilaksanakan dengan baik jika terdapat komunikasi efektif antara pelaksana kebijakan dengan para kelompok sasaran. Tidak cukup hanya sekali dalam mensosialisasikan suatu kebijakan, bahkan dalam implementasinya tidak jarang suatu kebijakan membutuhkan waktu yang cukup lama agar sesuai dengan tujuan dan sasaran.

Perintah implementasi harus konsisten dan jelas jika kebijakan ingin dijalankan dengan efektif. Jika implementasi kebijakan berlangsung efektif maka informasi perintah-perintah yang disampaikan harus konsisten dan jelas, serta perintah tersebut tidak bertentangan dengan perintah kebijakan yang lainnya (Roeslie & Bachtiar, 2018). Inkonsistensi dalam perintah implementasi atau pelaksanaan yang memberi peluang keleluasaan untuk menafsirkan kebijakan dapat menyebabkan pelaksanaan kebijakan melenceng dari tujuan utamanya. (Edward III, 1980) dalam (Arwildayanto et al., 2018).

2) Sumber Daya (*Resources*)

Kualitas sumber daya sebuah bangsa ditentukan oleh 3 faktor utama, yakni pendidikan, kesehatan dan ekonomi. Dalam lingkup mikro, sumber daya manusia dalam lingkungan suatu unit kerja yang dimaksudkan adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan (*employed*). Menurut KBBI sumber daya adalah segala sesuatu, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang digunakan untuk mencapai hasil, misalnya peralatan, sediaan, waktu, dan tenaga.

Sumber daya (*resources*) yang dimaksud dalam implementasi kebijakan adalah pelaksana kebijakan. Agar dapat dilaksanakan dengan baik, kesiapan sumber daya pelaksana kebijakan publik adalah hal penting untuk diperhatikan. Perintah untuk melaksanakan kebijakan telah disampaikan dengan akurat, jelas dan konsisten, namun apabila para pelaksana kekurangan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kebijakan, pelaksanaan kebijakan akan menjadi tidak efektif. Kesiapan sumber daya meliputi kualitas dan kuantitas staf pelaksana, ketersediaan informasi yang memadai, kewenangan yang diberikan kepada pelaksana kebijakan serta ketersediaan sarana dan prasarana penunjang dalam pelaksanaan kebijakan.

a) Sumber Daya Manusia

Sumber daya yang paling penting dalam pelaksanaan kebijakan adalah staf. Menurut (Meutia, 2017) sumber daya manusia adalah kecukupan kualitas pengetahuan, karakter, dan keterampilan maupun kuantitas implementor dapat juga melingkupi seluruh kelompok sasaran.

Sangat beresiko jika kebijakan tanpa kehandalan implementor akan menghasilkan kebijakan yang kurang energik, berjalan lambat dan seadanya (Arwildayanto et al., 2018). Sumber kegagalan pelaksanaan kebijakan adalah tidak tersedianya staf yang mencukupi. Sumber daya manusia yang cukup kualitas dan

kuantitasnya merupakan unsur terpenting dalam implementasi kebijakan.

b) Informasi (*Information*)

Informasi adalah sumber daya esensial yang kedua setelah sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan. Informasi ini bisa dalam dua bentuk, pertama adalah mengetahui bagaimana cara melaksanakan sebuah kebijakan dan kedua adalah data yang dibutuhkan tentang aturan pemerintah dan regulasi lain yang ada. Mengetahui apa yang harus dilakukan adalah hal mutlak yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan. Arahan untuk implementasi kadangkala samar-samar atau tidak jelas karena pembuat kebijakan di tingkat atas tidak tahu apa yang dibutuhkan dalam implementasi. Informasi tentang program adalah hal yang serius, khususnya dalam kebijakan baru.

c) Kewenangan (*Authority*)

Sumber daya penting lain dalam implementasi kebijakan adalah kewenangan. Kewenangan dapat bervariasi dari program yang satu dengan program yang lain. Pelaksana kebijakan harus menyadari bahwa mereka membutuhkan kerjasama dengan pelaksana kebijakan yang lain agar dapat mengimplementasikan kebijakan dengan sukses.

Salah satu hal yang paling penting yaitu kecukupan sumber daya *financial* yang memperlihatkan kecukupan modal investasi atas kebijakan yang diambil. Anggaran berkaitan dengan kecukupan dana atas perencanaan dan pelaksanaan program atau kebijakan untuk menjamin terlaksananya kebijakan.

d) Fasilitas (*Facilities*)

Fasilitas fisik juga menjadi sumber daya penting lainnya dalam implementasi kebijakan. Menurut Edward III dalam (Arwildayanto et al., 2018) bahwa pelaksana kebijakan telah mempunyai sumber daya manusia yang cukup, telah memahami

apa yang harus dilakukan, memiliki kewenangan untuk melaksanakan program, tetapi tanpa bangunan yang representatif, peralatan yang memadai, suplai barang yang lancar serta dana yang mencukupi, implementasi kebijakan tidak akan berhasil. Maka fasilitas berkaitan dengan kecukupan sarana dan prasarana dalam mendukung implementasi kebijakan.

3) Disposisi (*Disposition*)

Disposisi atau sikap pelaksana merupakan komitmen implementor dalam mewujudkan kebijakan. Karakteristik sikap pelaksana menempel erat pada implementor kebijakan berupa kejujuran, komitmen dan demokratis. Implementor yang memiliki komitmen tinggi, jujur dan berintegritas senantiasa bertahan diantara hambatan yang ditemui dalam program/kebijakan.

Disposisi diartikan sebagai sikap, keinginan, kecenderungan atau kesepakatan pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan. Jika para pelaksana dapat menyikapi sebuah kebijakan tertentu dengan baik, mereka akan dapat melaksanakan kebijakan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Namun jika sikap dan pandangan pelaksana kebijakan berbeda dari (keinginan) pembuat kebijakan, proses implementasi sebuah kebijakan benar benar akan menjadi rumit. Dikarenakan para pelaksana kebijakan memiliki diskresi (keleluasaan), sikap mereka terhadap kebijakan akan menjadi hambatan bagi implementasi kebijakan yang efektif. Tiga hal penting berkenaan dengan disposisi yaitu efek disposisi, penempatan staf dan insentif atau imbalan.

a) Efek Disposisi (*Effects of Dispositions*)

Banyak kebijakan yang terjebak dalam ketidak acuhan. Menurut (Roeslie & Bachtiar, 2018) bahwa kebijakan-kebijakan ini dapat diimplementasikan dengan tepat karena para pelaksana kebijakan tidak memiliki kecenderungan untuk mengabaikan pelaksanaan sebuah kebijakan. Disisi lain, kebijakan-kebijakan

lain akan menghadapi konflik langsung dengan pandangan dan kepentingan para pelaksana kebijakan dalam sebuah organisasi. Ketika orang diminta untuk melaksanakan perintah yang tidak mereka sukai dan setuju, tidak dapat dihindarkan adanya keengganan mereka untuk melaksanakan perintah tersebut dan ini akan berakibat pada kinerja mereka. Dalam kasus ini pelaksana kebijakan akan menggunakan diskresi (keleluasan) mereka untuk menghalangi implementasi sebuah kebijakan.

b) Penempatan Staf (*Staffing the Bureaucracy*)

Sikap pelaksana kebijakan terhadap suatu kebijakan akan menjadi halangan dalam implementasi sebuah kebijakan. Personil yang ada dan tidak mengimplementasikan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh atasan akan menjadi penghalang dalam implementasi. Transfer atau pemindahan tempat tugas pelaksana kebijakan yang tidak mentaati perintah atasan dengan pegawai/staf yang lebih dapat bekerjasama untuk mensukseskan implementasi sebuah kebijakan.

c) Insentif (*Incentives*)

Pergantian personil dalam sistem birokrasi pemerintah adalah bukan hal mudah untuk dilakukan dan penggantian itu tidak menjamin bahwa proses implementasi kebijakan akan berjalan dengan lancar tanpa halangan.

Teknik lain yang perlu dicoba untuk mensiasati masalah sikap pelaksana kebijakan adalah dengan pemberian insentif (imbalan) yang sesuai dengan kinerja. Dengan hal ini, setiap individu (staf) akan memperhitungkan dan mencoba untuk meningkatkan insentif (imbalan) yang akan mereka terima jika mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik (Edward III, 1980) dalam (Arwildayanto et al., 2018).

4) Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Menurut Firnas (2011) birokrasi adalah suatu mesin politik yang melaksanakan kebijakan politik yang dibuat oleh pejabat politik. Oleh karena sebuah mesin, mestinya birokrasi tidak memiliki kepentingan pribadi. Tidak memiliki tanggung jawab politik, kecuali kepada bidang tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam dunia pemerintahan, menurut Said dalam (Subhan, 2012) “konsep birokrasi dimaknai sebagai proses dan sistem yang diciptakan secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, pasti dan mudah dikendalikan”.

Birokrasi sebagai sebuah institusi bagaimanapun juga tidak bisa lepas dari bagaimana lahir dan berkembangnya sejarah manusia dan karena itu selalu dijalankan, diarahkan dan dipengaruhi oleh manusia-manusia juga (Subhan, 2012).

Pelaksana kebijakan mungkin telah mengetahui apa yang harus dilakukan dan telah memiliki keinginan yang kuat dan sumber daya yang mencukupi, namun mereka masih akan terhalang dalam mengimplementasikan kebijakan oleh struktur organisasi dimana mereka bekerja. Ciri utama birokrasi adalah adanya Standard Operating Procedures (SOP) atau prosedur standar pelaksanaan dan adanya pembagian tugas dalam unit kerja.

a) Prosedur Operasional Standar (*Standard Operating Procedures-SOP*)

Kebijakan publik dapat dilaksanakan apabila ada kewenangan yang diberikan kepada pelaksana, oleh karena itu perlu adanya struktur birokrasi yang rinci pada organisasi. Dalam struktur organisasi yang menjadi pelaksana kebijakan publik harus dilengkapi dengan *standard operating procedures* (SOP) secara rinci dan dapat dilaksanakan. Menurut Winarmo dalam (Roeslie & Bachtiar, 2018) SOP adalah acuan yang memungkinkan pegawai untuk membuat keputusan dalam

pekerjaan sehari-hari. SOP dibuat dalam merespon keterbatasan waktu dan sumber daya yang ada serta untuk penyeragaman pelaksanaan. Implementasi sebuah kebijakan akan lebih mudah dilaksanakan jika aturan yang diterapkan seragam.

SOP ini digunakan sebagai pedoman bagi organisasi maupun bagi masyarakat untuk mengukur penerapan kebijakan yang dipilih. Selain itu SOP juga perlu mempertimbangkan tingkat kemudahan dan kesederhanaan administrasi sehingga dapat diterapkan secara efektif dan efisien. Dalam struktur birokrasi ini, hal penting yang harus diperhatikan selain Standard Operating Procedures (SOP) yaitu Fragmentation (pembagian tanggung jawab).

b) Pembagian Tanggungjawab (*Fragmentation*)

Menurut Edward III dalam (Arwildayanto et al., 2018,) Fragmentasi adalah pembagian tugas dan tanggungjawab terhadap sebuah kebijakan dalam sebuah unit kerja dalam organisasi. Semakin banyak pelaku dan agensi yang terlibat dan semakin mandiri keputusan masing-masing mereka buat, semakin kecil kemungkinan implementasi kebijakan sukses untuk dilaksanakan. Adapun konsekuensi fragmentasi/pembagian tanggung jawab adalah adanya penyebaran tanggung jawab, hal ini akan membuat koordinasi sulit dilakukan.

Birokrasi di Indonesia masih belum efisien, seperti masih terjadinya tumpang tindih kegiatan atau pembagian tupoksi antar instansi pemerintah. Terjadinya penumpukan pegawai di beberapa lembaga dan distribusi pegawai yang tidak merata menjadi salah satu aspek lemahnya birokrasi yang menyebabkan kinerja birokrasi menjadi lamban dan tidak efektif. Kepekaan birokrasi untuk mengantisipasi tuntutan masyarakat terkait perkembangan ekonomi, sosial dan politik sangat kurang sehingga kedudukan birokrasi yang seharusnya sebagai pelayan masyarakat cenderung

bersifat *vertical top down* daripada *horizontal participative* (Rakhmawanto, 2011).

Salah satu pendapat yang sangat singkat dan tegas tentang keberhasilan atau kegagalan dari implementasi kebijakan disampaikan oleh D.L. Weimer dan Aidan R. Vining dalam Pasolong (2010). Menurut mereka ada tiga faktor umum yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yaitu:

- 1) Logika yang digunakan oleh suatu kebijakan, yaitu sampai seberapa benar teori yang menjadi landasan kebijakan atau seberapa jauh hubungan logis antara kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.
- 2) Hakikat kerja sama yang dibutuhkan, yaitu apakah semua pihak yang terlibat dalam kerja sama merupakan suatu assembling produktif.
- 3) Ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, komitmen untuk mengelola pelaksanaannya.

Sedangkan untuk faktor penghambat menurut Pasalaog (2010) terdapat faktor hambatan pelaksanaan kebijakan diantaranya sebagai berikut:

1) Faktor Internal

Hambatan dari dalam atau yang disebut dengan faktor internal dapat dilihat dari ketersediaan dan kualitas input yang digunakan seperti sumber daya manusia, dana, struktur organisasi informasi sarana dan fasilitas yang dimiliki, serta aturan-aturan, sistem dan prosedur yang digunakan.

2) Faktor Eksternal

Hambatan dari luar atau sering disebut faktor eksternal dapat dibedakan atas semua kekuatan yang berpengaruh langsung ataupun tidak langsung kepada proses implementasi kebijakan, yang akan berpengaruh kepada kelompok sasaran, kecenderungan ekonomi, politik, kondisi sosial budaya dan sebagainya.

2. Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK

a. Regulasi Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK

Kebijaksanaan mencerminkan kearifan seseorang, sedangkan kebijakan merupakan aturan tertulis hasil keputusan resmi organisasi. Misalnya, kebijakan didefinisikan sebagai: 1) Undang-undang, 2) Peraturan Pemerintah, 3) Keputusan Presiden, 4) Keputusan Menteri, 5) Peraturan Daerah, 6) Keputusan Bupati, dan 7) Keputusan Direktur dan lainnya. Dokumen kebijakan ini sifatnya mengikat, wajib dilaksanakan oleh sasaran kebijakan (Arwildayanto et al., 2018).

