

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK) PADA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN KARIMUN

Ranti Marshanda Sintiana¹

ranti3151@gmail.com¹

Universitas Maritim Raja Ali Haji

ABSTRAK

Implementasi kebijakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) merupakan salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang pendidikan melalui penataan tenaga pendidik yang profesional. Namun, pelaksanaan kebijakan ini di daerah kepulauan seperti Kabupaten Karimun masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain keterbatasan akses informasi, ketimpangan distribusi guru, serta perbedaan kondisi daerah dengan kebijakan yang ditetapkan pemerintah pusat. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan PPPK pada guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Kabupaten Karimun. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model implementasi kebijakan Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan PPPK telah berjalan cukup baik dan memberikan kontribusi terhadap penataan tenaga pendidik. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa kendala, seperti belum optimalnya penyampaian informasi pada tahap awal pelaksanaan, distribusi guru yang belum merata, keterbatasan akibat kondisi geografis wilayah kepulauan, serta koordinasi antarinstansi yang masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan komunikasi, peningkatan koordinasi antar lembaga, pemerataan distribusi guru, serta penyesuaian implementasi kebijakan dengan karakteristik daerah agar pelaksanaan kebijakan PPPK dapat berlangsung secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK), Guru SMA, Edward III, Kabupaten Karimun.

ABSTRACT

The implementation of the Government Employee with a Work Agreement (PPPK) policy is one of the Indonesian government's strategies to improve the quality of human resources in the education sector through the professional management of teaching personnel. However, the implementation of this policy in archipelagic regions such as Karimun Regency continues to face several challenges, including limited access to information, unequal teacher distribution, and discrepancies between centrally formulated policies and local conditions. This study aims to analyze the implementation of the PPPK policy for public senior high school teachers in Karimun Regency. A qualitative approach with a descriptive method was employed. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and analyzed using Edward III's policy implementation framework, which consists of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The findings indicate that the implementation of the PPPK policy has generally been carried out effectively and has contributed positively to the management of teaching personnel. Nevertheless, several challenges remain, including limited dissemination of information during the initial implementation stage, unequal teacher distribution, geographical constraints associated with the archipelagic area, and the complexity of inter-agency coordination. Therefore, strengthening communication, improving institutional coordination, ensuring a more equitable distribution of teachers, and adapting policy implementation to local characteristics are necessary to enhance the effectiveness and sustainability of the PPPK policy.

Keywords: Policy Implementation, Government Employee With A Work Agreement (PPPK), Public Senior High School Teachers, Edward III, Karimun Regency

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi yang digulirkan sejak era reformasi hingga kini terus mengalami berbagai perubahan dinamika, salah satunya terjadi dalam aspek manajemen kepegawaian. Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya dalam menciptakan sistem kepegawaian yang transparan, berkualitas, dan akuntabel (Thayb et al., 2025). Masalah ketenagakerjaan guru mencerminkan masalah dalam sistem pendidikan, negara menempatkan guru sebagai profesi dengan tanggung jawab besar, namun di sisi lain, negara gagal memberikan jaminan status (Putrawan et al., 2024).

Meskipun pemerintah telah melakukan reformasi birokrasi dalam sistem kepegawaian, fakta di lapangan secara nyata menunjukkan bahwa sektor pendidikan masih menghadapi banyak masalah dalam hal penataan tenaga kerja, terutama tenaga guru (Adinda et al., 2025). Tenaga pendidik dalam sistem pendidikan di Indonesia terdiri atas guru yang telah memiliki kepastian status dan guru non-ASN yang masih memiliki status kontrak atau tidak tetap. Kategori tersebut memegang peran strategis dalam mendukung proses belajar mengajar, namun dalam penataannya di lapangan tidak selalu berjalan dengan optimal (Susanti et al., 2023).

Menurut Mighwar & Noupaulita (2023) menjelaskan bahwa status kepegawaian yang berbeda-beda memunculkan ketimpangan dalam hal administrasi, penghasilan, dan akses terhadap pengembangan tenaga kepegawaian yang profesional. Guru yang telah memiliki kejelasan status memiliki struktur hak dan suatu kewajiban yang jelas melalui regulasi pemerintah, sementara guru non-ASN berada pada posisi yang terbilang rentan karena keterbatasan perlindungan dan kejelasan status. Hal ini menyebabkan perbedaan antara kenyataan lapangan dan standar kebijakan. Walaupun jam kerja dan metode pembelajaran yang sama, guru non-ASN dan PNS sangat berbeda (Gunawan et al., 2025).

Dalam mengatasi masalah ini, pemerintah memberlakukan kebijakan mengangkat guru non-ASN sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan ASN pada tahun 2021 melalui program penerimaan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja atau PPPK (Almalik & Handayani, 2024). Munculnya PPPK di sektor kepegawaian Indonesia bertujuan untuk menyelesaikan masalah penataan sistem kepengurusan ASN yang sampai saat ini belum memiliki kepastian hukum, terutama untuk tenaga guru (Zakiah et al., 2023).

Pemerintah Indonesia berencana untuk mempekerjakan satu juta guru melalui program rekrutmen pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) (Pangestuti, et al, 2021). Kebijakan pengadaan guru Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diatur dalam Peraturan PANRB No. 20 Tahun 2022 bertujuan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pemerintahan, mempercepat pencapaian tujuan strategis nasional, dan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berdaya saing (Syahputra et al., 2024).

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, yang dikeluarkan pada tahun 2019, memungkinkan pengadaan PPPK untuk pertama kalinya dilaksanakan pada tahun 2019. Pada tahun 2021, pengadaan PPPK difokuskan pada pembentukan jabatan fungsional guru (D. P. Pratama et al., 2022). Pengadaan PPPK didasarkan pada kenyataan bahwa tenaga guru memiliki kesejahteraan, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2020 tentang gaji dan tunjangan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) memiliki kesamaan dengan pegawai negeri sipil (PNS), (Sholihah et al., 2023).

