

# **EVALUASI KEBIJAKAN PENATAAN STATUS TENAGA HONORER DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN MAHAKAM ULU**

**MUHAMMAD YASFA ABRAR**

**eJournal Pemerintahan Integratif  
Volume 12, Nomor 3 , 2025**

## HALAMAN PERSETUJUAN PENERBITAN ARTIKEL EJOURNAL

Artikel eJournal dengan identitas sebagai berikut :

Judul : Evaluasi Kebijakan Penataan Status Tenaga Honorer Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu

Pengarang : Muhammad Yasfa Abrar

NIM : 2102026112

Program Studi : S1 Pemerintahan Integratif

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

telah diperiksa dan disetujui untuk dionlinekan di eJournal Program S1 Pemerintahan Integratif Fisip Unmul.

Samarinda, 03 November 2025

**Pembimbing,**



**Dr. Kus Indarto, M.AP.**  
**NIP. 19740401 200604 1 001**

---

*Bagian di bawah ini*

**DIISI OLEH BAGIAN PERPUSTAKAAN S1 PIN**

Identitas terbitan untuk artikel di atas

<b>Nama Terbitan : eJournal Pemerintahan Integratif</b>		<b>Bagian Perpustakaan S1 PIN</b>
<b>Volume</b>	<b>: 12</b>	<b>Resma Yuvita Sari, S.IP</b>
<b>Nomor</b>	<b>: 3</b>	
<b>Tahun</b>	<b>: 2025</b>	
<b>Halaman</b>	<b>: 358 - 370</b>	

## EVALUASI KEBIJAKAN PENATAAN STATUS TENAGA HONORER DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN MAHAKAM ULU

Muhammad Yasfa Abrar<sup>1</sup>, Kus Indarto<sup>2</sup>

### Abstrak

*Adapun yang menjadi tujuan penelitian adalah Mengetahui pelaksanaan kebijakan UU No. 20 Tahun 2023 tentang status tenaga honorer di Kabupaten Mahakam Ulu dan mengetahui faktor penghambat dalam pelaksanaan kebijakan penataan status pegawai honorer didalam lingkungan Pemerintah Mahakam Ulu. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan teknik Purposive Sampling. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Deskriptif Kualitatif yang bertujuan untuk memberikan deskripsi pada masing - masing variable yang di teliti. Analisis data model interaktif dari B. Milles dan A. Huberman, yang diawali dengan reduksi data, penyajian data, kondensasi data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu melalui BKPSDM berupaya menata tenaga honorer secara tertib dan sesuai aturan agar penyelesaian status honorer tercapai pada akhir 2024. Kebijakan ini sudah menunjukkan kemajuan dalam pendataan dan rekrutmen PPPK, namun efektivitas dan efisiensinya masih terbatas oleh kekurangan ASN, biaya tinggi, keterbatasan infrastruktur, serta aturan pusat. Meski memberi kepastian hukum, keterbatasan formasi dan seleksi ketat membuat kebutuhan SDM belum sepenuhnya terpenuhi, sementara pemerataan kesempatan masih menjadi tantangan bagi honorer swasta atau yang masa kerjanya singkat. Secara keseluruhan, kebijakan ini dinilai cukup tepat dalam mengatasi ketidakjelasan status honorer, namun keberhasilannya bergantung pada kelancaran transisi dan penyelesaian hambatan di lapangan.*

**Kata Kunci :** kebijakan publik, evaluasi kebijakan, tenaga honorer

### Pendahuluan

Pemerintah Republik Indonesia mengesahkan UU No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan tujuan memperkuat sistem merit, menata kebutuhan PNS dan PPPK, serta mendorong digitalisasi manajemen ASN. Undang-undang ini menegaskan pentingnya profesionalitas, netralitas, dan bebas dari intervensi politik maupun praktik KKN dalam tubuh ASN. Pelayanan publik harus diberikan berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Dalam regulasi sebelumnya, seperti PP No. 48 Tahun 2005 yang diperbarui menjadi PP No. 56 Tahun 2012, tenaga honorer didefinisikan sebagai individu yang ditunjuk pejabat untuk membantu pelaksanaan tugas pemerintahan.

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program S1 Pemerintahan Integratif, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: [yasyfaabrar98@gmail.com](mailto:yasyfaabrar98@gmail.com)

<sup>2</sup> Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman



Sejak UU No. 43 Tahun 1999, tenaga honorer diakui sebagai bagian dari struktur aparatur, dengan peran penting mendukung jalannya pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat secara adil dan profesional. Namun, interpretasi mengenai tenaga honorer seringkali berbeda di masyarakat. Ada yang membedakannya sebagai tenaga honorer APBD/APBN, non-APBD/APBN, maupun Pegawai Tidak Tetap (PTT). Banyak orang masih tertarik menjadi honorer karena dianggap membuka peluang menjadi CPNS. Kebijakan daerah dalam penerimaan tenaga honorer pun berbeda-beda, menyesuaikan kebutuhan dan kondisi masing-masing.