Adapun regulasi mengenai kebijakan pengangkatan PPPK diantaranya adalah:

- 1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 diganti dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan regulasi awal yang mengatur manajemen ASN di Indonesia dengan membagi ASN ke dalam dua kategori, yaitu PNS dan PPPK. Namun, undang-undang ini dinilai belum mampu menjawab persoalan tenaga honorer dan belum sepenuhnya menyesuaikan dengan tuntutan birokrasi, terutama dalam aspek digitalisasi dan fleksibilitas kerja.

Penyempurnaan dari UU tersebut, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 yang menggantikan UU No. 5 Tahun 2014. Undang-undang terbaru ini tidak hanya menegaskan penyelesaian tenaga honorer paling lambat Desember 2024, tetapi juga memperkuat kedudukan PPPK agar lebih setara dengan PNS, terutama terkait hak dan kesejahteraan. Selain itu, UU No. 20 Tahun 2023 menekankan transformasi digital, penyederhanaan birokrasi, serta sistem penilaian kinerja berbasis hasil kerja nyata sehingga lebih relevan dengan kebutuhan reformasi birokrasi saat ini.

- 2) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK.
- 3) PermenPAN-RB Nomor 20 Tahun 2022 tentang Pengadaan Pemerintah dengan Perjanjian Kerja untuk Jabatan Fungsional Guru pada Instansi Daerah.
- 4) PermenPAN-RB Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- 5) Surat Edaran MenPAN-RB Nomor: B/185/M.SM.02.03/2022 tanggal 31 Mei 2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.
- 6) Surat Edaran MenPAN-RB Nomor: B/1511/M.SM.01.00/2022 tentang tentang Pendataan Tenaga non-ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- 7) Keputusan Menteri PAN-RB dan BKN (per tahun seleksi), Setiap tahun pelaksanaan seleksi PPPK, pemerintah mengeluarkan formasi dan petunjuk teknis rekrutmen yang juga berlaku di lingkungan PTN.

b. Pengertian Tenaga Kerja Honorer

Tenaga Honorer atau yang sering disebut Pegawai Honorer, Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia “Pegawai” berarti “orang yang bekerja pada pemerintahan (perusahaan dan sebagainya)” sedangkan “honorer” berarti “bersifat menerima honorarium (bukan gaji tetap)”. Tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu pada instansi pemerintah dan penghasilannya menjadi beban APBD/APBN (Chakti et al., 2024).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2005 pasal 1, pengertian tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang

penghasilannya menjadi beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Pegawai honorer adalah tenaga yang diterima dalam periode waktu tertentu untuk membantu pelaksanaan tugas sesuai dengan kebutuhan instansi. Pegawai honorer tidak berstatus sebagai pegawai negeri, pegawai honorer dapat diartikan sebagai tenaga kerja non ASN. Penamaan ini merupakan salah satu tindakan antisipasi pemerintah pada banyaknya kebutuhan SDM namun dibatasi penggajiannya dibatasi oleh dana APBD dan APBN (Astuti et al., 2023).

Tenaga honorer adalah individu yang diangkat oleh pejabat pemerintah untuk melaksanakan tugas tertentu di instansi dalam jangka waktu tertentu. Mereka tidak berstatus pegawai negeri dan penghasilannya ditanggung oleh APBN atau APBD. Penamaan ini merupakan upaya pemerintah untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di instansi, meskipun gaji mereka terbatas oleh dana yang tersedia. Tenaga honorer juga dianggap sebagai tenaga kerja non Aparatur Sipil Negara (ASN).

Surat Edaran Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2010 tentang Pendataan Tenaga Honorer yang bekerja pada Instansi Pemerintah, mengklasifikasikan Pegawai Honorer menjadi dua Kategori, yaitu:

- 1) Kategori I Yaitu Tenaga Honorer yang penghasilannya dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dengan Kriteria:
 - a) Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
 - b) Bekerja di instansi pemerintah.
 - c) Masa kerja minimal 1 (satu) tahun pada 31 Desember 2005 dan sampai saat ini masih bekerja secara terus menerus.
 - d) Berusia sekurang-kurangnya 19 tahun dan tidak boleh lebih dari 46 tahun per 1 Januari 2006.

2) Kategori II Yaitu tenaga honorer yang penghasilannya dibiayai bukan dari anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau bukan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dengan kriteria:

- a) Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
- b) Bekerja di instansi pemerintah.
- c) Masa kerja minimal 1 (satu) tahun pada 31 Desember 2005 dan sampai saat ini masih bekerja secara terus menerus.
- d) Berusia sekurang-kurangnya 19 tahun dan tidak boleh lebih dari 46 tahun per 1 Januari 2006.

c. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

1) Pengertian Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

Pemerintah telah berupaya untuk menciptakan dan mengembangkan aparatur negara yang berperilaku profesional, netral, dan bersih, bebas dari campur tangan politik atau faktor lain yang dapat menghambat pelaksanaan tugas aparatur penyelenggara negara dengan membentuk peraturan perundang-undangan mengenai kepegawaian. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN pasal 1 angka 4 disebutkan bahwa 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 dan/atau menduduki jabatan pemerintah. PPPK merupakan warga negara Indonesia yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja dalam jangka waktu tertentu yang telah memenuhi syarat dan tugasnya melaksanakan tugas pemerintahan.

Keberadaan PPPK ini telah menggantikan pengaturan tentang pegawai tidak tetap atau biasa disebut pegawai honorer. Seorang PPPK memiliki hubungan kerja dengan pemerintah, namun hubungan kerja tersebut berbeda dengan PNS yaitu PPPK memiliki hubungan kerja dengan pemerintah melalui perjanjian kerja yang ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan PNS tanpa melalui perjanjian kerja memiliki hubungan kerja dengan pemerintah melalui pengangkatan sebagai pegawai tetap.

2) Jenis dan Kedudukan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)

Pegawai ASN terdiri atas PNS dan PPPK, kedudukan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja sebagaimana disebutkan pada pasal 8 Undang-Undang ASN bahwa Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara, dan pada pasal 9 ayat (1) dan (2) disebutkan pula kedudukan ASN yakni:

- a) Pegawai ASN melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah.
- b) Pegawai ASN harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

Status kepegawaian PPPK bersifat kontraktual, berbeda dengan PNS yang memiliki status tetap. PPPK diangkat berdasarkan perjanjian kerja yang mencakup hak dan kewajiban kedua belah pihak, serta masa kerja yang dijanjikan. Mekanisme seleksi PPPK dilakukan secara terbuka dan kompetitif, yaitu melalui seleksi berbasis komputer atau *Computer Assisted Test (CAT)*, yang bertujuan memastikan objektivitas dan transparansi dalam perekrutan (Sitepu et al., 2025). Dengan demikian, status PPPK dan PNS sama-sama merupakan bagian dari ASN, namun memiliki perbedaan mendasar dari segi mekanisme pengangkatan, kepastian status kepegawaian, serta hak dan kewajiban yang melekat pada masing-masing.

3) Fungsi, Tugas, Peran dan Kewajiban Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)

- a) Fungsi ASN (Pasal 10): Pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat serta pemersatu bangsa
- b) Tugas ASN (pasal 11): Pegawai ASN bertugas untuk melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- c) Kewajiban ASN (pasal 24): Pegawai ASN wajib setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah; menaati ketentuan peraturan perundang-undangan; menjaga persatuan dan kesatuan bangsa; melaksanakan nilai dasar ASN, kode etik dan kode perilaku ASN; menjaga netralitas; dan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dan perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.

4) Hak Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) terkait dengan hak disebutkan dalam Pasal 21, ASN berhak memperoleh:

- a) Pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materiel dan/atau nonmateriel.
- b) Komponen penghargaan dan pengakuan Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas: penghasilan; penghargaan yang bersifat motivasi; tunjangan dan fasilitas; jaminan sosial; lingkungan kerja; pengembangan diri; dan bantuan hukum.

- c) Penghasilan sebagaimana dimaksud pada ayat (21) huruf a dapat berupa: gaji; atau upah.
- d) Penghargaan yang bersifat motivasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b dapat berupa: finansial; dan/atau nonfinansial.
- e) Tunjangan dan fasilitas sebagaimana dimaksud pada ayat (21) huruf c dapat berupa: tunjangan dan fasilitas jabatan; dan/atau tunjangan dan fasilitas individu.
- f) Jaminan sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (21) huruf d terdiri atas: jaminan kesehatan; jaminan kecelakaan kerja; jaminan kematian; jaminan pensiun; dan jaminan hari tua.
- g) Lingkungan kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (21) huruf e dapat berupa: fisik; dan/atau nonfisik.
- h) Pengembangan diri sebagaimana dimaksud pada ayat (21) huruf f dapat berupa: pengembangan talenta dan karier; dan/atau pengembangan kompetensi.
- i) Bantuan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (21) huruf g dapat berupa: litigasi; dan/atau nonlitigasi.
- j) Presiden dapat melakukan penyesuaian komponen penghargaan dan pengakuan sebagaimana dimaksud pada ayat (21) dengan memperhatikan kemampuan keuangan negara.

Hak dan fasilitas, PPPK berhak mendapatkan gaji yang disetarakan dengan PNS pada jenjang jabatan yang sama, serta mendapatkan hak atas cuti, perlindungan jaminan sosial, dan pengembangan kompetensi. Namun, PPPK tidak mendapatkan hak pensiun serta pengembangan karier PPPK lebih terbatas jika dibandingkan PNS. Walaupun mereka berhak atas peningkatan kompetensi, dan jenjang karier, mereka tidak sefleksibel PNS yang memiliki sistem kepangkatan dan promosi jabatan secara terstruktur (Harahap, Fitria, & Kusumaa, 2025).

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan ini bertujuan untuk keaslian peneliti dari hasil penelitian yang dilakukan yaitu mengetahui dimana letak perbedaan ataupun persamaan penelitian yang dilakukan yaitu mengetahui dimana letak perbedaan maupun persamaan penelitian yang sudah ada sebelumnya dengan berdasarkan literatur yang berkaitan dengan topik pembahasan. Dari hasil penelusuran yang peneliti lakukan, ada beberapa penelitian yang terkait dengan judul “Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar”:

1. Jurnal Kebijakan Publik Vol. 4, No. 3, Maret 2021. *“Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jayapura”*. Oleh **Agustina Pepuho dan Untung Muhdiarta**. Implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi ASN di Kabupaten Jayapura menunjukkan bahwa meskipun terdapat beberapa faktor pendukung, seperti adanya peraturan pemerintah yang mendukung dan akses informasi yang baik, implementasi kebijakan ini masih belum maksimal. Indikator komunikasi dan koordinasi antara BKPSDM dan perangkat daerah lainnya belum berjalan dengan baik, yang mengakibatkan ketidakjelasan bagi tenaga honorer dan PPPK. Ketersediaan sumber daya manusia dan struktur birokrasi sudah baik, namun minimnya sosialisasi mengenai kelengkapan administrasi seleksi calon ASN menjadi faktor penghambat utama, menyebabkan beberapa tenaga honorer tidak lulus verifikasi. Selain itu, terdapat indikasi kesalahan data yang dapat mengarah pada kolusi dan nepotisme. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam komunikasi dan sosialisasi untuk meningkatkan efektivitas pengangkatan tenaga honorer menjadi ASN di Kabupaten Jayapura.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Agustina Pepuho dan Untung Muhdiarta (2021) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama menyoroti pentingnya koordinasi antar instansi dan peran pimpinan dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Dampak

kebijakan terhadap motivasi dan kesejahteraan tenaga honorer setelah menjadi pegawai pemerintah juga menjadi temuan yang diperhatikan. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Agustina Pepuho dan Untung Muhdiarta (2021) menyoroti implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi ASN di tingkat pemerintahan daerah Kabupaten Jayapura, mencakup tenaga honorer kategori K1 dan K2 yang lebih luas pada perangkat daerah, sedangkan peneliti fokus pada implementasi pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di lingkungan perguruan tinggi negeri khususnya UIN Mahmud Yunus Batusangkar, dengan penekanan pada proses pelaksanaan spesifik di perguruan tinggi dan dampaknya terhadap dosen dan tenaga kependidikan.

2. Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis Volume 4, Nomor 4, April 2023. *“Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Guru Honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Palembang”*. Oleh **L. Syaidiman Marto, Boditta Mayseni, Mawaddah, Tri Mulia Franchika, dan Muslim**. Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengangkatan tenaga guru honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Palembang menunjukkan bahwa tujuan tersebut belum tercapai. Hal ini disebabkan oleh ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kebijakan dengan standar dan sasaran yang ditetapkan, serta faktor-faktor seperti sumber daya, karakteristik organisasi, komunikasi antar organisasi, disposisi pelaksana, dan lingkungan sosial, ekonomi, dan politik. Untuk meningkatkan pelayanan publik di bidang pendidikan, diperlukan komitmen yang lebih kuat dari pemimpin organisasi, koordinasi yang intensif dengan pihak terkait, serta dukungan anggaran yang proporsional. Selain itu, kejelasan informasi dan sikap aparatur Dinas Pendidikan juga harus ditingkatkan untuk menciptakan sistem pengangkatan yang efektif dan efisien. Peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan evaluasi juga menjadi kunci untuk mencapai keberhasilan dalam implementasi kebijakan ini di masa mendatang.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh L. Syaidiman Marto, Boditta Mayseni, Mawaddah, Tri Mulia Franchika, dan Muslim (2023) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama membahas implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) mengacu pada proses, tahapan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan ataupun hambatan dalam implementasi kebijakan ini. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh L. Syaidiman Marto, Boditta Mayseni, Mawaddah, Tri Mulia Franchika, dan Muslim (2023) menekankan pada kendala struktural, seperti tumpang tindih kebijakan, belum optimalnya koordinasi institusional, serta pengaruh lingkungan sosial-ekonomi-politik pada keberhasilan implementasi di tingkat daerah, sedangkan peneliti membahas terkait memberi perhatian khusus pada dampak perubahan status honorer menjadi PPPK terhadap motivasi, kesejahteraan, struktur kerja, serta isu pengembangan karier dosen dan kepastian hukum pegawai.