Kebijakan menetapkan bahwa pegawai PPPK tidak menerima pensiun, dan masa kerja mereka diatur dari satu tahun hingga tiga puluh tahun, tergantung pada perjanjian dengan lembaga yang diikutinya. PPPK diangkat untuk posisi tertentu dan menjalankan tugasnya menurut undang-undang (Maksin & Hadi, 2022). Kehadiran PPPK bersama Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat penting untuk penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan masyarakat Indonesia yang sejahtera.

PPPK dianggap dari bagian Aparatur Sipil Negara (ASN) dan memiliki status yang setara dengan pegawai negeri sipil (Sebtianingsih et al., 2024). Dalam proses pengangkatan tenaga guru tidak bisa dilaksanakan secara masal dengan itu pemerintah menetapkan kebijakan agar tenaga guru bisa mendaftar dan memenuhi syarat untuk seleksi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) (Destianikitha & Firdaus, 2025).

Tantangan dalam penerapan PPPK di pemerintah daerah adalah kinerja, yang berarti bahwa pegawai PPPK harus profesional atau memiliki keahlian yang diperlukan oleh aturan. Hal ini harus diluruskan saat menerapkan kebijakan PPPK, karena PPPK bukan menjadi perubahan nama tenaga kepegawaian, tetapi tenaga kepegawaian yang menjadi tenaga profesional dan berkompeten dari bagian ASN (Hanamunika et al., 2021).

Meskipun kebijakan ini memiliki banyak manfaat, masih ada beberapa masalah di lapangan yang tidak selalu seragam untuk diterapkan. Misalnya, setiap daerah memiliki karakteristik administratif, geografis, dan kapasitas kelembagaan yang berbeda, sehingga proses PPPK menghadapi dimakia yang berbeda. Tenaga guru yang belum lolos seleksi mungkin khawatir tentang hal ini (Lisa et al., 2016). Dalam pelaksanaannya, PPPK menghadapi kendala seperti keterbatasan anggaran daerah, terutama dalam hal menggaji PPPK. Selain itu, terdapat masalah dengan SK yang dirilis terlambat, yang berdampak pada pembayaran gaji. Selain itu, ada ketimpangan dalam penyebaran informasi dan kurangnya koordinasi dan sosialisasi lintas instansi (Susilo et al., 2019).

Kabupaten Karimun merupakan salah satu wilayah yang memiliki karakteristik kepulauan, dengan satuan pendidikan menengah atas negeri yang tersebar di berbagai kecamatan, baik di wilayah daratan maupun kepulauan. Secara keseluruhan, Kabupaten Karimun memiliki 15 SMA negeri yang tersebar di beberapa kecamatan dengan kondisi geografis yang berbeda-beda. Perbedaan karakteristik wilayah tersebut turut memengaruhi kondisi dan penataan tenaga guru di masing-masing sekolah. Berdasarkan data profil sekolah, SMA negeri yang berada di wilayah daratan, seperti Kecamatan Karimun dan Kecamatan Kunder, umumnya memiliki jumlah tenaga guru yang relatif lebih banyak, berkisar antara 25 hingga 60 orang. Kondisi ini menyebabkan struktur penataan tenaga guru di sekolah-sekolah tersebut cenderung lebih stabil. tenaga guru yang relatif mencukupi baik dari segi jumlah maupun kualifikasi. Untuk menggambarkan kondisi penataan tenaga guru pada SMA negeri di Kabupaten Karimun, berikut disajikan perbandingan jumlah dan komposisi tenaga guru pada SMA negeri di wilayah daratan dan kepulauan berdasarkan sumber data dari badan pusat statistik Kabupaten Karimun 2025.

Tabel 1 Jumlah dan Komposisi Tenaga Guru SMA Negeri

No	Kecamatan	Guru/Teachers SMA Negeri/Public	
		2023/2024	2024/2025
1.	Moro	43	27
2.	Durai	17	20
3.	Kundur	102	81
4.	Kundur Utara	23	24
5.	Kundur Barat	30	23
6.	Ungar	-	21
No	Kecamatan	Guru/Teachers SMA Negeri/Public	
		2023/2024	2024/2025
7.	Belat	16	16
8.	Karimun	50	47
9.	Buru	24	25
10.	Meral	30	30
11.	Tebing	111	114
12.	Meral Barat	-	-
Kabupaten Karimun		446	613

Tabel 1 menunjukkan bahwa SMA negeri di Kabupaten Karimun memiliki karakteristik jumlah dan komposisi tenaga guru yang berbeda-beda, terutama antara sekolah yang berada di wilayah daratan dan kepulauan. SMA negeri yang berada di wilayah daratan, khususnya di Kecamatan Kundur dan Tebing umumnya memiliki jumlah tenaga guru yang lebih banyak, berkisar antara 102 sampai 111 orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur penataan tenaga guru di sekolah-sekolah wilayah daratan cenderung lebih stabil. Sebaliknya, SMA negeri yang berada di wilayah kepulauan umumnya memiliki jumlah tenaga guru yang lebih terbatas.

Keterbatasan jumlah guru ini berimplikasi pada beban kerja guru, distribusi mata pelajaran, serta fleksibilitas dalam penataan tenaga pendidik. Perbedaan jumlah dan komposisi tenaga guru antar sekolah tersebut menunjukkan bahwa kondisi penataan tenaga guru di Kabupaten Karimun tidak bersifat seragam, melainkan sangat dipengaruhi oleh karakteristik wilayah dan ketersediaan sumber daya manusia pendidikan di masing-masing sekolah.