Data dari Kabupaten Mahakam Ulu menunjukkan adanya peningkatan jumlah tenaga honorer. Pada tahun 2018 jumlahnya 3.045 orang dan meningkat menjadi 3.492 orang di 2019. Tren ini menunjukkan ketergantungan pemerintah daerah terhadap tenaga honorer dalam menyelesaikan berbagai tugas administratif dan teknis.

UU No. 20 Tahun 2023, khususnya Pasal 66, menegaskan bahwa penataan Pegawai Non-ASN harus diselesaikan paling lambat Desember 2024. Artinya, status tenaga honorer harus ditentukan dan tidak boleh lagi ada pengangkatan tenaga honorer setelah batas waktu tersebut.

Sebagai tindak lanjut, Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu pada 2024 mengusulkan 1.002 formasi ASN, terdiri dari CPNS teknis dan kesehatan serta PPPK teknis, guru, dan tenaga kesehatan. Meski demikian, jumlah tersebut masih menyisakan 1.877 tenaga honorer yang belum terakomodasi, sehingga kebijakan pusat tetap menjadi acuan dalam penyelesaian permasalahan honorer di daerah.

Penerapan aturan ini berpotensi menimbulkan dampak negatif, seperti meningkatnya beban kerja instansi, keterbatasan anggaran, serta berkurangnya kualitas pelayanan publik karena kekurangan personel. Selain itu, ketidakpastian nasib honorer juga menimbulkan risiko sosial dan ekonomi bagi mereka. Keterbatasan formasi yang disetujui pemerintah pusat menjadi tantangan besar dalam upaya penataan tenaga honorer secara menyeluruh.

## **Kerangka Teori**

### ***Kebijakan Publik***

Kebijakan publik adalah tindakan atau keputusan yang diambil pemerintah atau lembaga publik untuk mengatur, memengaruhi, atau mengarahkan perilaku serta hasil dalam masyarakat. Kebijakan ini dapat mencakup berbagai bidang seperti ekonomi, pendidikan, kesehatan, lingkungan, hingga keamanan. Menurut Dye, kebijakan publik merupakan pilihan pemerintah mengenai apa yang dilakukan maupun tidak dilakukan, dengan penekanan pada tindakan nyata yang dijalankan.

Anderson menegaskan bahwa kebijakan publik berfokus pada tujuan yang direncanakan, bukan tindakan acak, serta merupakan pola tindakan berkelanjutan, bukan keputusan tunggal. Kebijakan juga mencakup implementasi nyata, bukan sekadar rancangan, dan dapat bersifat positif (tindakan) maupun negatif (pembiaran). Misalnya, undang-undang mengenai upah minimum tidak akan berarti jika tidak ada tindakan untuk mengimplementasikannya.

Sementara itu, Robert Eyestone mendefinisikan kebijakan publik sebagai hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya. Definisi ini memberikan pemahaman bahwa kebijakan publik memiliki cakupan luas, melibatkan interaksi antara pemerintah dan masyarakat, serta berimplikasi pada berbagai aspek kehidupan.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang secara sistematis untuk mengatur kehidupan masyarakat. Kebijakan ini tidak hanya menekankan pada apa yang dikerjakan pemerintah, tetapi juga apa yang diabaikan. Selain itu, kebijakan publik harus berorientasi pada tujuan tertentu, berkesinambungan dalam pelaksanaannya, serta menjadi wujud nyata hubungan dinamis antara pemerintah dan lingkungannya.