3. Skripsi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik 2023. *“Implementasi Kebijakan Pemerintah Pusat terhadap Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo”*. Oleh **Fian Arie Irawan Nim. 193410059**. Penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengangkatan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Probolinggo menunjukkan bahwa proses ini telah berjalan dengan baik, terutama dalam hal pengusulan tenaga honorer oleh Wali Kota. Namun, terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi. Meskipun tenaga honorer telah memenuhi syarat untuk mengikuti seleksi, kejelasan mengenai nominal gaji yang akan diterima PPPK masih belum ada, yang menghambat proses pengangkatan dan penerimaan gaji. Selain itu, meskipun prosedur seleksi telah dilaksanakan dengan baik melalui tiga tahap (Administrasi, Kompetensi, dan Wawancara), efektivitas pengangkatan dari segi kualitas masih perlu ditingkatkan, karena

dampaknya belum cukup signifikan dalam mengurangi jumlah tenaga honorer. Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih lanjut untuk memberikan rincian gaji dan meningkatkan efektivitas proses pengangkatan PPPK.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Fian Arie Irawan (2023) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama dilandasi oleh adanya kebijakan pemerintah yang menghapus tenaga honorer dan menggantinya dengan skema PPPK sesuai UU ASN dan PP No. 49 Tahun 2018. Persamaannya terletak pada keprihatinan terhadap ketidakpastian status honorer serta pentingnya kepastian hukum dan kesejahteraan bagi mereka. Perbedaannya penelitian yang dilakukan oleh Fian Arie Irawan (2023) berfokus pada implementasi kebijakan di Kota Probolinggo dengan objek tenaga honorer khususnya guru, serta membahas lebih detail prosedur rekrutmen, persyaratan, dan mekanisme seleksi PPPK. Sedangkan, peneliti meneliti implementasi kebijakan di UIN Mahmud Yunus Batusangkar, dengan fokus pada tenaga honorer dosen dan tenaga kependidikan, serta membahas tahapan tenaga honorer menjadi PPPK dan menggunakan teori Edwards III untuk menganalisis faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

4. Tesis Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area Medan 2024. *“Implementasi Kebijakan Permen Panrb No 20 Tahun 2022 dalam Penataan dan Pemerataan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Guru SD di Kota Langsa”*. Oleh **Indrana Syahputra Nim: 221801032**. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan penataan dan pemerataan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) guru SD di Langsa dan faktor penghambatnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penataan dan pemerataan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) guru SD di Langsa belum berjalan dengan baik. Faktor penghambatnya meliputi Kurangnya komunikasi (sosialisasi) kepada guru non-ASN. Ketersediaan dana, fasilitas, dan infrastruktur yang belum memadai. Kurangnya komitmen dari kepala sekolah dalam menindaklanjuti kebijakan.

Ketidakjujuran kepala sekolah dalam memberikan informasi. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan komunikasi, pengalokasian sumber daya yang memadai, penguatan komitmen kepala sekolah, dan penegakan transparansi dalam implementasi kebijakan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Indrana Syahputra (2024) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama menemukan bahwa implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK sudah terlaksana namun belum optimal, dengan dukungan pimpinan dan regulasi sebagai faktor pendukung. Perbedaannya penelitian yang dilakukan oleh Indrana Syahputra (2024) menitikberatkan pada implementasi Permen PANRB No. 20 Tahun 2022 bagi guru SD di Kota Langsa, sedangkan peneliti fokus pada pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar dengan analisis teori Edwards III.

5. Skripsi Administrasi Negara Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau 2023. *“Analisis Pelaksanaan Rekrutmen Tenaga Honorer Menjadi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Di Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru”*. Oleh **Siti Ramadani, Nim: 11970524774**. Analisis pelaksanaan rekrutmen tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen PPPK di Kota Pekanbaru belum sepenuhnya optimal, terutama dalam penetapan jumlah kebutuhan dan jenis jabatan, di mana formasi yang tersedia masih terbatas. Selain itu, proses pengangkatan PPPK memakan waktu yang cukup lama, yang disebabkan oleh penyesuaian sistem aplikasi SSCASN untuk menginput data peserta yang telah lulus seleksi. Penelitian ini memberikan wawasan tentang tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan rekrutmen PPPK dan pentingnya penambahan formasi serta penyesuaian kebijakan untuk meningkatkan efektivitas rekrutmen di masa mendatang.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Siti Ramadani (2023) dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama mengkaji persoalan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK, yang dilatarbelakangi oleh kebijakan pemerintah menghapus tenaga honorer sesuai regulasi terbaru. Tahapan seleksi PPPK yang meliputi pendataan dan pengumuman lowongan, pendaftaran melalui SSCASN, verifikasi administrasi, ujian kompetensi berbasis CAT, hingga pengumuman hasil dan pengangkatan. Perbedaannya penelitian yang dilakukan oleh Siti Ramadani (2023) menyoroti hambatan utama berupa terbatasnya formasi, jumlah rekrutmen yang tidak sebanding dengan tenaga honorer, serta tingginya *passing grade*, sedangkan peneliti lebih menekankan hambatan pada teknis administratif, keterbatasan personel, gangguan sistem, serta regulasi karier PPPK yang belum jelas.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi, yang merupakan pendekatan untuk memberikan pemahaman mengenai suatu arti dari pengalaman yang dialami pada konsep tertentu. Penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena sosial secara mendalam dan komprehensif, data yang diperoleh cenderung kualitatif yang bersifat memahami makna, keunikan, dan fenomena. Fenomenologi adalah pendekatan dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memahami pengalaman subjektif individu terhadap suatu fenomena. Pendekatan ini fokus pada bagaimana seseorang merasakan, menghayati, dan memberikan makna terhadap pengalaman yang mereka jalani (Sugiyono, 2022).

Fenomenologi bertujuan untuk menggali makna dari pengalaman hidup subjek penelitian terhadap suatu fenomena tertentu. Dalam hal ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana individu-individu yang terlibat dalam pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK memaknai proses tersebut, baik dari segi implementasi maupun faktor yang mempengaruhinya. Hasil dari pendekatan fenomenologi ini diharapkan dapat memberikan gambaran utuh mengenai implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar, serta menjadi bahan refleksi dan dasar perbaikan ke depan.

Berdasarkan maksud penjelasan di atas, maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan memahami fenomena yang dialami di lapangan sesuai dengan kenyataan serta apa adanya dimana penelitian ini dilakukan dengan memahami dan mengetahui implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UIN Mahmud Yunus Batusangkar yang beralamat di Jl. Raya Batusangkar-Padang Panjang No.KM.7, Tabek, Kec. Pariangan, Kabupaten Tanah Datar, Sumatera Barat. Peneliti melakukan penelitian sejak dari penetapan judul setelah seminar proposal pada 21 Mei 2025, dengan judul penelitian **“Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar”**.

Tabel 3. 1
Waktu Penelitian

No.	Uraian Kegiatan	Bulan dan Waktu					
		Des 2024	Jan 2025	Feb-Mar-Apr 2025	Mei 2025	Jun-Jul 2025	Agus 2025
1.	Observasi Awal	✓					
2.	Pengesahan Judul Proposal	✓					
3.	Penyusunan Proposal		✓				
4.	Bimbingan Proposal			✓			
5.	Seminar Proposal				✓		
6.	Penetapan Judul setelah Seminar Proposal				✓		
7.	Penelitian					✓	
8.	Bimbingan Skripsi						✓
9.	Munaqasah						✓

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang diperlukan atau digunakan untuk mengumpulkan data (Vinet dan Zhedanov, 2011). Dalam penelitian ini alat atau instrumen utama pengumpulan data adalah peneliti sendiri dengan menggunakan instrumen bantuan seperti, panduan atau pedoman wawancara yang terdiri atas daftar pertanyaan, buku catatan untuk mencatat hasil wawancara yang berupa informasi dan data dari informan, serta handphone untuk merekam suara dan mengambil gambar. Setelah itu peneliti menganalisa terkait Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

D. Sumber Data

Menurut Ibrahim bahwa data dalam suatu penelitian, sesungguhnya dapat diklasifikasikan menjadi data primer dan data sekunder yang diperoleh dari sumber data utama (data primer) dan sumber data tambahan (sekunder) (Haryoko et al., 2020).

1. Sumber Data Primer

Data primer adalah segala informasi, fakta, dan realitas yang terkait atau relevan dengan penelitian, dimana kaitan atau relevansinya sangat jelas, bahkan secara langsung (Haryoko et al., 2020).

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah ketua tim kepegawaian atau pejabat operasional analis sdm aparatur dan 7 orang tenaga honorer yang telah diangkat menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

2. Sumber Data Skunder

Data sekunder menurut Ibrahim adalah segala informasi, fakta dan realitas yang juga terkait atau relevan dengan penelitian, namun secara tidak langsung, atau bahan pendukung yang relevan dengan data primer (Haryoko et al., 2020).

Sumber data sekunder pada penelitian ini berupa literatur foto atau dokumentasi yang peneliti peroleh selama penelitian mencakup data

jumlah tenaga honorer yang diusulkan dan berhasil diangkat menjadi PPPK, buku-buku, serta jurnal ilmiah yang berkaitan dengan fenomena yang peneliti lakukan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Observasi

Observasi adalah metode pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dalam lingkungan alami untuk memahami dan menggali makna dari suatu fenomena yang dialami oleh partisipan dalam penelitian (Haryoko et al., 2020).

Peneliti melakukan observasi untuk mengamati dokumen-dokumen penting yang berkaitan dengan implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Dokumen yang diamati meliputi data pendataan tenaga non-ASN, hasil verifikasi berkas, dan berita resmi terkait pelantikan PPPK.

2. Wawancara

Wawancara merupakan langkah selanjutnya setelah melakukan observasi untuk mengumpulkan data. wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan dalam suatu topik tertentu (Sugiono, 2011).

Peneliti dapat melaksanakan wawancara terstruktur, dimana peneliti menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari jawaban atas masalah yang akan dianalisis. Hal ini dimaksudkan agar pembicaraan dalam wawancara lebih terarah dan fokus pada tujuan yang dimaksud dan menghindari pembicaraan yang terlalu melebar. Instrumen yang digunakan pada metode ini adalah pedoman wawancara yang telah berisi butir-butir pertanyaan tentang fokus penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumen dalam penelitian bisa berarti dua hal: pertama, sebagai bukti bahwa penelitian dilakukan seperti foto atau catatan pribadi, dan kedua, sebagai sumber data dari kejadian yang sudah terjadi misalnya arsip atau laporan. Dalam penelitian kualitatif, dokumen yang berisi data sangat penting untuk mengumpulkan informasi yang akurat (Haryoko et al., 2020).

Peneliti memperoleh data dari dokumentasi yang berhubungan dengan tempat penelitian, profil, visi dan misi UIN Mahmud Yunus Batusangkar, struktur organisasi, data jumlah dosen dan tenaga kependidikan PPPK, data jumlah tenaga honorer yang telah diangkat menjadi PPPK, dan data yang berkaitan dengan implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Noeng muhadjir (Rijali, 2019) analisis data merupakan upaya dalam mencari dan menata catatan observasi, wawancara dan lainnya secara sistematis untuk peniliti paham tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk pemahaman tersebut analisis perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna.

Langkah-langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menyajikan data supaya mudah dipahami adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses pemilihan dan penyederhanaan data mentah yang diperoleh dari catatan lapangan. Proses ini berlangsung secara terus menerus bahkan sebelum data benar-benar terkumpul melalui kerangka konseptual, permasalahan studi dan metode pengumpulan data yang dipilih peneliti (Rijali, 2019).

Data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam dan jelas tentang Implementasi Kebijakan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah proses menyusun informasi untuk menarik kesimpulan dan mengambil tindakan (Rijali, 2019). Dalam penyajian data bisa berupa teks naratif, matriks, grafik, jaringan dan bagan.

Peneliti menggunakan bentuk penyajian data berupa teks naratif yang menjelaskan tentang implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar pada penelitian ini. Bentuk penyajian data tersebut menyajikan informasi secara terstruktur dan mudah dipahami sehingga memudahkan untuk peneliti melihat apa yang sedang terjadi, apakah kesimpulan yang diambil sudah tepat atau melakukan analisis kembali.

3. Penarikan Kesimpulan Data (*Concluding Drawing*)

Upaya penarikan kesimpulan dilakukan oleh peneliti secara terus menerus tujuannya untuk menemukan jawaban atas permasalahan yang menjadi fokus penelitian mengenai implementasi kebijakan pengangkatan tenaga kerja honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

Tahap penarikan kesimpulan ini menyimpulkan hasil penelitian dengan memverifikasi data bahwa kesimpulan itu mendukung data yang telah dikumpulkan dan dianalisis. Kesimpulan ini dapat melihat seberapa kesesuaian data dengan analisis yang dilakukan sebelum pengumpulan data.

G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan data yang dikumpulkan sebelumnya sudah tepat dan juga membuktikan bahwa penelitian yang dilakukan benar-benar ilmiah. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk memastikan keabsahan data.

Triangulasi diartikan sebagai kegiatan pengecekan data melalui beragam sumber, teknik, dan waktu. Triangulasi sumber merupakan pengecekan data yang telah diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda. Triangulasi teknik merupakan pengecekan data kepada sumber yang sama,

namun dengan teknik yang berbeda, seperti pengecekan data melalui observasi, wawancara yang mendalam, dan dokumentasi. Triangulasi waktu merupakan pengecekan kembali terhadap data kepada sumber dan tetap menggunakan teknik yang sama, namun dengan waktu dan situasi yang berbeda (Mekarisce, 2020).

Peneliti menggunakan triangulasi teknik untuk melakukan pengujian keabsahan data pada penelitian ini, yaitu pengecekan data kepada sumber yang sama, namun dengan teknik yang berbeda, seperti pengecekan data melalui observasi, wawancara yang mendalam, dan dokumentasi. Teknik ini bertujuan untuk memperoleh data yang lebih valid dan objektif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

1. Temuan Umum

a. Sejarah Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar

Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar (sebelumnya bernama IAIN Batusangkar dan STAIN Batusangkar) merupakan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Indonesia yang berada di Batusangkar, Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat, Indonesia.

Nama Mahmud Yunus diambil dari Rektor pertama IAIN Imam Bonjol Padang (sekarang UIN Imam Bonjol Padang), Prof. Dr. H. Mahmud Yunus. Dalam lintasan sejarah institusi, UIN Mahmud Yunus di Batusangkar pernah menjadi cabang Fakultas IAIN Imam Bonjol Padang. Mahmud Yunus sendiri merupakan putra daerah Tanah Datar, yang berasal dari Nagari Sungayang, tidak jauh dari dua lokasi Kampus UIN Mahmud Yunus Batusangkar.