Perbedaan jumlah dan komposisi tenaga guru tersebut menunjukkan bahwa dampak implementasi kebijakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) tidak bersifat seragam pada setiap sekolah, melainkan sangat dipengaruhi oleh karakteristik dan kebutuhan masing-masing satuan pendidikan.

Penelitian ini memilih 4 SMAN Kabupaten Karimun sebagai lokasi penelitian, yaitu SMAN 1 Kundur, SMAN 2 Kundur, SMAN 4 Kundur, dan SMAN 1 Ungar.

Tabel 2 Jumlah Status Guru SMAN Kabupaten Karimun

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Guru PNS	Guru PPPK	Honorer
1.	SMAN 1 Kundur	47	25	22	-
2.	SMAN 4 Kundur	33	11	11	-
3.	SMAN 2 Kundur	23	12	12	2
4.	SMAN 1 Ungar	19	9	9	1

Sumber: Website Sekolahku

Berdasarkan tabel tersebut Pemilihan keempat SMA tersebut didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, sekolah-sekolah tersebut mewakili dua karakteristik wilayah utama di Kabupaten Karimun, yaitu wilayah daratan (Kecamatan Kundur) dan wilayah kepulauan (Kecamatan Ungar). Perbedaan karakteristik wilayah ini memungkinkan penelitian untuk membandingkan implementasi kebijakan PPPK dalam konteks geografis yang berbeda.

Kedua, keempat SMA tersebut memiliki variasi jumlah dan komposisi tenaga guru, baik dari sisi jumlah keseluruhan guru maupun status kepegawaiannya (PNS, PPPK, dan non-ASN). Variasi ini penting untuk melihat bagaimana kebijakan PPPK diimplementasikan dalam kondisi sekolah yang memiliki tingkat kebutuhan tenaga guru yang berbeda-beda.

Ketiga, seluruh SMA yang dipilih merupakan sekolah negeri yang telah melaksanakan kebijakan PPPK, sehingga guru-guru di sekolah tersebut memiliki pengalaman langsung dalam mengikuti dan merasakan dampak implementasi kebijakan PPPK. Hal ini menjadikan kelima SMA tersebut relevan sebagai lokasi penelitian untuk menganalisis proses implementasi kebijakan PPPK di tingkat satuan pendidikan.

Selain itu, penataan tenaga guru di sekolah sangat dipengaruhi oleh kebijakan PPPK, terutama dalam konteks pemenuhan kebutuhan guru dan penyesuaian pembagian tugas mengajar. Sebagai sekolah yang telah melaksanakan seleksi PPPK, perubahan komposisi tenaga pendidik memang terjadi. Namun yang lebih penting, guru-guru yang mengikuti dan lulus PPPK memiliki pengalaman langsung mengenai bagaimana kebijakan PPPK diimplementasikan dalam konteks daerah. Pengalaman mereka dalam mengikuti proses seleksi inilah yang menjadi objek utama penelitian, karena melalui pengalaman tersebut dapat diketahui bagaimana aspek komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi bekerja dalam implementasi kebijakan PPPK di tingkat sekolah.

Menurut berbagai hasil penelitian sebelumnya, penelitian tentang pelaksanaan kebijakan PPPK masih kurang, terutama yang berfokus pada pelaksanaannya di daerah kepulauan dan sekolah menengah atas di wilayah non- perkotaan. Penelitian sebelumnya sebagian besar berfokus pada aspek kebijakan di tingkat kabupaten atau lembaga pendidikan, seperti penelitian oleh Syahputra (2024), yang melihat pelaksanaan kebijakan PPPK di Kota Langsa dan menemukan bahwa ada kekurangan dalam implementasi. Penelitian Hanamunika et al., (2021) juga menemukan temuan utama tentang keterbatasan literasi digital dan adanya ketidaksesuaian formasi namun, ada sedikit penelitian yang secara khusus melihat bagaimana kebijakan PPPK diterapkan di tingkat sekolah, terutama di daerah kepulauan seperti Kabupaten Karimun.

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan, maka terdapat dua novelty (kebaruan) utama penelitian ini. Pertama, penelitian ini menganalisis kebijakan PPPK dari sudut pandang mikro dengan berfokus pada satuan pendidikan sebagai tempat penerapan kebijakan. Pendekatan ini memberikan pandangan baru karena implementasi kebijakan sering kali hanya dianalisis pada level birokrasi daerah, padahal guru yang telah lulus PPPK menjadi aktor yang paling merasakan kebijakan tersebut dijalankan. Penelitian ini mengambil pengalaman guru yang telah lulus PPPK dan sebagai informan utama, penelitian ini menawarkan suatu gambaran empiris tentang aspek komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

Kedua, penelitian ini mengambil konteks wilayah kepulauan (Kabupaten Karimun), yang memiliki karakteristik geografis, administratif, dan infrastruktur yang berbeda dengan

wilayah daratan. Ini memungkinkan penelitian ini untuk memberikan gambaran dengan adanya kondisi kepulauan yang memungkinkan menyebabkan hambatan tersendiri dalam aspek informasi, proses administrasi, dan aksesibilitas. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan bisa memberikan tambahan baru bagaimana kebijakan nasional seperti PPPK diterapkan dan disesuaikan dengan kondisi geografis tertentu terutama dalam mendukung penerapan sistem pendidikan yang adil, profesional, dan berkeadilan untuk seluruh tenaga pendidik.