### ***Evaluasi Kebijakan***

Evaluasi kebijakan pada dasarnya merupakan proses untuk menilai hasil dari suatu kebijakan publik. Menurut Dunn dalam Anam (2019), evaluasi bermakna penerapan berbagai skala nilai untuk menilai hasil kebijakan dan program. Proses ini bisa disamakan dengan penafsiran, pemberian angka, maupun penilaian sistematis terhadap manfaat kebijakan. Lester dan Stewart dalam Anam (2019) menambahkan bahwa evaluasi kebijakan memiliki dua fungsi utama. Pertama, untuk mendeskripsikan konsekuensi yang ditimbulkan oleh kebijakan melalui analisis dampaknya. Kedua, untuk menilai keberhasilan atau kegagalan kebijakan berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Anderson dalam Anam (2019) menegaskan bahwa evaluasi mencakup substansi kebijakan, implementasi, serta dampaknya. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya menilai isi kebijakan, tetapi juga bagaimana kebijakan dilaksanakan dan apa akibatnya bagi masyarakat. Beberapa ahli juga berpendapat bahwa evaluasi tidak boleh dipandang sebagai tahap akhir dalam proses kebijakan publik. Sebaliknya, evaluasi merupakan bagian dari siklus kebijakan yang membantu pemerintah mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dunn (2003) dalam Subianto (2020) menjelaskan bahwa evaluasi kebijakan bertujuan memberikan umpan balik mengenai kinerja kebijakan berdasarkan bukti empiris. Kriteria yang digunakan mencakup efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Dye (2013) dalam Pramono (2020) berpendapat bahwa evaluasi kebijakan harus mengukur dampak kebijakan terhadap masyarakat serta membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual. Evaluasi tidak hanya soal menilai keberhasilan, tetapi juga bagaimana kebijakan dapat diperbaiki. Aruni et al. (2023) menekankan bahwa evaluasi kebijakan perlu mempertimbangkan berbagai perspektif, termasuk analisis biaya-manfaat, dampak sosial, serta keberlanjutan kebijakan dalam jangka panjang. Hal ini penting agar kebijakan tidak hanya bermanfaat sesaat, tetapi juga memberi dampak berkelanjutan.

Pramudiana (2024) memperkenalkan pendekatan evaluasi naturalistik. Pendekatan ini menekankan pentingnya memperhatikan konteks sosial dan politik dalam pelaksanaan kebijakan sehingga hasil evaluasi lebih sesuai dengan kondisi

nyata di lapangan. Souliisa et al. (2022) menyoroti bahwa evaluasi kebijakan memiliki dua bentuk utama: formatif dan sumatif. Evaluasi formatif dilakukan selama implementasi untuk memberi masukan, sedangkan evaluasi sumatif dilakukan setelah implementasi untuk menilai keberhasilan kebijakan. Selain perspektif umum, terdapat beberapa model evaluasi yang dikenal luas. Robert Stake (1975) mengembangkan Model Evaluasi Responsif yang berfokus pada kegiatan program, kebutuhan audiens, dan perbedaan perspektif penerima layanan.

Ralph W. Tyler memperkenalkan Model Evaluasi Berbasis Tujuan atau Goal Based Evaluation Model. Model ini menekankan pada sejauh mana tujuan yang dirumuskan benar-benar tercapai dalam praktik pelaksanaan kebijakan. Michael Scriven (1973) mengembangkan Model Evaluasi Bebas Tujuan (Goal Free Evaluation Model) yang menekankan pada penilaian dampak aktual, tanpa terikat pada tujuan formal program. Selain itu, Daniel Stufflebeam (1966) mengembangkan Model CIPP yang mencakup evaluasi pada konteks, input, proses, dan produk sebagai dasar pengambilan keputusan.

Menurut Dunn dalam Winarta et al. (2020), indikator pertama evaluasi kebijakan adalah efektivitas. Efektivitas berhubungan dengan sejauh mana suatu kebijakan mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Jika hasil yang diperoleh sesuai dengan sasaran, maka kebijakan dianggap efektif.

Kedua adalah efisiensi. Indikator ini menilai seberapa besar usaha atau biaya yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat efektivitas tertentu. Semakin kecil biaya yang diperlukan untuk mencapai hasil yang maksimal, maka kebijakan dapat disebut efisien.

Indikator ketiga adalah kecukupan. Kecukupan mengukur sejauh mana tingkat efektivitas kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, nilai, atau peluang yang ada. Kebijakan yang efektif tetapi tidak mencukupi kebutuhan masyarakat tetap dianggap kurang berhasil.

Keempat adalah pemerataan (equity). Pemerataan mengacu pada keadilan dalam distribusi manfaat dan beban antar kelompok masyarakat. Kebijakan yang hanya menguntungkan sebagian pihak tanpa memperhatikan keadilan sosial tidak memenuhi kriteria ini.

Kelima adalah responsivitas. Responsivitas berhubungan dengan sejauh mana kebijakan dapat menanggapi kebutuhan, aspirasi, serta keluhan masyarakat. Kebijakan yang mendapat dukungan publik biasanya lebih responsif dibanding kebijakan yang ditolak.

Indikator keenam adalah ketepatan (appropriateness). Ketepatan menilai apakah hasil kebijakan benar-benar sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Fokusnya bukan pada instrumen kebijakan, melainkan pada substansi dari tujuan itu sendiri.