Pada awalnya, institusi ini berawal dari pendirian Fakultas Ilmu Tarbiyah Swasta yang ditempatkan di Kabupaten Tanah Datar berkat usaha dari Panitia Persiapan Pendidikan Perguruan Tinggi Agama Islam yang diketuai oleh Mahyudin Algamar (Bupati Tanah Datar pada waktu itu). Lokasi kampus adalah kampus Kubu Rajo, Limo Kaum sekarang dengan luas 11.026 M². Segera, perguruan tinggi islam tersebut berubah status menjadi fakultas dalam naungan Perguruan Tinggi Keislaman Negeri terdekat, yaitu IAIN Imam Bonjol berdasarkan dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 238, tanggal 20 Mei 1971. Status fakultas saat itu adalah Fakultas Muda dan hanya bisa menjalankan pendidikan tingkat Sarjana Muda.

Melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 69/1982, Fakultas Ilmu Tarbiyah cabang IAIN Imam Bonjol ini meningkat statusnya dari Fakultas Muda menjadi Fakultas Madya. Dengan demikian semenjak tahun 1982, Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Batusangkar berhak menyelenggarakan perkuliahan tingkat doktoral dengan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI). Dikarenakan status intitusi telah berubah menjadi Fakultas Madya maka Fakultas Ilmu Tarbiyah cabang IAIN Imam Bonjol di Batusangkar diwajibkan untuk memiliki sekurang-kurangnya dua jurusan. Pada tahun akademik 1992/1993, kampus membuka Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (PBA), kemudian di tahun akademik 1996/1997, membuka satu jurusan lagi yaitu Jurusan Kependidikan Islam (KI).

Setelah kurang lebih 26 tahun Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Batusangkar berada dalam lingkungan IAIN Imam Bonjol Padang, maka pada tahun 1997 berubah statusnya menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar. Perubahan status ini berdasarkan Kepres No. 11/1997. Dengan adanya perubahan status ini, maka seluruh dosen dan karyawan beserta sarana dan prasarana Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Batusangkar beralih menjadi aset STAIN Batusangkar.

Setelah melalui proses yang cukup panjang, maka pada akhir tahun 2015 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar resmi menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar melalui Perpres No. 147 tahun 2015 pada tanggal 23 Desember 2015.

Pada akhirnya resmi IAIN Batusangkar berubah status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar melalui Peraturan Presiden RI No. 84 Tahun 2022. Pada saat ini, UIN Mahmud Yunus Batusangkar telah memiliki 4 (empat) fakultas dan 1 (satu) Pascasarjana.

Tabel 4. 1
Daftar Ketua STAIN Batusangkar, Rektor IAIN Batusangkar dan
Rektor UIN Batusangkar

No	Nama	Periode	Keterangan
Ketua STAIN Batusangkar			
1.	Dr. H. Syukri Iska, M.Ag.	2002-2010	Ketua
2.	Prof. Dr. H. Hasan Zaini, M.A	2010-2014	Ketua
3.	Dr. H. Kasmuri, M.A.	2014-2016	Ketua
Rektor IAIN Batusangkar			
1.	Dr. H. Kasmuri, M.A.	2016-2020	Rektor
2.	Prof. Dr. Marjoni Immamora, M.Sc.	2020-2022	Rektor
Rektor UIN Mahmud Yunus Batusangkar			
1.	Prof. Delmus Puneri Salim, M.A., M.Res., Ph.D.	2024-sekarang	Rektor

b. Profil UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Nama perguruan tinggi : Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus
Batusangkar

Alamat :

Kampus 1 Jl. Jend.Sudiman No. 137, Nagari Lima Kaum, Kec. Lima Kaum, Batusangkar, Kab. Tanah Datar, Prov. Sumatera Barat.

Kampus 2 Jl. Raya Batusangkar-Padang Panjang KM.7, Nagari Cubadak-Parambahan, Kec. Lima Kaum, Batusangkar, Tanah Datar, Sumatera Barat.

Kode Pos : 27216

Status Perguruan Tinggi : Negeri

No. SK. Pendirian : 84 tahun 2022

Tanggal SK. Pendirian : 08 Juni 2022

Akreditasi : Unggul

No. SK. Akreditasi : BAN-PT No. 2040/SK/BAN-PT/Ak
PT/XI/2024
Tanggal SK. Akreditasi : 12 November 2024
Luas Tanah : 11.026 m²
Email : info@uinmybatusangkar.ac.id
Website : <https://uinmybatusangkar.ac.id/>

c. Visi, Misi, dan Tujuan Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar

- 1) Visi Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar
“Integratif-interkoneksi dalam keilmuan, berkearifan lokal, dan bereputasi global.”
- 2) Misi Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar
 - a) Meningkatkan Layanan Pendidikan dan Pengajaran Berbasis Keilmuan Integratif dan Interkoneksi Yang Bermutu dan Moderat.
 - b) Meningkatkan Produktivitas dan Daya Saing Hasil Penelitian.
 - c) Meningkatkan Kualitas Layanan Pengabdian Kepada Masyarakat.
 - d) Meningkatkan Produktivitas dan Daya Saing Perguruan Tinggi.
 - e) Memantapkan Tata Kelola Perguruan Tinggi Yang Baik (*Good University Governance*).
- 3) Tujuan Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar
 - a) Menghasilkan Lulusan Yang Mempunyai Kemampuan Akademik dan Profesional Secara Komprehensif dan Unggul.
 - b) Menghasilkan Lulusan Yang Memiliki Karakter Akhlak Mulia, Kearifan Spiritual, Keluasan Ilmu, Kebebasan Intelektual, dan Profesional.
 - c) Menjadikan Universitas Sebagai Pusat Penelitian dan Kajian Yang Memiliki Keunggulan Dalam Bidang Ilmu Keislaman.
 - d) Menjadikan Universitas Sebagai Pusat Penyebarluasan Ilmu Keislaman dan Ilmu Lainnya Serta Mengupayakan Penggunaannya

e. Data Dosen dan Tenaga Kependidikan UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Pendidik atau dosen merupakan seorang tenaga profesional yang memiliki tugas untuk merencanakan dan melakukan sebuah proses pembelajaran, sedangkan tenaga kependidikan membantu kelangsungan kegiatan administrasi, pelayanan, dan teknis lainnya.

Berikut ini disajikan jumlah PPPK dosen dan tenaga kependidikan yang bertugas di UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Tabel 4. 2
Data Jumlah Tenaga PPPK Dosen dan Tenaga Kependidikan

No.	Dosen	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1.	Dosen	35	54	89
2.	Tenaga Kependidikan	26	39	65

f. Data Tenaga Non ASN yang diusulkan dan diangkat menjadi PPPK

Tabel 4.3
Data Jumlah PPPK yang dilantik dari tahun 2023-2025

No	Tahun	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1.	2023	10	9	19
2.	2024	1	11	12
3.	2025	36	52	88



Gambar 4. 2
Pelantikan PPPK 2025

2. Temuan Khusus

Temuan ini merupakan hasil dari analisis terhadap berbagai informan, termasuk tenaga honorer yang telah diangkat menjadi PPPK, pejabat struktural, serta pihak yang terlibat langsung dalam proses pengangkatan. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan, termasuk proses serta faktor-faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan di lingkungan kampus.

a. Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di UIN Mahmud Yunus Batusangkar berjalan melalui beberapa tahapan yang mengacu pada regulasi dari pemerintah pusat. Kebijakan ini dilaksanakan sebagai respons terhadap upaya penataan tenaga non-ASN di lingkungan instansi pemerintah, termasuk perguruan tinggi keagamaan negeri. Pelaksanaan kebijakan ini di UIN Mahmud Yunus Batusangkar dimulai sejak diterbitkannya regulasi dari Kementerian PAN-RB dan Kementerian Agama, serta ditindaklanjuti dengan proses administratif dan teknis di tingkat universitas. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Indra Gusman, S.Kom sebagai ketua tim kepegawaian UIN Mahmud Yunus Batusangkar yang mengatakan bahwa:

“Pelaksanaan kebijakan pengangkatan tenaga non-ASN di UIN Mahmud Yunus Batusangkar dimulai sejak tahun 2022, bertepatan dengan terbitnya surat dari MENPAN-RB. Terdapat sejumlah regulasi yang menjadi dasar dalam proses pengangkatan PPPK. Namun, secara umum terdapat tiga regulasi utama yang dijadikan acuan. Pertama, Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, yang menegaskan bahwa dalam waktu lima tahun sejak peraturan ini diundangkan, instansi pemerintah hanya boleh memiliki dua jenis ASN, yaitu PNS dan PPPK. Tenaga lainnya dapat dipenuhi melalui outsourcing atau alih daya. Kedua, Surat MEPAN-RB Nomor B/1511/M.SM.01.00/2022 yang memerintahkan seluruh kementerian dan lembaga untuk

melakukan pendataan tenaga non-ASN. Ketiga, Surat Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 4697 Tahun 2022 yang memerintahkan satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama untuk mendata tenaga non-ASN yang ada di unit masing-masing. Sebagai pelaksana kebijakan publik, UIN hanya menjalankan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Penataan tenaga non-ASN semestinya telah selesai pada November 2023, sesuai amanat PP 49 Tahun 2018, namun karena belum sepenuhnya tuntas secara nasional, pemerintah memperpanjang tenggat waktu hingga tahun 2025. Tujuan utama dari kebijakan ini adalah untuk menyelesaikan penataan status tenaga non-ASN di seluruh instansi pemerintah” (Indra Gusman S.Kom, Wawancara, 16 Juli 2025).

Peneliti juga menanyakan kepada Ibu Lina Monica, S.Pd.I. sebagai tenaga administrasi terkait pertama kali mengetahui pelaksanaan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar, sebagai berikut:

“Kami, para tenaga honorer, pertama kali mengetahui informasi mengenai pengangkatan menjadi PPPK melalui pemberitahuan dari Bapak Indra selaku Kepala Kepegawaian di UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Saat itu, Bapak Indra menyampaikan informasi tersebut melalui grup WhatsApp kepada kami yang berstatus sebagai tenaga kontrak, agar mengikuti proses dan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan” (Lina Monica, S.Pd.I, Wawancara, 15 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut diperkuat oleh Ibu Susi Ratna Sari, M.Pd. sebagai dosen sosiologi dan budaya alam minangkabau, beliau mengatakan:

“Kami sebagai Dosen Luar Biasa (DLB) pertama kali mengetahui adanya pengangkatan menjadi PPPK ketika kami telah didata sebelumnya. Pendataan ini dilakukan pada tahun 2022, dan terakhir pada tahun 2024 kami kembali dipanggil untuk melengkapi data tersebut. Kami telah terdata sebelumnya sebagai tenaga honorer. Namun, terdapat ketentuan bahwa tenaga honorer yang dapat didata adalah mereka yang memiliki masa kerja minimal dua tahun. Apabila ada tenaga honorer lain yang masa kerjanya kurang dari dua tahun, maka mereka tidak termasuk dalam pendataan tahun 2022. Itulah salah satu kebijakan yang diberlakukan” (Susi Ratna Sari, M.Pd, Wawancara, 17 Juli 2025).

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu Mega Adyana Movitaria, M.Pd. sebagai dosen PGMI, beliau mengatakan:

“Pertama kali informasi tersebut diketahui saat dilakukan pendataan oleh pihak kepegawaian, bahwa tenaga honorer di UIN Mahmud Yunus Batusangkar yang telah mengajar lebih dari dua tahun akan didata. Pendataan tersebut dilakukan pada tahun 2022 sebagai tahap awal” (Mega Adyana Movitaria, M.Pd, Wawancara, 17 Juli 2025).

Dari hasil wawancara bersama Bapak ketua tim kepegawaian, tahapan dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar yaitunya:

“Sejak awal tahun 2022, kami telah melakukan pendataan terhadap tenaga non-ASN yang ada di UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Selanjutnya, kami melaksanakan proses validasi dan verifikasi terhadap dokumen administrasi mereka yang berkaitan dengan status sebagai tenaga non-ASN di lingkungan UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Tahapan berikutnya adalah pengusulan formasi PPPK untuk kebutuhan di UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Setelah itu, dilaksanakan pembukaan proses rekrutmen, yang kemudian diikuti dengan tahapan seleksi administrasi dan seleksi kompetensi. Setelah peserta dinyatakan lulus seleksi, dilakukan pengusulan Nomor Induk PPPK (NIP PPPK), dan tahap terakhir adalah penetapan Surat Keputusan (SK) pengangkatan sebagai PPPK.”(Indra Gusman, S.Kom, Wawancara, 16 Juli 2025).

Hasil wawancara terkait tahapan dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar bersama Ibu Rita Zahara Kamsir, M.A sebagai dosen bahasa arab yang menguatkan wawancara sebelumnya, sebagai berikut:

“Kami mulai mengisi data pada tahun 2022, namun saat itu belum ada kepastian apakah kami sudah terdata di BKN atau belum. Baru pada akhir tahun 2023 kami mengetahui bahwa kami telah terdata, meskipun tidak termasuk dalam kategori R1, R2, R3, maupun R4. Kami hanyalah tenaga honorer yang baru terdata di BKN pada tahun 2023. Kemudian, pada tahun 2024 kami melakukan verifikasi data dan mengunggah dokumen-dokumen penting yang diperlukan, seperti Kartu Keluarga (KK), Kartu Tanda Penduduk (KTP), Surat Keputusan (SK) dari awal hingga terakhir, foto ijazah, serta artikel yang telah diterbitkan, minimal pada jurnal yang terindeks SINTA 6. Setelah itu,

diumumkan hasil seleksi administrasi. Tahap selanjutnya adalah mengikuti tes kompetensi dasar yang dilaksanakan di Universitas Bung Hatta, Padang. Setelah itu, kami mengikuti tes moderasi beragama. Pengumuman kelulusan, jika tidak salah, diumumkan pada tanggal 2 Januari 2025. Kemudian, Surat Keputusan (SK) pengangkatan keluar pada tanggal 26 Mei 2025, hari Senin, dan kami mulai masuk kerja pada tanggal 27 Mei 2025. Itulah prosesnya” (Rita Zahara Kamsir, M.A, Wawancara, 16 Juli 2025).