Demikian karena itu, penelitian ini memiliki peran penting untuk dilakukan karena persoalan tenaga guru masih menjadi masalah penting dalam sistem pendidikan nasional, terutama di daerah kepulauan seperti Kabupaten Karimun. Meskipun pemerintah menetapkan kebijakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk memberikan kepastian status dan kesejahteraan bagi guru, fakta di lapangan menunjukkan bahwa kebijakan tersebut belum sepenuhnya diterapkan. Guru yang sudah lulus PPPK di daerah terpencil, seperti SMAN di Kabupaten Karimun masih menghadapi banyak masalah. Ini termasuk akses yang terbatas ke informasi, kurangnya sosialisasi, dan tantangan administratif karena lokasi geografis. Ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara tujuan kebijakan PPPK ideal dan praktik pelaksanaannya di lapangan. Penelitian ini dilakukan tidak hanya akan memberikan kontribusi ilmiah untuk penelitian implementasi kebijakan publik di bidang pendidikan, tetapi juga akan membantu pemerintah daerah dan lembaga terkait dalam mengembangkan metode yang lebih efisien untuk mempekerjakan guru di wilayah kepulauan.

METODOLOGI

Dalam penelitian ini, menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih pada penelitian ini dikarenakan penelitian ini berusaha untuk memahami dan mendeskripsikan proses implementasi kebijakan penataan tenaga guru melalui PPPK di SMAN Kabupaten Karimun secara mendalam. Pendekatan ini diharapkan dapat membantu penelitian ini untuk menggali informasi secara mendalam mengenai fenomena sosial yang sangat kompleks, terutama pada hal yang berkaitan dengan segala interaksi antaraktor kebijakan, proses pelaksana, serta segala kendala yang muncul pada pelaksanaan program.

Bogdan dan Taylor dalam buku Abdussamad (2021:30) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang serta perilaku yang dapat diamati. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan memahami fenomena sosial secara mendalam melalui pengamatan terhadap individu maupun lingkungan yang diteliti, termasuk bahasa, tindakan, dan berbagai istilah yang muncul dalam proses penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2023) mengatakan bahwa pendekatan kualitatif adalah suatu metode penelitian yang akan digunakan untuk melihat pada kondisi objek yang bersifat alamiah, pada pendekatan ini peneliti akan berperan sebagai kunci dalam penelitian.

Menurut Judijanto et al., (2024) penelitian kualitatif digunakan untuk memahami suatu fenomena yang dialami pada subjek penelitian dengan melihat secara holistik melalui deskripsi yang digunakan dalam bentuk penulisan kata-kata dan penggunaan bahasa pada suatu konteks yang bersifat alamiah. Jenis penelitian ini digunakan untuk memahami penelitian yang tidak berkamud menguji hipotesis, tetapi untuk menggambarkan dan menganalisis bagaimana suatu kebijakan PPPK diimplementasikan terlebih lagi pada

lingkungan sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dalam penataan guru SMA Negeri di Kabupaten Karimun secara umum telah berjalan cukup baik. Kebijakan ini memberikan dampak positif terhadap pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik sekaligus memberikan kepastian status kepegawaian bagi guru yang sebelumnya berstatus honorer. Kehadiran guru PPPK membantu sekolah dalam mengatasi kekurangan tenaga pengajar pada beberapa mata pelajaran dan mendukung penyelenggaraan proses pembelajaran secara lebih optimal. Berdasarkan data penelitian, jumlah guru PPPK pada SMA Negeri di Kabupaten Karimun mengalami peningkatan setelah pelaksanaan kebijakan PPPK.

Table 3. Kuota dan Penerimaan Guru PPPK Kabupaten Karimun

Tahun	Kuota/Formasi	Jumlah Diterima
2021	812	370
2022	765	190
2023	332	114
2024	120	99
Keseluruhan	2.029	773

Komunikasi dalam implementasi kebijakan PPPK telah dilakukan melalui berbagai mekanisme seperti surat resmi, rapat koordinasi, media sosial, dan aplikasi WhatsApp. Penyampaian informasi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan kepada pihak sekolah kemudian diteruskan kepada guru melalui berbagai forum komunikasi internal. Pemanfaatan media digital membantu mempercepat penyebaran informasi sehingga pelaksana kebijakan dapat memperoleh informasi mengenai tahapan seleksi, persyaratan administrasi, serta mekanisme pelaksanaan kebijakan secara lebih cepat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Essing et al., (2025) yang menyatakan bahwa pemanfaatan media digital mampu meningkatkan efektivitas penyebaran informasi kebijakan. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa pada tahap awal implementasi masih terdapat informasi yang belum lengkap sehingga memerlukan klarifikasi lanjutan dari pihak sekolah maupun guru. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi telah berjalan cukup baik, tetapi masih memerlukan peningkatan pada aspek kejelasan dan konsistensi informasi. Menurut Edward III (1980), komunikasi yang efektif harus disampaikan secara jelas, konsisten, dan mudah dipahami oleh seluruh pelaksana kebijakan agar tujuan kebijakan dapat tercapai secara optimal.

Selain komunikasi, keberhasilan implementasi kebijakan PPPK juga dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan PPPK memberikan kontribusi positif terhadap pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik di SMA Negeri Kabupaten Karimun. Keberadaan guru PPPK membantu mengurangi kekurangan guru serta memberikan kepastian status kerja bagi tenaga pendidik yang sebelumnya berstatus honorer. Hasil penelitian ini mendukung temuan (Adzhar et al., 2025) yang menjelaskan bahwa kebijakan PPPK mampu membantu memenuhi kebutuhan tenaga pendidik sekaligus meningkatkan kesejahteraan guru. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa kendala terkait distribusi tenaga pendidik yang belum merata antar sekolah. Selain itu, kondisi geografis Kabupaten Karimun sebagai wilayah kepulauan juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan kebijakan karena memengaruhi akses transportasi, komunikasi, dan pemerataan tenaga pendidik. Menurut Edward III (1980), sumber daya

yang memadai dan terdistribusi secara tepat menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Oleh karena itu, pemerataan distribusi guru masih menjadi perhatian penting dalam implementasi kebijakan PPPK di Kabupaten Karimun.