Keenam indikator ini saling terkait dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Efektivitas tanpa efisiensi dapat membebani anggaran, sementara efisiensi tanpa pemerataan bisa menimbulkan ketidakadilan dalam masyarakat. Responsivitas juga menjadi indikator penting karena berhubungan langsung dengan legitimasi kebijakan.

Ketepatan menjadi penentu akhir apakah kebijakan tersebut benar-benar layak dipertahankan. Jika hasilnya tidak sesuai dengan tujuan utama, maka kebijakan perlu diperbaiki atau bahkan diganti.

Dalam praktiknya, evaluasi kebijakan menggunakan indikator-indikator ini secara bersamaan. Hal ini membantu pemerintah melihat kebijakan dari berbagai sudut, baik dari sisi tujuan, biaya, pemerataan, maupun dampaknya bagi masyarakat. Dengan demikian, enam indikator dari Dunn memberikan kerangka komprehensif untuk menilai keberhasilan suatu kebijakan. Evaluasi yang sistematis dengan indikator tersebut akan menghasilkan kebijakan publik yang lebih efektif, adil, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

### ***Tenaga Honorer***

Tenaga honorer ialah karyawan yang bekerja untuk pemerintah atau lembaga pemerintah tetapi tidak memiliki status pegawai negeri sipil (PNS). Mereka biasanya dipekerjakan secara sementara atau kontrak dan tidak mendapatkan semua hak dan tunjangan yang dimiliki oleh PNS. Pada PP No. 48 Tahun 2005, tenaga honorer didefinisikan sebagai individu yang ditunjuk oleh PPK atau otoritas pemerintah lainnya guna melaksanakan tanggung jawab khusus pada instansi pemerintah, yang penghasilannya berasal dari APBN atau APBD (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2005 Terkait Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil, 2005). Peraturan Pemerintah Nomor. 48 tahun 2005 menggambarkan prosedur pengangkatan tenaga honorer menjadi PNS.

Didalam PP No. 56 Tahun 2012 terkait Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 terkait Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil, jikasanya tenaga honorer muncul karena kebutuhan akan aparatur negara, sebagai bagian dari pelaksanaan prinsip tata kelola kepegawaian untuk memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia. Konteks ini mencakup keberadaan pegawai honorer/kontrak, guru honorer, serta varian lainnya yang bertugas di lembaga pemerintah dengan mendapat gaji dari APBN atau APBD.

### ***Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023***

Dalam UU No. 20 Tahun 2023 Terkait Aparatur Sipil Negara membahas banyak hal, seperti hak PNS dan PPPK, dan status ASN. Berikut aturan dimana tertuang di UU No. 20 Tahun 2023 :

1. Hak yang sama antara PNS dan PPPK

Bab VI UU No.20 Tahun 2023 terkait Hak dan Kewajiban tidak membuat perbedaan dalam pemberian hak pada PNS dan PPPK. Istilah "ASN" dipakai pada pasal terkait hak tersebut, di mana mencakup PNS maupun PPPK.

2. Tidak ada lagi istilah PNS Pusat dan PNS Daerah

Undang-Undang ASN 2023 mencakup 14 bab dan 77 Pasal. Sesudah Undang-Undang ini diberlakukan, istilah PNS Pusat dan PNS Daerah diganti menjadi Pegawai ASN. Karenanya, PNS Pusat dan PNS Daerah tidak lagi dibedakan.

3. Jabatan ASN tertentu bisa diisi oleh prajurit TNI dan anggota Kepolisian RI, begitu sebaliknya.

Pasal 19 mengemukakan jika jabatan ASN tertentu bisa diisi oleh prajurit TNI dan anggota Kepolisian RI, di mana dilaksanakan pada Instansi Pusat sesuai dengan ketentuan UU terkait Tentara Nasional Indonesia dan UU terkait Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pasal 20 ayat 1 mengemukakan jika Pegawai ASN bisa menempati jabatan di lingkungan TNI dan Polri sejalan dengan kompetensi yang diperlukan.

4. Hak Pegawai ASN

Pegawai ASN memiliki hak-hak, mencakup penghasilan, penghargaan motivasi, tunjangan dan fasilitas, jaminan sosial, lingkungan kerja, pengembangan diri, serta bantuan hukum.

5. Pegawai ASN dapat diberhentikan bila tidak berkinerja, sejalan dengan Pasal 52 ayat 3 huruf f.

6. Tidak diperkenankan mengangkat honorer

Bab XIII Undang-Undang tersebut melarang pengangkatan pegawai non-ASN guna menempati jabatan ASN. Larangan ini berlaku teruntuk pejabat pembinaan kepegawaian dan pejabat lain di instansi pemerintah, dan pelanggarnya akan dikenakan sanksi relevan dengan ketetapan peraturan perundang-undangan.