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ibu Mega Adyana Movitaria, M.Pd. sebagai dosen PGMI, beliau mengatakan:

“Proses pendaftaran dimulai dari pendataan yang telah dilakukan oleh pihak kampus. Kami diminta untuk mengirimkan berkas melalui formulir *Google Form*. Setelah itu, diinformasikan bahwa pendaftaran PPPK telah dibuka oleh pemerintah. Kami kemudian mendaftar melalui akun CASN dengan memilih jalur PPPK. Kebetulan, untuk Kementerian Agama, data pendaftaran sudah terhubung dengan data PDM, yaitu data yang sebelumnya telah diajukan oleh kampus mengenai tenaga honorer yang telah lama bekerja di UIN. Hal ini memudahkan proses pendaftaran bagi kami yang telah tercatat sebagai tenaga honorer. Tahapan seleksi dimulai dengan seleksi administrasi. Setelah dinyatakan lulus administrasi, kami mengikuti tes berbasis *Computer Assisted Test* (CAT). Tes CAT inilah yang menjadi penentu apakah peserta dapat melanjutkan ke tahap berikutnya atau tidak. Untuk formasi dosen, tes CAT ini memiliki perbedaan dibandingkan dengan seleksi PPPK pada periode sebelumnya. Formula tes pada seleksi kali ini memang sedikit berbeda. Adapun pengangkatan secara resmi dilakukan pada tanggal 26 Mei 2025” (Mega Adyana Movitaria, M.Pd, Wawancara, 17 Juli 2025).

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Ferdino Wedi Sanjaya, M.Pd sebagai dosen MPI, beliau mengatakan:

“Pada tahun 2024, dibuka pendaftaran ASN yang mencakup pendaftaran CPNS dan PPPK secara bersamaan, namun pelamar hanya diperbolehkan memilih salah satu. Pada saat itu, saya memilih untuk mendaftar sebagai PPPK. Tahapan pertama adalah membuat akun pendaftaran, kemudian melengkapi seluruh berkas yang diperlukan. Setelah berkas dinyatakan lengkap, akan tercetak kartu pendaftaran, lalu dilanjutkan dengan menunggu hasil seleksi administrasi. Sebelumnya, pada tahun 2022 dilakukan pendataan, dan pada tahun 2023 saya juga

mengikuti seleksi PPPK. Namun, pada tahun tersebut saya mendaftar di Universitas Negeri Padang (UNP), bukan di sini. Saat itu, hanya satu orang yang diterima, dan saya berada di peringkat kedua sehingga dinyatakan tidak lulus. Pada tahun 2024, saya kembali mengikuti seleksi PPPK, dan kebetulan pembukaannya ada di kampus UIN ini. Saya pun mendaftar di sini dan dinyatakan lulus. Setelah pendaftaran dan seleksi administrasi, dilanjutkan dengan tes kompetensi sesuai dengan bidang masing-masing untuk dosen, guru, maupun tenaga teknis. Setelah itu, dilaksanakan pula tes moderasi beragama dengan soal dalam bentuk pilihan ganda. Setelah semua tahapan selesai, kami menunggu pengumuman hasil akhir” (Ferdino Wedi Sanjaya, M.Pd, Wawancara, 22 Juli 2025).

Dari hasil wawancara bersama Bapak Indra Gusman, S.Kom sebagai ketua tim kepegawaian, strategi yang dilakukan untuk memastikan pengangkatan berjalan efektif dan sesuai aturan, beliau mengatakan:

“Sebenarnya, menurut saya tidak ada strategi khusus, karena hal tersebut memang sudah menjadi bagian dari tugas fungsional sebagai analis SDM. Namun, jika harus disebut sebagai strategi, terdapat tiga langkah utama yang dilakukan. Pertama, melakukan analisis dan telaah terhadap regulasi yang berkaitan dengan proses pengangkatan tenaga non-ASN. Kedua, memastikan validitas data tenaga non-ASN yang akan diusulkan. Ketiga, memastikan bahwa informasi terkait proses rekrutmen tersampaikan dengan baik kepada seluruh pemangku kepentingan, baik kepada tenaga non-ASN itu sendiri maupun pihak-pihak yang terdampak oleh kebijakan atau kegiatan tersebut. Itulah tiga langkah yang dapat disebut sebagai strategi dalam pelaksanaan tugas ini” (Indra Gusman, S.Kom, Rabu, 16 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut diperkuat oleh Ibu Lina Monica, S.Pd.I sebagai tenaga administrasi, beliau mengatakan:

“Transparansi dan prinsip keadilan telah diterapkan dengan baik oleh bagian kepegawaian UIN Mahmud Yunus Batusangkar, terlihat dari perlakuan yang setara terhadap seluruh tenaga honorer dalam proses pengangkatan PPPK. Semua mendapat dukungan yang sama, sehingga kebijakan ini berdampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan mereka. Pada tahap pertama, yang diangkat menjadi PPPK adalah tenaga honorer, dosen luar biasa (DLB), dan teknisi, sementara pada tahap kedua

meliputi sopir, satpam, dan petugas kebersihan (K3). Pihak kampus mengupayakan agar seluruh tenaga honorer dapat diangkat menjadi PPPK baik pada tahap pertama maupun tahap kedua. Kebijakan ini khusus berlaku di UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Berbeda halnya dengan beberapa kampus lain. Dengan demikian, bagian kepegawaian di UIN Mahmud Yunus Batusangkar telah memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan harkat dan martabat tenaga honorer melalui kebijakan pengangkatan ini” (Lina Monica, S.Pd.I, Wawancara, 15 Juli 2025).

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Ferdino Wedi Sanjaya, M.Pd sebagai dosen MPI, beliau mengatakan:

“Sejauh yang Bapak ketahui, pembukaan pendaftaran PPPK ini dilakukan secara transparan karena informasi terkait pendaftaran dan pendataan disampaikan secara luas kepada seluruh dosen honorer, sehingga mereka memiliki kesempatan yang sama untuk mendaftar dan mengikuti proses seleksi” (Ferdino Wedi Sanjaya, M.Pd, Wawancara, 22 Juli 2025).

Peneliti juga menanyakan apakah pihak kampus memberikan sosialisasi dan pendampingan atau pembekalan kepada tenaga honorer, berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Indra Gusman, S.Kom sebagai ketua tim kepegawaian mengatakan sebagai berikut:

“Sosialisasi secara khusus dilakukan dengan mengumpulkan seluruh tenaga non-ASN ke dalam sebuah grup WhatsApp, kemudian menyampaikan seluruh proses dan perkembangan informasi terkait penerimaan PPPK. Selain itu, kami juga memberikan pendampingan dalam menyiapkan dokumen-dokumen administrasi yang diperlukan. Pendampingan tersebut mencakup memastikan kelengkapan dan kesesuaian dokumen dengan persyaratan rekrutmen, serta membantu mereka dalam proses pengunggahan dokumen administrasi tersebut.” (Indra Gusman, S.Kom, Wawancara, 16 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut diperkuat oleh Ibu Lina Monica, S.Pd.I sebagai tenaga administrasi dan Ibu Susi Ratna Sari, M.Pd sebagai dosen sosiologi dan budaya alam minangkabau sebagai berikut:

“Bagian kepegawaian secara intensif membimbing peserta dari awal hingga akhir agar seluruhnya lulus 100% tanpa ada yang tertinggal. Seluruh informasi disampaikan melalui grup WhatsApp, sehingga peserta diminta untuk selalu siaga.

Sebelum pengangkatan, pelatihan hanya diberikan di tingkat fakultas kepada tenaga kependidikan honorer oleh bagian akademik. Setelah diangkat menjadi PPPK, seluruh peserta mengikuti pelatihan mandiri melalui Zoom selama dua minggu yang diselenggarakan oleh LAN RI, serta pelatihan tatap muka lanjutan di Balai Diklat PUSBANGKOM MKMB Kementerian Agama RI.” (Lina Monica, S.Pd.I, Wawancara, 15 Juli 2025).

“Sosialisasi tidak dilakukan secara langsung, melainkan melalui grup WhatsApp yang dibuat oleh bagian kepegawaian. Melalui grup tersebut, disampaikan informasi dan pemberitahuan terkait kelengkapan data administrasi. Jika ada rekan yang tidak merespons, kami saling mengingatkan agar tidak tertinggal. Sebelum pengangkatan, belum ada pelatihan resmi, namun komunikasi dan pendampingan dilakukan melalui grup tersebut. Pelatihan baru dimulai sekitar dua bulan setelah pelantikan dalam bentuk MOOC daring, dengan materi berupa modul, presentasi, video, dan tugas. Grup WhatsApp berperan penting dalam menyampaikan informasi dan membantu pemenuhan persyaratan administrasi” (Susi Ratna Sari, M.Pd, Wawancara, 17 Juli 2025).

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Irsyadul Fikran, S.E, beliau mengatakan:

“PPPK mendapatkan pendampingan penuh sejak awal proses pendaftaran hingga penyusunan berkas akhir, yang dipandu langsung oleh bagian kepegawaian UIN. Pendampingan mencakup pengecekan biodata, pengisian Daftar Riwayat Hidup (DRH), hingga seluruh tahapan selesai. Sosialisasi dilakukan melalui Zoom, khususnya untuk pengisian DRH dan kelengkapan berkas sesuai arahan dari BKN. Sementara itu, pelatihan atau pembekalan belum diberikan sebelum pengangkatan. Namun, setelah resmi menjadi PPPK, peserta mengikuti pelatihan yang mirip dengan latsar, yang saat ini masih berlangsung secara daring” (Irsyadul Fikran, S.E, Wawancara, 22 Juli 2025).

Peneliti juga menanyakan apakah terdapat perubahan setelah adanya pengangkatan PPPK, berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Indra Gusman, S.Kom sebagai ketua tim kepegawaian mengatakan sebagai berikut:

“Tentu terdapat misalnya dari segi beban kerja, namun dengan bertambahnya jumlah PPPK, beban kerja menjadi lebih terbagi

secara kuantitas. Meskipun demikian, tidak terdapat perubahan dalam struktur organisasi. Penambahan PPPK juga berdampak pada meningkatnya motivasi kerja, karena tugas, status, dan penghasilan sudah lebih terarah, pasti, serta diatur oleh Undang-Undang” (Indra Gusman, S.Kom, Wawancara, 16 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut diperkuat oleh Ibu Lina Monica, S.Pd.I sebagai tenaga administrasi dan Ibu Mega Adyana Movitaria, M.Pd sebagai dosen PGMI, sebagai berikut:

“Perubahan yang paling dirasakan adalah meningkatnya harkat dan martabat sebagai tenaga honorer, karena setelah diangkat menjadi PPPK, status jabatan setara dengan ASN, meskipun PPPK belum mendapatkan tunjangan hari tua atau pensiun seperti PNS. Gaji dan tunjangan disesuaikan dengan pangkat dan golongan, misalnya D3 berada di golongan 2C, S1 di golongan 3A, dan teknisi di golongan 2A. Tunjangan juga berbeda tergantung status pernikahan dan jumlah anak, dengan batas maksimal tanggungan tiga anak dan satu pasangan. Beban kerja sedikit meningkat karena selain melaksanakan tugas seperti saat masih honorer, PPPK juga menjalankan kegiatan tambahan sesuai jabatan operasional masing-masing. Dampaknya sangat positif, menumbuhkan semangat kerja tinggi, keikhlasan, dan tanggung jawab tanpa harus diminta” (Lina Monica, S.Pd.I, Wawancara, 15 Juli 2025).

“Dari segi status, terjadi peningkatan dari honorer menjadi ASN PPPK. Hak finansial juga lebih jelas, di mana gaji kini dihitung berdasarkan kehadiran harian, berbeda dengan honorer yang dibayar berdasarkan jumlah SKS. PPPK juga menerima tunjangan, sementara honorer tidak. Tanggung jawab pun meningkat, karena selain mengajar, PPPK diwajibkan menjalankan tridharma perguruan tinggi, yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Beban kerja bertambah, namun masih dalam batas wajar. Selain itu, PPPK dituntut untuk lebih produktif, seperti menulis artikel atau buku. Motivasi kerja pun meningkat, karena status dan tunjangan yang diperoleh mendorong kesadaran untuk menyeimbangkan antara hak dan kewajiban” (Mega Adyana Movitaria, M.Pd, Wawancara, 17 Juli 2025).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ferdino Wedi Sanjaya, M.Pd sebagai dosen MPI, beliau mengatakan:

“Sebagai dosen PPPK yang baru diangkat kurang dari dua bulan, perbedaan dengan status sebelumnya sangat terasa.

Dahulu hanya datang untuk mengajar, kini memiliki kewajiban tambahan seperti bekerja di kantor, melaksanakan tridharma perguruan tinggi, serta menerima tugas tambahan dari pimpinan fakultas atau prodi sesuai SK. Dari segi status, kini lebih diakui oleh kampus, Kemenag, dan pemerintah pusat. Hak-hak seperti gaji pokok, tunjangan kinerja, sertifikasi, dan BPJS setara dengan PNS, meskipun sebagian besar masih dalam proses dan dijanjikan akan diberikan pada bulan September. Perubahan ini memberikan dampak positif, seperti meningkatnya motivasi, semangat kerja, serta komitmen untuk memajukan UIN Batusangkar dan menjalankan tugas sebagai ASN yang berakhlak” (Ferdino Wedi Sanjaya, M.Pd, Wawancara, 22 Juli 2025).

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dikemukakan bahwa Pelaksanaan kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di UIN Mahmud Yunus Batusangkar dimulai sejak tahun 2022, seiring dengan terbitnya surat dari Kementerian PAN-RB yang menginstruksikan pendataan tenaga non-ASN. Proses ini mengacu pada tiga regulasi utama, yaitu: (1) Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK yang mengamanatkan penataan tenaga honorer agar hanya tersisa ASN, yaitu PNS dan PPPK, dalam jangka waktu lima tahun; (2) Surat MENPAN-RB Nomor B/1511/M.SM.01.00/2022 tentang pendataan tenaga non-ASN; serta (3) Surat Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 4697 Tahun 2022 yang mewajibkan satuan kerja melakukan pendataan tenaga non-ASN. Sebagai pelaksana, UIN Mahmud Yunus Batusangkar hanya menjalankan amanat pemerintah pusat melalui serangkaian proses mulai dari pendataan, verifikasi dokumen, pengusulan formasi, seleksi administrasi dan kompetensi, hingga pengangkatan resmi.