Dari aspek disposisi, hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan, kepala sekolah, dan guru PPPK memiliki sikap yang positif terhadap implementasi kebijakan PPPK. Para pelaksana kebijakan menunjukkan komitmen untuk menjalankan kebijakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Guru PPPK juga memandang kebijakan ini sebagai bentuk perhatian pemerintah dalam memberikan kepastian status kepegawaian dan peningkatan kesejahteraan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Lisa et al., 2016) yang menjelaskan bahwa kebijakan PPPK memberikan harapan bagi guru honorer untuk memperoleh status kepegawaian yang lebih jelas. Menurut Edward III (1980), sikap dan komitmen pelaksana kebijakan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Dengan adanya dukungan dari para pelaksana kebijakan, proses implementasi kebijakan PPPK dapat berjalan dengan lebih baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, dari aspek struktur birokrasi, implementasi kebijakan PPPK telah didukung oleh adanya Standar Operasional Prosedur (SOP), pembagian tugas dan kewenangan yang jelas, serta koordinasi antara pemerintah pusat, Dinas Pendidikan, dan pihak sekolah. Struktur birokrasi yang terorganisasi membantu pelaksanaan kebijakan berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hasil penelitian ini sejalan dengan Turnip et al., (2024) yang menyatakan bahwa keberadaan prosedur dan mekanisme yang jelas dapat meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa kebijakan optimalisasi penempatan guru PPPK masih menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan sekolah dan penempatan tenaga pendidik di lapangan. Beberapa sekolah masih mengalami kekurangan guru akibat relokasi tenaga pendidik ke sekolah lain. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mekanisme penempatan yang diterapkan belum sepenuhnya mempertimbangkan kebutuhan riil masing-masing sekolah. Menurut Edward III (1980), struktur birokrasi yang kurang fleksibel dapat menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan karena tidak mampu mengakomodasi kondisi yang berbeda di setiap daerah. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan PPPK pada guru SMA Negeri di Kabupaten Karimun menunjukkan bahwa kebijakan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan pemerintah dan memberikan dampak positif terhadap penataan tenaga pendidik. Faktor komunikasi dan disposisi menjadi faktor yang paling mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, sedangkan aspek sumber daya dan struktur birokrasi masih menghadapi beberapa kendala, terutama terkait distribusi guru dan kondisi geografis wilayah kepulauan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik wilayah kepulauan memiliki pengaruh terhadap efektivitas implementasi kebijakan PPPK. Kondisi geografis tidak hanya memengaruhi distribusi tenaga pendidik, tetapi juga memengaruhi proses koordinasi dan pelaksanaan kebijakan di lapangan. Dengan demikian, implementasi kebijakan PPPK pada daerah kepulauan memerlukan pendekatan yang lebih adaptif terhadap kondisi lokal agar tujuan kebijakan dapat tercapai secara lebih efektif dan tepat sasaran.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) pada guru SMA Negeri di Kabupaten Karimun, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan PPPK telah berjalan dan memberikan dampak positif terhadap penataan tenaga pendidik di lingkungan sekolah. Kebijakan ini membantu sekolah dalam memenuhi kebutuhan guru, memberikan kepastian status kepegawaian bagi tenaga honorer, serta mendorong peningkatan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas pendidikan. Pelaksanaan kebijakan juga menunjukkan adanya keterlibatan berbagai pihak, seperti pemerintah pusat, pemerintah daerah, Dinas Pendidikan, dan pihak sekolah dalam mendukung implementasi kebijakan PPPK.

Faktor pendukung dalam implementasi kebijakan PPPK terlihat dari adanya komunikasi yang dilakukan melalui rapat koordinasi, surat resmi, WhatsApp Group, serta rapat internal sekolah yang membantu penyampaian informasi kebijakan kepada guru dan pihak sekolah. Selain itu, dukungan sumber daya manusia, sarana pembelajaran, sistem administrasi berbasis digital, serta pembukaan formasi PPPK setiap tahun turut mendukung pelaksanaan kebijakan. Dari aspek disposisi, pelaksana kebijakan dan guru menunjukkan sikap yang positif terhadap kebijakan PPPK karena dinilai mampu memberikan kepastian status kerja, meningkatkan kesejahteraan, dan mendorong motivasi kerja guru. Sementara itu, dari aspek struktur birokrasi, keberadaan SOP, tahapan seleksi, serta koordinasi antar lembaga menjadi faktor yang mendukung kelancaran implementasi kebijakan PPPK.

Namun demikian, implementasi kebijakan PPPK belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya kendala dalam aspek komunikasi, yaitu informasi yang diterima dari dinas pada tahap awal terkadang belum lengkap sehingga memerlukan klarifikasi lebih lanjut di tingkat sekolah. Pada aspek sumber daya, masih ditemukan keterbatasan kuota formasi, ketidakseimbangan distribusi guru antar sekolah, keterbatasan tenaga pendidik pada mata pelajaran tertentu, serta kendala infrastruktur dan akses internet di beberapa wilayah sekolah. Selain itu, pada aspek struktur birokrasi masih terdapat kendala dalam mekanisme penempatan guru PPPK yang belum sepenuhnya menyesuaikan kebutuhan sekolah di daerah, sehingga berdampak pada ketidaksesuaian distribusi guru di beberapa sekolah. Di sisi lain, guru juga berharap adanya kesempatan yang lebih luas bagi guru paruh waktu serta perhatian terhadap guru yang telah lama mengabdikan.