7. Tidak ada lagi pegawai honorer dan non-ASN yang lain di tahun 2025 di Pemerintahan

Pegawai non-ASN atau yang dikenal dengan nama lainnya harus diselesaikan penataannya paling lambat Desember 2024. Mulai berlakunya UU ini, instansi pemerintah dilarang mengangkat pegawai non-ASN atau yang dikenal dengan nama lainnya selain pegawai ASN.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif, di mana data diperoleh dalam bentuk kalimat atau narasi menggunakan teknik pengumpulan data kualitatif. Menurut (Dr. Wahidmurni, 2017) Metode penelitian kualitatif merupakan strategi yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dengan menggunakan data naratif yang diperoleh melalui kegiatan seperti wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### ***Pelaksanaan Kebijakan UU No. 20 Tahun 2023 tentang penataan status tenaga honorer di Kabupaten Mahakam Ulu.***

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 66, mengatur bahwa penataan status Pegawai Non-ASN termasuk tenaga honorer harus diselesaikan paling lambat Desember 2024, sehingga pemerintah daerah wajib segera menuntaskan status seluruh tenaga honorer di wilayahnya. Di Kabupaten Mahakam Ulu, kebijakan ini telah dijalankan sesuai arahan pemerintah pusat, di mana berdasarkan wawancara dengan Kepala BKPSDM, Wenefrida Kayang, S.Sos., M.Si., tenaga honorer telah dikelola dengan baik melalui regulasi dari BKN dan Kemenpan-RB. Penataan dilakukan dengan

melibatkan OPD yang membutuhkan pegawai, misalnya Dinas Pendidikan yang mengajukan tenaga pendidik, kemudian diproses BKPSDM melalui seleksi administrasi dan ujian kompetensi sesuai aturan. Dengan langkah ini, Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu berupaya menyelenggarakan penataan honorer secara tertib, transparan, dan tepat waktu, sehingga target penyelesaian status tenaga honorer pada akhir 2024 dapat tercapai sesuai ketentuan nasional.

### ***Efektifitas***

Efektivitas menurut Dunn dalam Winarta et al. (2020) berkaitan dengan Efektivitas menurut Dunn dalam Winarta et al. (2020) berhubungan dengan sejauh mana suatu tindakan mampu mencapai tujuan yang diharapkan, sementara Ravianto dalam Lestari (2023) menekankan pada kualitas pekerjaan yang sesuai dengan hasil yang diharapkan. Dalam konteks kebijakan penataan tenaga honorer di Kabupaten Mahakam Ulu berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Pasal 66, efektivitas kebijakan ini dapat diukur dari sejauh mana tenaga honorer dapat diselaraskan dan diberdayakan melalui mekanisme pengangkatan menjadi ASN, khususnya PPPK. Kabupaten Mahakam Ulu memiliki 2.879 tenaga honorer dengan dominasi lulusan SMA/SMK dan S1 yang tersebar di berbagai sektor publik. Namun, jumlah ASN yang terbatas—bahkan terendah di Kalimantan Timur—menjadi hambatan utama dalam memenuhi kebutuhan jabatan penting dan mengoptimalkan pelayanan publik.

Meskipun menghadapi keterbatasan, terdapat kemajuan dalam hal pendataan dan transparansi, karena tenaga honorer yang sebelumnya tidak terdaftar kini masuk dalam basis data BKN setelah kebijakan berjalan. Data ini juga menunjukkan keterwakilan perempuan yang lebih tinggi dibanding laki-laki, menandakan kesiapan daerah dari sisi kualitas maupun kuantitas SDM. Namun, implementasi kebijakan masih menghadapi tantangan pada proses rekrutmen PPPK, pengembangan karier, serta jaminan kesejahteraan. Secara keseluruhan, meskipun kebijakan ini menunjukkan perkembangan positif, efektivitasnya belum sepenuhnya tercapai dan masih membutuhkan evaluasi serta langkah perbaikan agar tujuan utama, yaitu penguatan sistem pengelolaan dan pemenuhan kebutuhan SDM pemerintah daerah, dapat terwujud.