Informasi awal mengenai kebijakan ini disampaikan kepada para tenaga honorer melalui media grup WhatsApp oleh bagian kepegawaian. Pendataan dilakukan sejak 2022 dan secara bertahap diperbarui hingga 2024. Salah satu ketentuan penting adalah syarat masa kerja minimal dua tahun untuk dapat didata. Setelah tahap

pendataan dan verifikasi selesai, proses rekrutmen dimulai dengan pendaftaran melalui akun CASN. Data dari kampus yang telah dimasukkan ke dalam sistem PDM mempermudah proses pendaftaran. Seleksi terdiri dari tahapan administrasi, tes kompetensi berbasis CAT, dan tes moderasi beragama. Setelah dinyatakan lulus, peserta melengkapi berkas seperti ijazah, SK, KTP, KK, serta artikel ilmiah (khusus untuk dosen), sebelum akhirnya ditetapkan sebagai PPPK melalui Surat Keputusan yang dikeluarkan pada Mei 2025.

Keberhasilan implementasi kebijakan ini didukung melalui strategi yang dilakukan oleh bagian kepegawaian kampus, meskipun tidak disebut sebagai strategi formal. Langkah-langkah tersebut meliputi analisis regulasi, validasi data, serta penyampaian informasi secara menyeluruh dan terbuka kepada seluruh tenaga non-ASN. Sosialisasi dilakukan melalui grup WhatsApp dan pertemuan daring melalui Zoom. Selain itu, pendampingan intensif diberikan sejak proses awal hingga akhir, termasuk dalam pengisian Daftar Riwayat Hidup (DRH), pengunggahan dokumen, hingga bimbingan menghadapi tes. Setelah resmi diangkat menjadi PPPK, para peserta mengikuti pelatihan daring dari LAN RI dan pelatihan tatap muka di Balai Diklat Kemenag.

Dampak dari pengangkatan ini dirasakan secara nyata oleh para PPPK, baik dari segi status, kesejahteraan, maupun beban kerja. Status mereka kini lebih diakui secara kelembagaan maupun oleh negara. Dari segi finansial, mereka menerima gaji sesuai golongan, tunjangan kinerja, dan perlindungan sosial melalui BPJS, meskipun belum semua tunjangan diberikan penuh. Tanggung jawab meningkat, terutama bagi dosen, yang kini wajib menjalankan tridharma perguruan tinggi serta memenuhi target produktivitas seperti menulis artikel atau buku. Beban kerja menjadi lebih terstruktur, dan motivasi kerja meningkat karena status serta hak yang lebih jelas dan pasti. Kebijakan ini dinilai sangat berdampak positif dalam meningkatkan martabat, semangat kerja, serta loyalitas terhadap institusi. Selain itu, strategi komunikasi yang terbuka

dan pendampingan intensif dari pihak kampus juga turut memastikan bahwa seluruh tahapan implementasi dapat berjalan lancar, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan pemahaman tenaga honorer terhadap prosedur dan persyaratan PPPK.

b. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Pelaksanaan kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar, terdapat beberapa hal yang membantu kelancaran proses, namun juga ada kendala yang menghambat jalannya kebijakan ini. Faktor pendukung dan faktor penghambat menjadi bagian penting yang memengaruhi berhasil atau tidaknya pelaksanaan kebijakan tersebut di lapangan. Faktor pendukung adalah hal-hal yang mempermudah pelaksanaan kebijakan. Sementara itu, faktor penghambat adalah hal-hal yang menjadi tantangan dalam proses pelaksanaan.

Faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar, peneliti melakukan wawancara bersama Bapak Indra Gusman, S.Kom sebagai ketua tim kepegawaian UIN Mahmud Yunus Batusangkar, beliau mengatakan bahwa:

“Faktor utama yang sangat menentukan adalah ketersediaan data yang valid. Oleh karena itu, kami harus memiliki data yang akurat serta melakukan analisis terhadap regulasi yang berlaku, termasuk arah kebijakan yang jelas. Selain itu, dukungan dari pimpinan perguruan tinggi sangat besar, sehingga ketika kami sebagai pelaksana di lapangan melakukan analisis dan menyusun telaah staf yang didasarkan pada data serta regulasi yang kuat, pimpinan dapat lebih yakin dalam mengambil kebijakan. Selanjutnya, pengelolaan informasi yang tepat sasaran juga menjadi faktor penting. Segala bentuk informasi harus dapat disampaikan dengan baik kepada para pemangku kepentingan. Dalam hal ini, kami merasa cukup siap, karena seluruh tenaga honorer di UIN Mahmud Yunus Batusangkar

direncanakan akan diangkat menjadi PPPK. Meskipun tidak menggunakan aplikasi khusus, kami memanfaatkan teknologi informasi seperti Google Form dan grup WhatsApp untuk menyediakan data yang valid serta menyampaikan informasi secara tepat sasaran. Dukungan juga datang dari pimpinan universitas, yang dibuktikan dengan adanya surat pertanggungjawaban mutlak dari Rektor pada saat itu sebagai bentuk penjaminan atas kebenaran data dan informasi yang kami sampaikan dalam proses pengusulan formasi PPPK. Dari Kementerian Agama, kami juga mendapatkan banyak dukungan, terutama dalam hal pendataan yang tepat dan pengusulan formasi sesuai kebutuhan tenaga Non-ASN. Selain itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPAN-RB) serta Badan Kepegawaian Negara (BKN) turut mendukung melalui penyediaan formasi dan pelaksanaan seleksi PPPK” (Indra Gusman, S.Kom, Wawancara, 16 Juli 2025).

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ibu Demisari Hermades, S.Pd., M.Pd sebagai dosen bahasa inggris juga memperkuat hasil wawancara sebelumnya terkait faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar, beliau mengatakan:

“Pertama, tentu terdapat banyak faktor pendukung. Salah satunya berasal dari diri sendiri, yaitu motivasi untuk berjuang. Selanjutnya, dukungan juga datang dari keluarga yang memberikan semangat, serta dari teman-teman dan pihak kampus yang turut membantu dan memberikan asistensi. Pihak kampus sangat membantu dalam proses pendaftaran, membimbing kami mengenai tata cara yang harus dilakukan, serta secara aktif memberikan informasi terkait persyaratan dan hal-hal lain yang perlu dilengkapi. Kami juga mendapatkan bimbingan langsung dari kampus, selain itu kami mencari dan memperoleh informasi tambahan secara mandiri melalui internet” (Demisari Hermades, S.Pd., M.Pd, Wawancara, 16 Juli 2025).

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ibu Susi Ratna Sari, M.Pd sebagai dosen sosiologi dan budaya alam minangkabau untuk memperkuat hasil wawancara terkait faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar, beliau mengatakan:

“Salah satu syarat untuk dapat diusulkan menjadi PPPK adalah memiliki masa kerja minimal dua tahun. Jika masa kerja kurang dari dua tahun, maka tidak dapat diusulkan. Setelah diusulkan, nama akan terdata dan diminta untuk melengkapi data sebelum dapat mendaftar dan mengikuti tes. Terdapat dukungan dari pihak kampus, salah satunya melalui kontribusi nyata seperti pembentukan grup khusus untuk memantau progres setiap individu. Kampus, khususnya bagian kepegawaian, sangat mendukung dan memperhatikan tenaga pengajar yang sudah lama mengabdikan. Kami merasa cukup terbantu, terutama melalui media sosial seperti grup WhatsApp yang berfungsi sebagai penghubung. Layanan yang diberikan sangat baik. Misalnya, jika kami memerlukan surat pengalaman kerja, kami tidak perlu datang langsung ke kampus. Kami hanya perlu mengisi formulir melalui Google Form, kemudian pihak kampus akan merangkum nama-nama yang mengajukan permohonan, dan selanjutnya surat tersebut akan disediakan dalam bentuk Google Drive sesuai nama masing-masing” (Susi Ratna Sari, M.Pd, Wawancara, Kamis, 17 Juli 2025).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Irsyadul Fikran, S.E sebagai tenaga administrasi, beliau mengatakan:

“Pihak kampus memberikan dukungan dalam proses penyelesaian pengangkatan PPPK serta menyampaikan berbagai informasi penting yang berkaitan dengan proses tersebut. Seperti telah disampaikan sebelumnya, dukungan dari pihak kampus memang ada. Selain itu, pemerintah juga telah memfasilitasi kami untuk dapat diangkat sebagai PPPK, dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) turut memberikan dukungan dalam proses pengangkatan ini. Informasi yang diterima pun telah valid, karena disampaikan secara resmi oleh BKN kepada bagian kepegawaian, dan kemudian diteruskan oleh kepegawaian kepada seluruh tenaga Non-ASN” (Irsyadul Fikran, S.E, Wawancara, 22 Juli 2025).

Dapat diketahui bahwa faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar dengan melibatkan beberapa pihak yang berkontribusi dalam mencapai tujuan dari kebijakan tersebut. Namun ternyata, Bapak Indra Gusman, S.Kom sebagai ketua tim kepegawaian mengatakan bahwa terdapat faktor penghambat yang terjadi dalam implementasi kebijakan ini, beliau mengatakan:

“Sebenarnya secara umum tidak ada kendala, namun lebih kepada kendala waktu. Pada saat itu, kami harus mengejar tenggat waktu yang telah ditetapkan oleh pemerintah untuk segera menyediakan data dan informasi yang valid. Kendala utama terletak pada keterbatasan tenaga, sehingga kami mengatasinya dengan bekerja lembur, termasuk menyelesaikan tugas dari rumah pada malam hari. Kendala yang dihadapi pada umumnya berkaitan dengan keterbatasan waktu.

Hasil wawancara tersebut diperkuat oleh Ibu Mega Adyana Movitaria, M.Pd sebagai dosen PGMI, beliau mengatakan:

“Kendala yang paling sering terjadi adalah saat proses pengunggahan dokumen. Jaringan internet sering kali mengalami gangguan, sehingga meskipun dokumen terlihat sudah terunggah, ketika dibuka oleh operator admin ternyata belum berhasil terunggah. Kendala ini umumnya disebabkan oleh permasalahan jaringan yang cukup sering terjadi selama proses pengangkatan PPPK. Permasalahan lebih banyak terkait dengan sistem. Untuk urusan berkas, pihak kampus selalu membantu dalam penyediaannya. Jadwal kegiatan pun telah disampaikan jauh-jauh hari, sehingga kami dapat mempersiapkan diri dengan baik. Dari segi komunikasi, alhamdulillah pihak kampus selalu terbuka dan menyampaikan informasi yang dibutuhkan. Kendala utama tetap pada sistem, karena proses ini sangat bergantung pada koneksi internet, jaringan, dan juga kondisi cuaca” (Mega Adyana Movitaria, M.Pd, Wawancara, 17 Juli 2025).

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Irsyadul Fikran, S.E sebagai tenaga administrasi, beliau mengatakan:

“Untuk urusan administrasi, insyaallah berjalan lancar. Namun, kendala sering muncul pada saat penginputan data, karena aplikasi kerap mengalami gangguan atau error, mengingat aplikasi tersebut diakses secara serentak oleh pengguna dari seluruh Indonesia dan juga memiliki jadwal tertentu. Sementara itu, dari segi komunikasi, alhamdulillah sejauh ini berjalan dengan baik” (Irsyadul Fikran, S.E, Wawancara, 22 Juli 2025).

Faktor penghambat tersebut merupakan suatu hal yang harus diatasi agar tidak menjadi penghalang dalam pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK. Sebagaimana pernyataan tersebut disampaikan

oleh Bapak Indra Gusman, S.Kom sebagai ketua tim kepegawaian mengatakan bahwa:

“Kami mengatasi kendala tersebut dengan bekerja lembur, termasuk menyelesaikan pekerjaan dari rumah pada malam hari, guna memastikan seluruh data dan informasi dapat disiapkan tepat waktu” (Indra Gusman, S.Kom, Wawancara, 16 Juli 2025).

Hal tersebut tidak menjadi penghalang dalam melakukan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Adapun harapan dari PPPK kedepannya disampaikan oleh Ibu Zahara Kamsir, M.A sebagai dosen bahasa arab, beliau mengatakan:

“Kedepannya, pihak kampus diharapkan dapat mengusulkan dan menyuarakan aspirasi agar pegawai PPPK memperoleh izin untuk melanjutkan studi. Sementara itu, dari pemerintah diharapkan adanya kebijakan lanjutan yang mengatur hal tersebut, termasuk kemungkinan diangkat menjadi ASN penuh dan memperoleh hak untuk melanjutkan pendidikan” (Rita Zahara Kamsir, M.A, Wawancara, 16 Juli 2025).

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Ferdino Wedi Sanjaya, M.Pd sebagai dosen MPI, beliau mengatakan:

“Perlu adanya perbaikan terhadap regulasi dan ketentuan yang mengatur PPPK, khususnya bagi dosen. Hal ini dikarenakan regulasi yang berlaku saat ini belum sepenuhnya sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan profesi dosen. Sebagai contoh, dosen diwajibkan untuk mengembangkan diri melalui pendidikan, pengajaran, dan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu bentuk pengembangan tersebut adalah menempuh pendidikan S3. Namun, dalam aturan PPPK, dosen tidak diberikan izin belajar karena statusnya sebagai pegawai kontrak, sehingga hal ini menghambat upaya dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu, dosen juga membutuhkan kepastian dalam jenjang karier, seperti kenaikan jabatan fungsional menjadi Lektor atau Guru Besar. Dalam regulasi PPPK saat ini, belum diatur secara jelas mekanisme kenaikan pangkat bagi dosen PPPK. Padahal, jabatan fungsional dosen sangat berpengaruh terhadap akreditasi perguruan tinggi. Oleh karena itu, perlu dilakukan peninjauan dan perubahan terhadap regulasi PPPK agar disesuaikan dengan kebutuhan profesi dosen dan sistem perguruan tinggi. Pemerintah diharapkan dapat menetapkan kebijakan baru yang memberikan

kepastian karier bagi dosen PPPK demi mendukung kemajuan institusi pendidikan” (Ferdino Wedi Sanjaya, M.Pd, Wawancara, 22 Juli 2025).

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dikemukakan bahwa implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar didukung oleh berbagai faktor seperti ketersediaan data yang valid, dukungan penuh dari pimpinan, pemanfaatan teknologi informasi sederhana, serta komunikasi yang efektif melalui media sosial. Selain itu, motivasi pribadi, dukungan keluarga, dan bantuan dari pihak kampus turut memperlancar proses. Meskipun secara umum berjalan lancar, beberapa kendala tetap muncul, terutama terkait waktu yang terbatas, gangguan jaringan internet saat pengunggahan dokumen, serta sistem aplikasi yang sering mengalami error karena diakses secara nasional. Hambatan-hambatan ini menuntut pihak pelaksana untuk lebih kreatif dan responsif, termasuk melakukan kerja lembur, koordinasi intensif, serta memaksimalkan penggunaan teknologi agar proses pengangkatan tetap sesuai jadwal dan memenuhi standar yang ditetapkan.