Dari sisi pelaksanaan, kebijakan PPPK telah memberikan hasil yang cukup baik dalam mendukung pemenuhan tenaga pendidik, meningkatkan kepastian status kerja guru, serta membantu penataan sistem kepegawaian di lingkungan sekolah. Selain itu, kebijakan ini juga memberikan dampak positif terhadap motivasi dan kinerja guru dalam menjalankan tugas pendidikan. Namun, hasil tersebut belum sepenuhnya merata karena masih dipengaruhi oleh keterbatasan formasi, distribusi guru, serta kondisi sarana dan prasarana di beberapa sekolah.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan PPPK pada guru SMA Negeri di Kabupaten Karimun telah berjalan dengan cukup baik dan menunjukkan adanya dukungan dari berbagai pihak, terutama pada aspek disposisi yang menunjukkan sikap positif dan komitmen pelaksana kebijakan terhadap pelaksanaan PPPK. Namun, implementasi kebijakan masih menghadapi beberapa hambatan pada aspek komunikasi, sumber daya, dan struktur birokrasi sehingga pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan koordinasi antar lembaga, penguatan komunikasi kebijakan, pemerataan distribusi guru, penambahan formasi sesuai kebutuhan daerah, serta

penyesuaian mekanisme penempatan guru PPPK agar implementasi kebijakan dapat berjalan lebih efektif, merata, dan sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian serta hasil pembahasan yang telah dipaparkan, implementasi kebijakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dalam penataan tenaga guru di Kabupaten Karimun menunjukkan bahwa kebijakan ini telah berjalan dan memberikan kontribusi positif, khususnya dalam meningkatkan kepastian status kepegawaian serta membantu pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik di sekolah. Namun demikian, berdasarkan temuan penelitian, implementasi kebijakan tersebut belum sepenuhnya optimal dan masih dihadapkan pada berbagai faktor yang bersifat struktural maupun teknis.

Diperlukan adanya suatu perbaikan yang komprehensif dan berkelanjutan, terutama dalam aspek penyampaian informasi kebijakan yang lebih jelas dan konsisten, pemerataan distribusi tenaga pendidik sesuai kebutuhan nyata di sekolah, serta penguatan koordinasi antar pemangku kepentingan. Selain itu, penyesuaian kebijakan dengan kondisi geografis dan karakteristik daerah juga menjadi hal penting agar implementasi kebijakan dapat berjalan secara lebih adaptif dan tepat sasaran.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti mengajukan beberapa rekomendasi yang diharapkan dapat menjadi masukan dalam mendukung pelaksanaan kebijakan PPPK agar berjalan lebih optimal di masa mendatang, yaitu sebagai berikut:

1. Dinas Pendidikan perlu meningkatkan kualitas komunikasi kebijakan, khususnya pada tahap awal implementasi, dengan memastikan bahwa informasi yang disampaikan kepada guru bersifat lengkap, jelas, dan konsisten.
2. Pemerintah perlu melakukan evaluasi terhadap sistem penempatan guru PPPK agar lebih sesuai dengan kebutuhan nyata di masing-masing sekolah. Mekanisme penempatan sebaiknya mempertimbangkan kondisi sekolah secara lebih mendalam agar tidak terjadi ketimpangan antara sekolah yang kelebihan dan kekurangan tenaga pendidik.
3. Pemerintah daerah perlu memberikan perhatian khusus terhadap wilayah yang memiliki keterbatasan akses, terutama dalam hal jaringan komunikasi. Peningkatan infrastruktur ini penting untuk mendukung kelancaran implementasi kebijakan, khususnya dalam hal akses informasi dan koordinasi.
4. Diperlukan penguatan koordinasi antara pemerintah pusat, dinas pendidikan, dan pihak sekolah supaya implementasi kebijakan dapat berjalan lebih efektif dan sesuai dengan kondisi di lapangan. Koordinasi yang baik akan meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan serta mempercepat penyelesaian permasalahan yang muncul.
5. Pemerintah diharapkan dapat melakukan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan PPPK, khususnya terkait mekanisme seleksi, penempatan, serta status kepegawaian. Evaluasi ini penting guna agar kebijakan yang telah diterapkan tetap sesuai dan mampu menjawab kebutuhan para guru.
6. Selain aspek administratif, pemerintah juga perlu memperhatikan aspek kesejahteraan dan pengembangan kompetensi guru PPPK melalui pelatihan dan pembinaan secara berkelanjutan, sehingga kualitas pendidikan dapat terus meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). Metode Penelitian Kualitatif.
- Addawiyah, Febriani, L., & Fadillah, N. (2025). Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik dalam Mewujudkan Pelayanan Publik yang Responsif: Tinjauan Teoritis dan Empiris. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 4(1), 27–35. <https://doi.org/10.55606/jurish.v4i1.4438>
- Adinda, P. B. S., Maulida, S. A., Pangondyan, S. E., Barus, E., Sinurat, T. S., & Sitohang, R. 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), 135–143.
- Adzhar, M. H., Nirmala, D. W., Khoiruddin, U., & Indrioko, E. (2025). Studi Literatur : Analisis Kritis Perkembangan Kebijakan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Pppk) Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pembelajaran*, 07(3), 364–377.
- Afrizalni, I., Fitri, D. H., Putri, M. S., & Hanoselina, Y. (2024). Masa Depan Guru Honorer Terkait Dengan Penghapusan Tenaga Honorer Berdasarkan Uu Nomor 20 Tahun 2023. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi JIMBE*, 1(5), 285–292.
- Almalik, R. M. B., & Handayani, I. G. A. K. R. (2024). Ambiguity Status of Government Employees with Employment Agreements (PPPK) as Civil Servant. 20, 534–541. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-315-3_73
- Amruddin., et al. (2022). Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif. Anderson, J. E. (2022). *Public Policymaking: An Introduction* (9th ed.). Cengage
- Andi, S. (2024). Tinjauan Hukum Perbandingan Pegawai Negeri Sipil (Pns) Dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kontrak (PPPK) Dalam Peraturan Perundang- Undangan Di Indonesia. 4, 11755–11764.
- Ardila, M., Rosadi, O., & Madjid, N. V. (2025). Pengaturan Pengadaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Studi Pada Pemerintah Kota Padang). 8(4), 936–947.
- Asyraf, A. M., Dameria, E., & Basri, H. (2022). Analysis Of The Fulfillment Of Government Employee Needs With A Work Agreement (PPPK) According To Pp No.49 Of 2018 Concerning Management Of Government Employees Work Agreements (Research Study Of The Regional Personnel Agency Office Of Langkat Regency). *Proceedings of Malikussaleh International Conference on Law, Legal Studies and Social Science (MICoLLS)*, 2(49), 00023. <https://doi.org/10.29103/micolls.v2i.95>
- Birokrasi, K. P. A. N. dan R. (2024). Pedoman Pelaksanaan Manajemen PPPK. Kementerian PANRB. <https://www.menpan.go.id/site/download/category/598-materi-sosialisasi-kebijakan-dan-pelaksanaan-pengadaan-pppk-tahun-2022-jakarta-27-oktober-2022>
- Creswell, W. J., & Creswell, D. J. (2024). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Desrinelti, D., Afifah, M., & Gistituati, N. (2021). Desrinelti, 2021. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 83.
- Destianikitha, B. D., & Firdaus, R. A. (2025). Analisis Kebijakan Penghapusan Tenaga Honorer di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangkalan. 6(02), 294–301.
- Dona, R., & Fulkan, N. (2024). Implementasi Kebijakan Penerimaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Guru SD Honorer Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Magister Pendidikan Bahasa Dan Sastra Indonesia*, 12(2), 290–303.
- Dwi, F. E., Maullana, H., Utami, H. O., & Wijaya, H. A. (2024). Implementasi Kebijakan Pendidikan terhadap Kebijakan Publik. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(7), 7094–7100. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i7.4773>
- Edward III, G. C. (1980). *Public Policy Implementing*. In *Literary and Linguistic Computing*.
- Employees with Employment Agreements Policy in Teacher Functional Positions in the Gorontalo Province. 6(1), 43–50.