### ***Efisiensi***

Menurut Dunn dalam Winarta et al. (2020), efisiensi berkaitan dengan usaha minimal yang diperlukan untuk mencapai efektivitas tertentu, dengan menekankan pada penggunaan sumber daya secara optimal. Dalam konteks penerapan Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 Pasal 66 di Kabupaten Mahakam Ulu, efisiensi menjadi tolok ukur penting dalam mengatur status tenaga honorer menjadi PPPK. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah kendala. Dari sisi anggaran, meskipun dana awal sebesar 800 juta Rupiah untuk rekrutmen masih dinilai wajar, proyeksi beban biaya hingga 12 miliar Rupiah per tahun untuk gaji PPPK menunjukkan potensi ketidakefisienan jangka panjang. Selain itu, keterbatasan infrastruktur mengharuskan pelaksanaan seleksi berbasis CAT BKN dilakukan di Samarinda, yang meningkatkan biaya serta menurunkan efisiensi waktu dan tenaga.

Dari aspek sumber daya manusia, tidak semua tenaga honorer dapat diangkat menjadi PPPK karena adanya pembatasan regulasi dari Kementerian PAN-RB, seperti masa kerja yang belum memenuhi syarat atau guru di sekolah swasta yang tidak dapat mengikuti program ini. Hal ini menambah kompleksitas kebijakan sekaligus memperlambat proses rekrutmen. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan ini belum sepenuhnya efisien karena adanya ketimpangan antara alokasi sumber daya dengan hasil yang dicapai. Perlu adanya strategi perencanaan anggaran yang lebih matang, peningkatan infrastruktur daerah, serta harmonisasi regulasi pusat dan daerah agar pelaksanaan kebijakan tidak hanya normatif, tetapi juga praktis dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

### ***Kecukupan***

Menurut Dunn dalam Winarta et al. (2020), kecukupan berkaitan dengan sejauh mana efektivitas suatu kebijakan mampu memuaskan kebutuhan dan menyelesaikan masalah yang ada. Dalam konteks penerapan Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 Pasal 66 tentang status tenaga honorer, kecukupan dapat dilihat dari kemampuan kebijakan ini dalam mengatasi masalah ketidakjelasan status kepegawaian di Kabupaten Mahakam Ulu. Kebijakan yang mengarahkan tenaga honorer menjadi PPPK baik Penuh Waktu maupun Paruh Waktu memang memberikan kepastian hukum, namun cakupannya masih terbatas. Tidak semua tenaga honorer dapat langsung diangkat karena terbentur keterbatasan formasi, persyaratan administratif, maupun hasil seleksi. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara tujuan kebijakan dengan kondisi lapangan, meskipun kebijakan ini tetap memberikan peluang transisi dan harapan bagi tenaga honorer melalui skema bertahap.

Pembagian status tenaga honorer menjadi PPPK Penuh Waktu dan Paruh Waktu menunjukkan adanya langkah positif dalam mengatasi sebagian persoalan, termasuk proses pengusulan NIP bagi yang lulus seleksi. Namun, implementasi kebijakan ini masih belum sepenuhnya memadai karena belum mampu menjawab kebutuhan SDM sesuai dengan kebutuhan daerah secara menyeluruh. Agar benar-benar “cukup”, diperlukan perbaikan dalam perencanaan formasi, penyusunan kriteria seleksi yang lebih inklusif, serta mekanisme transisi yang adil dan transparan. Tanpa penyempurnaan ini, kebijakan berisiko hanya menyelesaikan sebagian masalah, tanpa benar-benar menjangkau akar persoalan kepegawaian. Dengan demikian, meskipun ada kemajuan, kebijakan ini masih memerlukan evaluasi agar lebih efektif dalam mencakup dan menyelesaikan permasalahan tenaga honorer di Kabupaten Mahakam Ulu.

### ***Pemerataan***

Menurut Dunn dalam Winarta et al. (2020), pemerataan adalah distribusi hasil dan usaha yang adil di antara kelompok masyarakat yang berbeda, mencakup aspek hukum, sosial, dan pelayanan publik. Dalam konteks penerapan Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 Pasal 66 di Kabupaten Mahakam Ulu, indikator pemerataan dapat dilihat dari sejauh mana tenaga honorer memperoleh kesempatan yang sama dalam pendataan, verifikasi, dan pengangkatan menjadi PPPK. Meskipun

kebijakan ini berupaya memberi peluang setara, praktiknya masih terdapat ketimpangan. Guru di sekolah swasta, misalnya, tidak dapat mengikuti rekrutmen PPPK karena hanya diperuntukkan bagi tenaga di sekolah negeri. Selain itu, persyaratan minimal dua tahun masa kerja di instansi pemerintah daerah juga membatasi akses bagi tenaga honorer yang baru bekerja atau yang berada di luar instansi pemerintah kabupaten.