Untuk mengatasi kendala tersebut, pihak pelaksana melakukan kerja lembur dan memanfaatkan teknologi informasi dengan maksimal. Di sisi lain, muncul kebutuhan untuk meninjau ulang regulasi PPPK, khususnya bagi dosen. Hal ini penting mengingat dosen memerlukan izin belajar untuk pengembangan diri dan jenjang karier, seperti kenaikan pangkat ke Lektor maupun Guru Besar, yang hingga kini belum terfasilitasi dalam skema PPPK. Oleh karena itu, pemerintah dan pihak kampus diharapkan melakukan evaluasi dan perbaikan regulasi agar lebih sesuai dengan kebutuhan profesi dosen dan mendukung peningkatan kualitas perguruan tinggi. Selain itu, perbaikan regulasi yang lebih fleksibel dan partisipatif juga diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, memberikan kepastian karier, serta memperkuat loyalitas dosen PPPK terhadap institusi, sehingga

kebijakan ini dapat memberikan manfaat yang lebih optimal bagi pembangunan sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi.

B. Pembahasan

1. Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Implementasi kebijakan merupakan tahap penting dalam proses kebijakan publik, karena pada tahap inilah kebijakan yang telah dirumuskan mulai dilaksanakan agar tujuan yang diharapkan bisa tercapai. Ripley dan Franklin dalam Winarno (2012) menyatakan bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang disahkan dan memberikan otoritas terhadap program atau kebijakan. Artinya, pelaksanaan kebijakan harus dilihat sebagai rangkaian tindakan nyata dilakukan untuk menghubungkan tujuan yang diinginkan dalam kebijakan dengan kondisi atau kenyataan yang ada di lapangan. Keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh perumusan regulasi yang baik, tetapi juga oleh kemampuan instansi terkait dalam menerjemahkan aturan tersebut menjadi tindakan konkret yang efektif, efisien, dan tepat sasaran di lapangan.

Implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di UIN Mahmud Yunus Batusangkar telah dimulai sejak tahun 2022, sebagai tindak lanjut dari surat edaran Kementerian PAN-RB dan Kementerian Agama. Dasar hukum yang digunakan adalah: (1) Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, (2) Surat MENPAN-RB Nomor B/1511/M.SM.01.00/2022 tentang pendataan tenaga non-ASN, dan (3) Surat Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 4697 Tahun 2022 tentang kewajiban pendataan tenaga honorer di lingkungan Kementerian Agama. Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan kepastian status kepegawaian bagi tenaga honorer, meningkatkan profesionalisme, serta mendorong tertib administrasi di lingkungan kampus. Dengan dasar

hukum yang jelas dan arahan dari kementerian terkait, UIN Mahmud Yunus Batusangkar dapat menyusun mekanisme seleksi dan pengangkatan PPPK secara sistematis dan transparan.

Berdasarkan wawancara dengan Ketua Tim Kepegawaian, Bapak Indra Gusman, proses implementasi di UIN Mahmud Yunus Batusangkar dilaksanakan melalui tahapan pendataan, validasi data, pengusulan formasi, pembukaan rekrutmen, seleksi administrasi dan kompetensi, hingga penerbitan SK pengangkatan. Pernyataan ini selaras dengan pandangan Grindle dalam Sahya (2016), bahwa implementasi bertujuan untuk menjembatani antara kebijakan publik dengan hasil nyata yang dapat dirasakan masyarakat. Selain itu, Pepuho dan Muhdiarta (2021) juga menegaskan bahwa keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh sistem pelaksanaan yang jelas dan pelibatan aktif dari pelaksana kebijakan.

Informasi mengenai kebijakan ini disampaikan melalui media komunikasi internal seperti WhatsApp, kemudian diikuti oleh proses pengumpulan dan unggah dokumen secara daring, serta bimbingan teknis melalui pertemuan Zoom. Strategi komunikasi yang terbuka ini mencerminkan upaya penyampaian informasi yang merata dan adil kepada seluruh tenaga honorer. Edwards III dalam Sahya (2016) menekankan pentingnya pelaksanaan yang efektif, karena tanpa implementasi yang baik, keputusan pembuat kebijakan tidak akan tercapai secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi tidak hanya terletak pada kejelasan pesan, tetapi juga pada pemilihan media yang tepat, keterbukaan akses, serta konsistensi informasi yang diterima oleh seluruh pihak terkait, sehingga kebijakan dapat berjalan sesuai tujuan yang diharapkan.

Dalam pelaksanaan kebijakan ini, bagian kepegawaian tidak hanya menjadi pelaksana teknis, tetapi juga menjadi pengelola informasi dan fasilitator kesiapan administratif. Menurut Nugroho (2021), keberhasilan kebijakan 60% ditentukan oleh implementasinya, sehingga strategi pelaksanaan menjadi sangat penting. Bapak Indra Gusman menjelaskan bahwa meskipun tidak disebut secara khusus sebagai “strategi”, terdapat

tiga langkah utama yang dilakukan: (1) analisis terhadap regulasi, (2) validasi data tenaga honorer, dan (3) penyampaian informasi secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi di UIN Mahmud Yunus Batusangkar bukan hanya karena regulasi yang jelas, tetapi juga karena kemampuan internal untuk menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan administratif yang sistematis.

Mazmanian dan Sabatier (dalam Meutia, 2017) menekankan bahwa pelaksanaan kebijakan memerlukan desain implementasi yang jelas, struktur pelaksana, dan koordinasi antar pihak. Dalam konteks ini, UIN Mahmud Yunus Batusangkar telah membentuk satuan tugas atau tim kepegawaian yang fokus melakukan verifikasi, pengumpulan dokumen, dan mendampingi tenaga honorer dalam semua proses hingga pengangkatan. Pelaksanaan juga melibatkan pengelolaan sistem informasi seperti Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) dan Penyampaian Data Manajemen (PDM), yang menjadi penghubung data tenaga honorer di kampus dengan sistem nasional. Sejalan dengan temuan Rusli (2025), sistem informasi berbasis digital menjadi tulang punggung pelaksanaan seleksi PPPK yang akuntabel dan efisien.

Salah satu kunci keberhasilan implementasi adalah tersedianya pendampingan yang konsisten. Meutia (2017) menegaskan bahwa implementasi sering kali gagal karena tidak adanya pemahaman yang merata dan koordinasi antar pelaksana. Untuk mengantisipasi hal ini, UIN Mahmud Yunus Batusangkar melalui bagian kepegawaian secara aktif melakukan sosialisasi dan pendampingan. Sosialisasi dilakukan secara daring melalui grup WhatsApp dan Zoom, sementara pendampingan administrasi diberikan sejak proses pengisian Daftar Riwayat Hidup (DRH) hingga unggah dokumen ke sistem nasional. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari para tenaga honorer, seperti Lina Monica dan Susi Ratna Sari, yang merasa sangat terbantu dalam menghadapi proses seleksi dan administrasi. Sejalan dengan hal itu, Pepuho dan Muhdiarta (2021) juga menemukan bahwa asistensi teknis secara intensif sangat berkontribusi

terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan PPPK. Setelah pengangkatan resmi, para PPPK mengikuti pelatihan mandiri melalui platform daring yang disediakan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI), serta pelatihan tatap muka oleh Balai Diklat Kemenag. Pelatihan ini berfungsi sebagai bentuk adaptasi terhadap tugas dan tanggung jawab baru sebagai ASN PPPK. Dengan demikian, implementasi kebijakan ini tidak hanya berhenti pada seleksi dan pengangkatan, tetapi juga disertai dengan program peningkatan kapasitas, sebagaimana disarankan oleh Mazmanian dan Sabatier (dalam Meutia, 2017), bahwa pelaksanaan kebijakan harus diiringi dengan *Standar Operating Procedure* (SOP) dan pelatihan teknis.

Implementasi kebijakan pengangkatan PPPK ini memberikan dampak nyata bagi tenaga honorer di UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Grindle (dalam Sahya, 2016) menekankan bahwa kebijakan publik harus memberikan hasil atau *outcome* bagi kelompok sasaran. Dampak tersebut terlihat dari perubahan status kepegawaian, peningkatan kesejahteraan, dan struktur tanggung jawab kerja yang lebih jelas. Tenaga honorer yang sebelumnya hanya menerima honor berdasarkan SKS atau jam kerja, kini menerima gaji tetap, tunjangan kinerja, serta akses terhadap Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial (BPJS). Hal ini sejalan dengan temuan Rusli (2025), bahwa pengangkatan PPPK mendorong pemerataan kesejahteraan tenaga honorer dan memperbaiki sistem penggajian berbasis jabatan. Selain itu, terdapat peningkatan tanggung jawab, khususnya bagi dosen yang kini wajib menjalankan tridharma perguruan tinggi, meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Beban kerja memang bertambah, tetapi menjadi lebih terstruktur dan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing.

Alasan utama UIN Mahmud Yunus Batusangkar mengangkat seluruh tenaga honorer menjadi PPPK tidak dapat dilepaskan dari amanat regulasi nasional, khususnya Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 yang mewajibkan penuntasan status non-ASN paling lambat Desember 2024. Kebijakan ini juga selaras dengan prioritas pemerintah dalam

memberikan kesempatan kepada tenaga honorer, khususnya yang telah lama mengabdikan, untuk mendapatkan kepastian status, kesejahteraan, serta perlindungan hukum. Dengan status PPPK, para pegawai tidak hanya memperoleh gaji dan tunjangan yang layak, tetapi juga akses terhadap jaminan sosial serta pengembangan karier. Bagi institusi, pengangkatan honorer menjadi PPPK merupakan bentuk penghargaan terhadap dedikasi pegawai sekaligus upaya memperkuat kualitas sumber daya manusia. Rektor UIN Mahmud Yunus Batusangkar menegaskan bahwa pelantikan PPPK merupakan awal pengabdian baru yang menuntut disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme, sehingga diharapkan dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan di kampus.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di UIN Mahmud Yunus Batusangkar berlangsung melalui proses yang kompleks dan melibatkan berbagai pihak. Dalam praktiknya, implementasi kebijakan ini tidak terlepas dari faktor pendukung dan penghambat, yang secara langsung maupun tidak langsung menentukan efektivitas kebijakan tersebut. Untuk menganalisis keberhasilan maupun hambatan dalam pelaksanaan kebijakan, peneliti menggunakan pendekatan teori implementasi kebijakan dari George C. Edwards III yang menyoroti empat aspek utama, yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Komunikasi yang efektif menjadi salah satu kekuatan utama dalam mendukung implementasi kebijakan PPPK. Dari hasil wawancara dengan berbagai informan, dapat diketahui bahwa penyampaian informasi dilakukan dengan baik melalui berbagai saluran seperti grup WhatsApp, Google Form, hingga bimbingan langsung oleh tim kepegawaian. Hal ini

mencerminkan komitmen dalam menjaga kejelasan (*clarity*) dan konsistensi (*consistency*) informasi, sesuai dengan konsep komunikasi dalam teori Edwards III. Penelitian Pepuho dan Muhdiarta (2021) juga menunjukkan bahwa komunikasi yang baik antara pemangku kebijakan dan pihak pelaksana sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi, termasuk dalam konteks pengangkatan PPPK.

Bapak Indra Gusman S.Kom., selaku Ketua Tim Kepegawaian UIN Mahmud Yunus Batusangkar, menyampaikan bahwa seluruh informasi mengenai proses pengangkatan disusun secara sistematis dan disampaikan tepat sasaran kepada tenaga honorer. Hal ini diperkuat oleh Ibu Susi Ratna Sari yang menyatakan bahwa tenaga honorer tidak harus hadir langsung ke kampus untuk mengurus administrasi, karena semua informasi dan kebutuhan dokumen disediakan secara daring dan terorganisir. Mekanisme komunikasi ini menunjukkan bahwa proses transmission telah berjalan baik dan mampu menghindari kesalahpahaman dalam implementasi kebijakan. Hal ini senada dengan Rusli (2025), yang menyatakan bahwa kemudahan akses informasi melalui media daring dan keterbukaan saluran komunikasi menjadi bagian dari praktik transparansi publik yang mendukung tata kelola ASN berbasis digital.

Faktor pendukung lain yang cukup menonjol adalah adanya kerja kolektif dan rasa solidaritas di lingkungan kampus. Para honorer yang mengikuti proses seleksi saling memberikan dukungan, baik dalam berbagi informasi maupun membantu secara teknis, seperti dalam pengumpulan berkas dan pengisian formulir daring. Kebersamaan ini membuat proses implementasi kebijakan tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga tanggung jawab bersama sebagai bagian dari komunitas akademik. Hal ini memperlihatkan bahwa komunikasi antar tenaga honorer juga berperan besar dalam memperlancar pelaksanaan kebijakan, sehingga memperkuat apa yang telah dilakukan oleh pihak birokrasi kampus.

Ketersediaan data yang valid dan dukungan pimpinan menjadi kekuatan signifikan dalam proses pelaksanaan kebijakan. Indra Gusman menyebutkan bahwa data yang akurat sangat membantu dalam menyusun telaah staf dan pengusulan formasi ke Kementerian Agama dan MENPAN-RB. Dalam teori Edwards III, sumber daya yang mencakup SDM, informasi, kewenangan, dan fasilitas merupakan fondasi dalam keberhasilan implementasi. Kampus memanfaatkan sarana teknologi seperti *Google Form* dan penyimpanan data di *Google Drive*, meskipun belum berbasis aplikasi khusus. Pepuho dan Muhdiarta (2021) mengungkapkan bahwa penggunaan sarana digital yang sederhana, tetapi terkelola dengan baik, telah cukup membantu pelaksanaan seleksi dan pengangkatan honorer secara efisien. Dari sisi sumber daya manusia, tim kepegawaian menunjukkan dedikasi tinggi dengan bekerja lembur untuk mengejar batas waktu penyampaian data. Di sisi lain, dosen seperti Ibu Demisari dan Ibu Susi menyatakan bahwa pihak kampus aktif memberikan asistensi teknis kepada para honorer, menunjukkan adanya kualitas dan kuantitas pelaksana kebijakan yang cukup mumpuni.