- Essing, I., Mowilos, R. C., & Sinaga, F. A. (2025). Kebijakan Publik di Era Digital: Peran Media Sosial dalam Sosialisasi Kebijakan Publik. *Journal of Sociology Research and Education*, 6(2), 1593–1601.
- Farkhan, A., Rahmah, A., Alwatasi, U., & Setiawan, F. (2022). Konsep Dasar Kebijakan Pendidikan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16(5), 1921. <https://doi.org/10.35931/aq.v16i5.1354>
- Fauzan, A. (2024). Model Model Implementasi Kebijakan Publik. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 4, 5–24. [http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB 2.pdf](http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB%202.pdf)
- Gunawan, R., Riadi, S., & Tawil, M. (2025). Policy Implementation Selection of Prospective Government Employees with Employment Agreements (PPPK) in the Government Environment Central Sulawesi Province in 2023. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 6(2), 293–307. <https://doi.org/10.54543/syntaximperatif.v6i2.693>
- Hanamunika, G., Sari, D. S., & Dai, R. M. (2021). Implementasi Kebijakan Pengadaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Pppk) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. *Responsive*, 3(3), 143. <https://doi.org/10.24198/responsive.v3i3.31921>
- Judijanto, L., Wulandari, D., Rahmawati, F. A., Mukhlis, I. R., Purba, A. E., Nopiah, R., & Fanani, A. F. (2024). Integrasi Metode Kuantitatif dan Kualitatif.
- Junaedi, D. (2023). Innovation in The Field of Education Personnel: Impact of Government Appointment Policies with Work Agreement (PPPK) on Employee Performance Case Study at *Ta Dib Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 555–562. <https://doi.org/10.29313/tjpi.v12i2.12290>
- Kadji, Y. (2015). Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik.
- Kamaria, A. (2021). Implementasi kebijakan penataan dan mutasi guru pegawai negeri sipil di lingkungan dinas pendidikan kabupaten halmahera utara. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(3), 82–96. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4970644>
- Karimun, K. (2025). Kabupaten Karimun.
- Kristian, I. (2023). Kebijakan Publik Dan Tantangan Implementasi Di Indonesia. *Kebijakan Publik*, 21(2), 1–144. <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/article/view/7>
- Kurhayadi. (2023). MINISTRATE Public Policy Implementation: A Theoretical Review 1 Kurhayadi 1. 5(1), 10–18.
- Learning. <https://www.cengage.com/c/etextbook-public-policy-making-9e-anderson-moyer-chichirau/9780357660027/>
- Lisa, A., Setyowati, S. E., & Nurkholis. (2016). Impact of Teacher Policy Implementation. *Journal of Innovation in Education and Learning Research*, 4(4), 1–23.
- Maksin, M., & Hadi, F. A. (2022). Implementasi Pelaksanaan Progam PPPK Menurut UU No 5 Tahun 2014. *PUBLIC POLICY (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)*, 3(1), 1–15. <https://doi.org/10.51135/publicpolicy.v3.i1.p1-15>
- Mansur, J. (2021). Implementasi Konsep Pelaksanaan Kebijakan dalam Publik. *AT- TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(2), 324. <https://doi.org/10.30829/ajei.v6i2.7713>
- Melati, T., & Asmorowati, S. (2023). Evaluasi Kebijakan Publik Dalam Mendorong Inklusi Sosial: Tinjauan Dari Presfektif Kebijakan Publik. *Jurnal Darma Agung*, 31(3), 257. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v31i3.3453>
- Mighwar, M. A., & Noupaulita, T. A. (2023). Analysis Of Government Policy Towards Honorary Teachers. *Amandemen: Journal of Learning, Teaching and Educational Studies*, 1(2), 37–50. <https://doi.org/10.61166/amd.v1i2.31>
- Miles, B. M., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. Noerinsan, R., Hatu, R. A., & Sulila, I. (2025). *Implementation of Government*
- Nugroho, R. (2021). *Kebijakan Publik: Implementasi dan Pengendalian Kebijakan*. Elex Media Komputindo. <https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=b28qEAAAQBAJ>