Analisis menunjukkan bahwa meskipun sebagian tenaga honorer menilai kebijakan ini positif karena memberi kejelasan status, jaminan gaji, serta peluang pengembangan karir, terdapat kelompok yang terpinggirkan akibat aturan administratif yang ketat. Hal ini menimbulkan persoalan keadilan sosial karena prinsip pemerataan belum sepenuhnya terpenuhi. Agar indikator pemerataan tercapai secara utuh, pemerintah daerah perlu memperluas cakupan kebijakan dengan skema transisi atau afirmasi bagi tenaga honorer yang belum memenuhi kriteria, tanpa mengabaikan aspek hukum. Dengan langkah tersebut, kebijakan tidak hanya menjadi instrumen penataan kepegawaian, tetapi juga sarana mewujudkan keadilan sosial yang menyeluruh di Kabupaten Mahakam Ulu.

### ***Responsivitas***

Kerangka kebijakan publik Dunn dalam (Winarta et al., 2020) menjelaskan bahwa responsivitas berhubungan dengan kemampuan kebijakan untuk menjawab kebutuhan serta aspirasi masyarakat yang terdampak. Dalam konteks penerapan Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 mengenai penataan status tenaga honorer di Kabupaten Mahakam Ulu, responsivitas tampak dari sejauh mana pemerintah daerah mampu mengidentifikasi kebutuhan, menyesuaikan prosedur, serta merespons kendala selama implementasi. Wawancara dengan tenaga honorer menunjukkan bahwa kebijakan ini dianggap cukup menguntungkan karena memberikan perhatian lebih, kejelasan status, pengaturan gaji, dan legalitas pekerjaan yang sebelumnya kurang terjamin. Namun demikian, tantangan masih ada, terutama terkait ketidakpastian status sebagian tenaga honorer yang belum jelas apakah akan diangkat menjadi PPPK atau tidak, sehingga memunculkan rasa cemas dan memengaruhi motivasi kerja mereka.

Dari sisi pengelolaan, pemerintah daerah telah melakukan pendataan yang cukup maksimal dan berkomitmen menjaga agar tidak terjadi pemutusan hubungan kerja massal. Evaluasi kebijakan dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan keadilan sesuai beban kerja dan kualifikasi tenaga honorer. Analisis menunjukkan bahwa responsivitas kebijakan ini adaptif terhadap dinamika sosial, meskipun masih dihadapkan pada persoalan teknis, terutama dalam komunikasi dan penyampaian informasi. Penulis menilai responsivitas kebijakan ini cukup baik dalam niat dan arah, tetapi pelaksanaannya perlu ditingkatkan dengan strategi yang lebih transparan, inklusif, dan terencana. Dengan demikian, penerapan kebijakan ini menunjukkan arah positif dalam menjawab kebutuhan tenaga honorer, meski tantangan ketidakpastian status tetap menjadi isu penting yang harus segera diatasi.

### ***Ketetapan***

Ketetapan menurut Budiwanto dalam (Ebu et al., 2022) adalah kemampuan

seseorang dalam mengarahkan tindakan atau proses ke sasaran yang tepat sesuai dengan tujuan. Dalam konteks penerapan Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 mengenai status tenaga honorer di Kabupaten Mahakam Ulu, ketetapan dapat dilihat dari sejauh mana kebijakan ini mampu menjawab masalah utama, yaitu ketidakjelasan status dan karir tenaga honorer. Kebijakan tersebut menghentikan pengangkatan tenaga honorer baru dan mengalihkan yang sudah ada menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), baik penuh waktu maupun paruh waktu. Langkah ini relevan dengan kebutuhan nyata di lapangan karena memberikan kepastian hukum, status pekerjaan yang jelas, serta hak-hak yang lebih terjamin seperti tunjangan dan jaminan sosial yang sebelumnya tidak diperoleh tenaga honorer.

Namun, efektivitas kebijakan ini masih sangat bergantung pada mekanisme transisi. Walaupun arah kebijakan dinilai tepat sasaran, pelaksanaan di daerah belum sepenuhnya merata. Masih ada potensi resistensi dari tenaga honorer yang merasa tidak terakomodasi secara adil atau menghadapi kendala administratif dalam proses peralihan ke PPPK. Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan ini ditentukan oleh ketepatan eksekusi di lapangan agar benar-benar menyelesaikan masalah tanpa menimbulkan persoalan baru. Pemerintah daerah dituntut untuk lebih cermat dan responsif dalam mengawal implementasi agar tujuan utama, yaitu kepastian status dan peningkatan kesejahteraan tenaga honorer, dapat tercapai secara optimal.