Sikap dan komitmen dari pelaksana maupun pihak yang terlibat menjadi kekuatan internal yang mendukung keberhasilan kebijakan ini. Edwards III menekankan bahwa kebijakan tidak dapat diimplementasikan secara efektif jika para pelaksananya tidak memiliki sikap positif terhadap kebijakan itu sendiri. Dalam konteks ini, motivasi pribadi para tenaga honorer, seperti yang disampaikan Ibu Demisari Hermades, menjadi bentuk disposisi yang kuat untuk mengikuti seluruh tahapan seleksi PPPK dengan serius. Pepuho dan Muhdiarta (2021) mencatat bahwa komitmen individu dalam mengikuti prosedur dan semangat untuk mengubah status kepegawaian menjadi bagian dari disposisi yang mendukung implementasi kebijakan secara menyeluruh. Lebih lanjut, semangat pelayanan dari pihak kampus serta keterbukaan dalam menyampaikan informasi, sebagaimana disebutkan oleh Bapak Irsyadul Fikran, menunjukkan sikap kooperatif dan dukungan institusional yang tinggi. Komitmen ini sejalan dengan prinsip

bahwa pelaksana kebijakan harus memiliki kesesuaian pandangan dengan pembuat kebijakan agar proses implementasi dapat berjalan lancar.

Struktur birokrasi di UIN Mahmud Yunus Batusangkar tampak terorganisir dengan baik dalam mengimplementasikan kebijakan PPPK. Meskipun tidak secara eksplisit disebutkan adanya *Standard Operating Procedures* (SOP) tertulis, praktik birokrasi di lapangan menunjukkan adanya alur kerja yang jelas dan terstruktur. Pembagian tugas antara tim kepegawaian, pimpinan universitas, serta dukungan dari kementerian terkait (Kemenag, BKN, MENPAN-RB) mencerminkan adanya koordinasi vertikal yang efektif. Selain itu, penggunaan media sosial dan alat digital sederhana menunjukkan bahwa birokrasi kampus mampu menyesuaikan diri dengan dinamika teknologi tanpa harus mengandalkan sistem yang rumit. Hal ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi yang adaptif mampu menunjang pelaksanaan kebijakan publik dengan pendekatan yang efisien. Meskipun secara umum implementasi kebijakan pengangkatan PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar berjalan lancar, terdapat beberapa hambatan yang dihadapi di lapangan. Hambatan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai hambatan internal dan eksternal sebagaimana dijelaskan oleh Pasolong (2010).

Hambatan utama yang muncul berasal dari aspek waktu dan teknis. Indra Gusman menyebutkan bahwa keterbatasan tenaga kerja dan tenggat waktu dari pemerintah membuat tim kepegawaian harus bekerja lembur untuk menyiapkan data dan informasi. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun sumber daya manusia tersedia, kapasitas mereka masih harus ditingkatkan dari sisi jumlah atau sistem kerja untuk menghadapi *deadline* yang ketat. Sejalan dengan itu, Pepuho dan Muhdiarta (2021) menemukan bahwa dalam banyak daerah, pelaksanaan PPPK sering terganggu karena beban kerja teknis tidak sebanding dengan jumlah personel yang menangani, apalagi dalam waktu singkat dan sistem daring yang masih terbatas. Di sisi lain, gangguan teknis seperti jaringan internet yang tidak stabil dan sistem aplikasi yang error, sebagaimana disampaikan oleh Mega

Adyana Movitaria dan Irsyadul Fikran, menjadi penghambat teknis dalam proses unggah dokumen dan penginputan data. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas dan infrastruktur digital masih perlu diperkuat agar proses implementasi dapat berjalan lebih optimal.

Hambatan eksternal muncul dalam bentuk regulasi yang belum menyesuaikan terhadap kebutuhan profesi dosen PPPK. Zahara Kamsir dan Ferdino Wedi Sanjaya menyoroti bahwa belum adanya aturan yang mengizinkan dosen PPPK untuk melanjutkan pendidikan atau memperoleh jenjang fungsional akademik secara jelas, merupakan hambatan serius dalam pengembangan karier dosen. Dalam kerangka teori Edwards III, hal ini berkaitan dengan struktur birokrasi dan wewenang. Ketika peraturan pusat belum memberi ruang fleksibel terhadap kebutuhan profesi tertentu, maka pelaksana kebijakan di tingkat kampus pun tidak memiliki wewenang untuk mengubah atau menyesuaikannya. Hal ini menimbulkan kebuntuan yang harus diselesaikan melalui evaluasi dan perbaikan regulasi di tingkat nasional. Oleh karena itu, peninjauan ulang terhadap regulasi PPPK yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan profesi dosen sangat diperlukan agar kebijakan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu mendukung pengembangan kompetensi, jenjang karier, dan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.

Mengacu pada pandangan Weimer dan Vining (dalam Pasolong, 2010), keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh logika kebijakan, kerja sama antar aktor, dan ketersediaan sumber daya yang kompeten. Dalam konteks UIN Mahmud Yunus Batusangkar, logika kebijakan pengangkatan PPPK telah dijalankan sesuai aturan dan kebutuhan kampus. Kerja sama antar pihak mulai dari tenaga honorer, kampus, hingga kementerian juga telah berjalan cukup solid. Namun, tantangan tetap ada pada aspek regulasi yang belum memadai untuk kebutuhan spesifik, terutama bagi tenaga dosen. Oleh karena itu, pemerintah pusat dan kampus perlu menjalin dialog untuk meninjau ulang regulasi PPPK. Regulasi yang lebih fleksibel, partisipatif, dan sesuai

dengan karakteristik profesi akan menjadi jembatan penting bagi keberlanjutan kebijakan ini. Harapan ke depan, dosen PPPK tidak hanya diangkat sebagai pegawai, tetapi juga diberi ruang pengembangan karier, studi lanjut, dan kesempatan naik jabatan, sebagaimana ASN tetap lainnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan pembahasan tentang Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorar menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar, melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Maka Peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Implementasi kebijakan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar telah berjalan secara sistematis dan sesuai dengan regulasi nasional, seperti PP No. 49 Tahun 2018, surat edaran MENPAN-RB, dan surat Sekjen Kemenag. Pelaksanaan kebijakan dimulai dari tahapan pendataan, validasi, pengusulan formasi, seleksi administrasi dan kompetensi, hingga pengangkatan resmi dan pelatihan setelah pengangkatan. Proses ini menunjukkan bahwa UIN MY Batusangkar mampu menerjemahkan kebijakan pemerintah ke dalam langkah-langkah administratif yang konkret dan terstruktur.
2. Faktor-faktor pendukung keberhasilan implementasi kebijakan meliputi: Komunikasi yang efektif, melalui media daring seperti WhatsApp dan Zoom, sehingga informasi tersampaikan secara merata dan jelas kepada tenaga honorer. Ketersediaan sumber daya, baik dari sisi data yang valid maupun SDM yang berdedikasi tinggi, meskipun masih terbatas secara jumlah. Sikap dan komitmen positif, baik dari tenaga honorer maupun pelaksana kebijakan di lingkungan kampus, yang menunjukkan dukungan dan kesiapan dalam mengikuti proses. Struktur birokrasi yang adaptif, dengan pembagian peran yang jelas, koordinasi antar instansi, dan penggunaan teknologi sederhana namun fungsional. Sedangkan, Faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan kebijakan antara lain: Hambatan teknis, seperti gangguan jaringan dan kendala sistem saat penginputan data dan unggah dokumen. Keterbatasan waktu dan tenaga kerja, yang menyebabkan tim kepegawaian harus bekerja ekstra keras dalam mengejar

tenggat waktu. Hambatan regulatif, terutama terkait belum tersedianya aturan yang fleksibel mengenai pengembangan karier dosen PPPK, seperti studi lanjut dan kenaikan jabatan fungsional. Hal ini menimbulkan kebuntuan yang tidak dapat diselesaikan di tingkat kampus tanpa adanya revisi kebijakan dari pemerintah pusat.

B. Saran

Berdasarkan pemahaman serta hasil yang peneliti laksanakan terkait Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PPPK di UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Peneliti ingin menyampaikan saran yaitu:

1. Kepada Pihak Kampus (UIN Mahmud Yunus Batusangkar)

Disarankan untuk terus memperkuat komunikasi dan koordinasi internal agar seluruh proses kebijakan berjalan lebih efisien. Penambahan jumlah dan peningkatan kapasitas SDM kepegawaian juga penting untuk mengatasi beban kerja administratif yang tinggi. Kampus juga perlu lebih aktif menjalin koordinasi dengan kementerian agar kendala regulatif yang ada, terutama terkait karier dosen PPPK, dapat segera ditindaklanjuti.

2. Kepada Pemerintah Pusat (Kementeria Agama dan Kementerian PAN-RB)

Pemerintah pusat diharapkan melakukan evaluasi terhadap regulasi yang mengatur karier PPPK, khususnya dalam hal studi lanjut dan kenaikan jabatan fungsional. Pemerintah juga perlu meningkatkan dukungan sistem digital agar proses administrasi tidak lagi terhambat oleh gangguan teknis.

3. Kepada Tenaga Honorer yang Telah Diangkat menjadi PPPK

Tenaga honorer yang telah resmi diangkat menjadi PPPK diharapkan untuk terus meningkatkan kompetensi dan menjaga komitmen kerja sebagai bentuk tanggung jawab atas amanah yang diberikan.

4. Kepada Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih terbatas pada satu institusi dan menggunakan pendekatan kualitatif. Oleh karena itu, disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk memperluas objek penelitian pada beberapa satuan kerja di bawah Kementerian Agama atau instansi lain, serta mempertimbangkan penggunaan pendekatan kuantitatif agar hasilnya dapat digeneralisasi secara lebih luas dan mendalam. Penelitian lanjutan juga dapat difokuskan pada evaluasi dampak kebijakan PPPK terhadap kinerja individu maupun lembaga.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adyatma, A. D. 2021. Analisis Yuridis Masa Kerja Pada Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja. *Mimbar Keadilan*, 14(2).
- Arwildayanto, Arifin, S., & Warni, S. T. 2018. *Analisis Kebijakan Pendidikan Kajian Teoritis, Eksploratif dan Aplikatif: Kebijakan Publik*. Bandung: Cendekia Press.
- Astuti, D., & Winarni, A. T. 2023. Diskresi Perekrutan PPNPN (Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri) Berdasarkan Surat Menteri PANRB NO. B/185/M. SM. 02.03/2022 tentang Status Kepegawaian di Instansi Pemerintah Pusat Serta Pemerintah Daerah. *MIMBAR Administrasi FISIP UNTAG Semarang*, 20(2).
- Chakti et al. 2024. Perlindungan Hukum terhadap Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil di Lingkup Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Makassar. *Indonesian Journal of Legality of Law*, 6(2).
- Firnas, M. Adian & Maesarini, Indah Wahyu. 2011. Evaluasi Reformasi Birokrasi: Masalah Politisasi Birokrasi dalam Politik Indonesia. *BKN: Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian*, 5(2).
- Harahap, M. F., Fitria, R. D., & Kusumaa, M. D. 2025. Implementasi Kebijakan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. *Administratie: Jurnal Administrasi Publik*, 7(1).
- Kementerian PAN-RB. 2022. *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 20 Tahun 2022 tentang Pengadaan PPPK untuk Jabatan Fungsional Guru pada Instansi Daerah Tahun 2022*. Jakarta.
- Kementerian PAN-RB. 2022. *Surat Edaran Nomor B/185/M.SM.02.03/2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah*. Jakarta.
- Kementerian PAN-RB. 2022. *Surat Edaran Nomor B/1511/M.SM.01.00/2022 tentang Pendataan Tenaga Non-ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Kementerian Agama RI. 2022. *Surat Sekretaris Jenderal Nomor B-4697/SJ/B.II/2/KP.00.1/10/2022 tentang Pendataan Tenaga Non-ASN di Lingkungan Kemenag*. Jakarta.
- Kementerian PAN-RB. 2024. *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan Pegawai ASN*. Jakarta.

- Mekarisce, A. A. 2020. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12(3).
- Meutia, I. F. 2017. *Analisis Kebijakan Publik*. Bandar Lampung: AURA (CV. Anugrah Utama Raharja).
- Haryoko, S., Bahartiar, & Arwadi, F. 2020. *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*.
- Nugroho, R. 2021. *Public policy: Dinamika kebijakan, analisis kebijakan, manajemen kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Pasolong, H. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pepuho, Y. P., & Muhdiarta, M. 2021. Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi PPPK di Kabupaten Jayapura. *Jurnal Kebijakan Publik (JKP)*, 4(3).
- Rakhmawanto, A. 2011. Kebijakan Moratorium dan Penataan Pegawai Negeri Sipil Bagian dari Reformasi Birokrasi. *Civil Service Journal*, 5(2).
- Republik Indonesia. 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. 2014. *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. 2023. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. 2018. *Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rijali, A. 2019. Analisis Data Kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33).
- Roeslie, E., & Bachtiar, A. 2018. Analisis persiapan implementasi program indonesia sehat dengan pendekatan keluarga (indikator 8: kesehatan jiwa) di kota depok tahun 2018. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia: JKKI*, 7(02).
- Rusli, R. 2025. Transformasi Status Kepegawaian Guru Honorer Melalui Skema PPPK. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(3).

- Sekhuti, A. 2022. Kebijakan Penghapusan Tenaga Honorer dan Dampaknya terhadap Tenaga Non-ASN. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 8(2).
- Siagian, S. P. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sahya, A. 2016. *Kebijakan Publik*. Bandung: Pustaka Setia Bandung.
- Sitepu, A. P. B., Sitepu, A. M., Siregar, E. P., Barus, E. B., Sinurat, S. T., Sitohang, S. R., & Jamaludin, J. 2025. Efektivitas Kebijakan Pemerintah dalam Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi ASN melalui P3K: Tinjauan Dampak dan Implementasi. *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan Dan Bahasa*, 2(2).
- Subhan, H. 2012. Implementasi Kebijakan Sertifikasi Guru Di SMA Negeri 1 Jatibarang Dan SMA Negeri 1 Juntinyuat Kabupaten Indramayu. *Universitas Indonesia*.
- Sugiyono. 2011. *Metode penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suprpto, H. A. 2017. Pengaruh komunikasi efektif untuk meningkatkan hasil belajar mahasiswa. *Khazanah Pendidikan*, 11(1).
- Surat Edaran Nomor 05 Tahun 2010 tentang Pendataan Tenaga Honorer yang Bekerja di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Vinet, L., & Zhedanov, A. 2011. A “missing” family of classical orthogonal 35 polynomials. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8).
- Winarno, B. 2014. *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service (CAPS).