- Nursapiah. (2020). Penelitian Kualitatif.
- Pangestuti, et al, 2021. (2021). Permasalahan Guru Honorer Terkait Kebijakan Penghentian Rekrutmen Guru PNS Menjadi PPPK. *Inovasi Penelitian*, 75(17), 399–405.
- Pendidikan Dasar. *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, 15(iii), 119–134. Sai, dkk. 202. (2025). Literature Review On The Effect Of Government Policies On
- Pratama, D. P., Putera, R. E., & Koeswara, H. (2022). Analisis Rekrutmen ASN PPPK Fungsional Guru pada Instansi Daerah. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 5(2), 62–72. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v5i2.2351>
- Pratama, J., & Jumroh. (2021). Implementasi Pelayanan Publik Teori dan Praktik.
- Putrawan, G. D., Marmoah, S., & Supianto. (2024). Recruitment of Honorary Teachers in Public Elementary Schools. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 8(1), 12–21. <https://doi.org/10.23887/jisd.v8i1.66140>
- Ramadhani, N., Ananda, A., Montessori, M., & Isnarmi, I. (2024). Faktor-Faktor yang berkontribusi terhadap motivasi mengajar guru honorer. *Journal of Education, Cultural and Politics*, 4(1), 11–18. <https://doi.org/10.24036/jecco.v4i1.416>
- Rizwan, M. A., Basor, Y. F. F., & Sampurna, R. H. (2021). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Parkir di Kota Sukabumi. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 8(3), 371–385.
- Rodiyah, I., Si, M., Choiriyah, I. U., Ap, M., Sukmana, H., & Kp, M. (2022). Kebijakan Publik.
- Rusli, C. (2025). Kesejahteraan Guru Honorer Dalam Pandangan Islam. *Kesejahteraan Guru Honorer Dalam Pandangan Islam*, 1, 10–17. <https://artmediapub.id/index.php/JPDMK>
- Sabon, S. S. (2023). Permaslaahan Pengelolaan Guru Honorer Pada Jenjang
- Sebtianingsih, A. N., Ichlas, R. I., & Jufri, N. N. (2024). Government Employee with Work Agreement (PPPK) Position and Regulation in Staffing System based on Civil Servant Act. 7(1), 1–9.
- Septiani, E. (2024). Analisis Implementasi Kebijakan Kurikulum Merdeka Berdasarkan Teori Edward III di Tingkat Sekolah Dasar Kabupaten Luwu Utara. 3(9), 287–294.
- Sholihah, I. M., Sumardi, S., & Muhibbin, A. (2023). Evaluasi Rekrutmen ASN PPPK Jalur Formasi Guru. *Jurnal Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Borneo*, 4(2), 223–234. <https://doi.org/10.21093/jtikborneo.v4i2.6670>
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif.
- Susanti, M., Sesmiarni, Z., & Afja, O. D. (2023). Implementation o f Honorary Teachers ' Payroll. 170–175.
- Susilo, T., Haryono, B. S., & Hayat, A. (2019). The implementation of policy for the appointment of government employees with work contract in New State Universities (A Study in Borneo Tarakan University). *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 157–166. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2019-0023>
- Sutmasa, G. Y. (2021). Memaastikan Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik. 04(01), 167–186.
- Syahputra, I. (2024). Implementasi Kebijakan Permen PANRB No 20 Tahun 2022 Dalam Penataan Dan Pemerataan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Guru SD Di Kota Langsa. 20.
- Syahputra, I., Hartono, B., Area, U. M., & Area, U. M. (2024). Implementation of PANRB regulation policy No . 20 of 2022 in the arrangement and distribution of elementary School PPPK teachers in Langsa City. 9(1).
- Taufik, M. (2025). Dampak Pengangkatan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Terhadap Pemerintah Daerah Dengan Kapasitas Fiskal Rendah. *Jurnal Impresi Indonesia*, 4(5), 1361–1377. <https://doi.org/10.58344/jii.v4i5.6498>
- Thayb, B. S., Niode, B., & Mamentu, M. (2025). Implementation of Good Governance Principles in the Recruitment of State Civil Apparatus in the Ternate City Government. 6(2), 15–25.
- The Status Of Honorary Teachers. 5(1), 1–23.
- Turnip, B. R. S., Mindarti, I. L., & Hayat, A. (2024). Implementasi Kebijakan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi dalam Penerapan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 10(3),

284–294.

- Utama, P. (2024). Evaluasi Pembelajaran Distance Learning (Daring) dalam Orientasi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja: Studi Kasus dan Implikasinya. *Prosiding PITNAS Widyaishwara*, 1, 227–238.
<http://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/pitnas2024/article/view/299%0Ahttps://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/pitnas2024/article/download/299/146>
- Wahyuningtyas, W. D., & Lutfiana, S. A. (2023). Analisis Dampak Penetapan Kuota PPPK Guru Di Kota Semarang Yang Terbatas Terhadap Banyaknya Pendaftar. *Jurnal Hukum & Hukum Islam*, 10(1), 233–246.
- Zakiah, L., Mulyadi, A., & Meigawati, D. (2023). Implementasi Kebijakan Pengadaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Pppk) Pada Guru Honorer Di Kota Sukabumi Tahun 2021. *AS-SIYASAH : Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 8(2), 102.
<https://doi.org/10.31602/as.v8i2.12280>
- Zidan, Z. M. (2024). Sistem Perekrutan Marketplace Guru terhadap Nasib Guru Honorer di Indonesia. *Journal of Islamic Education Studies*, 9(2020)