### ***Faktor Penghambat***

Salah satu hambatan utama dalam penerapan kebijakan penataan tenaga honorer berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 adalah masalah anggaran. Sebelumnya, tenaga honorer hanya menerima gaji, tetapi setelah dialihkan menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), Pemerintah Daerah (Pemda) wajib mengalokasikan Tunjangan Kinerja atau Tunjangan Penambah Penghasilan. Hal ini menambah beban keuangan daerah yang mungkin belum sepenuhnya siap menanggung kebutuhan finansial yang lebih besar, sehingga berpotensi mengganggu stabilitas fiskal Pemda.

Selain faktor anggaran, kebutuhan organisasi juga menjadi tantangan. Beberapa jabatan tertentu, seperti dokter spesialis, sulit dipenuhi dengan tenaga honorer yang sudah ada. Padahal, kebijakan ini meniadakan pengangkatan tenaga honorer baru, sementara dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pun minat untuk bergabung dengan Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu relatif rendah. Akibatnya, kebutuhan tenaga kerja di sektor-sektor vital masih sulit terpenuhi meskipun kebijakan pengalihan status tenaga honorer ke PPPK telah dijalankan.

Di sisi lain, hambatan teknis turut memperlambat pelaksanaan kebijakan. Sistem pengelolaan data tenaga honorer yang masih baru menyebabkan keterlambatan dalam penginputan dan pengolahan data, sedangkan basis data yang tersedia di Kabupaten Mahakam Ulu belum sepenuhnya akurat dan memadai. Kondisi ini memperlambat proses pengusulan tenaga honorer dan mengganggu kelancaran administrasi. Secara keseluruhan, faktor keuangan, kebutuhan tenaga kerja khusus, serta kesiapan teknis menjadi aspek penting yang harus dibenahi agar implementasi kebijakan benar-benar efektif dan tidak menimbulkan masalah baru di

kemudian hari.

## **Kesimpulan dan Rekomendasi**

### ***Kesimpulan***

Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu melalui BKPSDM berusaha menyelenggarakan proses penataan honorer secara tertib, transparan, dan sesuai aturan. Dengan langkah-langkah ini, perencanaan pengaturan status tenaga honorer dapat selesai tepat waktu sesuai target nasional, yaitu pada akhir tahun 2024.

#### **1. Efektivitas**

Kebijakan pengaturan tenaga honorer di Mahakam Ulu menunjukkan kemajuan, terutama dalam pendataan dan rekrutmen PPPK. Namun efektivitasnya belum maksimal karena belum semua honorer diangkat dan masih ada kekurangan ASN pada jabatan penting.

#### **2. Efisiensi**

Pelaksanaan kebijakan UU No. 20 Tahun 2023 Pasal 66 di Kabupaten Mahakam Ulu belum berjalan efisien, ditandai oleh tingginya estimasi biaya jangka panjang, keterbatasan infrastruktur seleksi, dan regulasi pusat yang membatasi jumlah tenaga honorer yang dapat diangkat menjadi PPPK. Meskipun bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik, implementasinya masih menghadapi kendala pada aspek anggaran, waktu, dan kesiapan daerah.

#### **3. Kecukupan**

Dari sisi kecukupan, penerapan UU No. 20 Tahun 2023 di Kabupaten Mahakam Ulu telah memberi kepastian hukum bagi tenaga honorer melalui skema PPPK, namun belum sepenuhnya menyelesaikan masalah status kepegawaian. Keterbatasan formasi, seleksi yang ketat, dan belum meratanya kesempatan menunjukkan bahwa kebijakan ini belum mencakup seluruh kebutuhan SDM.

#### **4. Pemerataan**

UU No. 20/2023 di Mahakam Ulu berusaha meratakan kesempatan honorer, tapi masih berat untuk honorer swasta atau yang masa kerjanya kurang dua tahun; meski begitu, banyak yang menghargai kejelasan status, gaji, dan karir.

#### **5. Responsivitas**

Dari sisi pemerataan, penerapan UU No. 20 Tahun 2023 di Kabupaten Mahakam Ulu belum sepenuhnya merata, karena masih ada tenaga honorer—terutama dari sekolah swasta atau yang masa kerjanya belum cukup—yang tidak mendapatkan kesempatan yang sama dalam proses PPPK. Meskipun kebijakan ini menunjukkan perhatian terhadap status dan hak-hak honorer, masih diperlukan perluasan cakupan agar seluruh tenaga honorer mendapat perlakuan yang adil.

#### **6. Ketepatan**

Dari sisi ketepatan, penerapan UU No. 20 Tahun 2023 di Kabupaten Mahakam Ulu dinilai cukup tepat karena langsung menyasar masalah utama, yakni ketidakjelasan status tenaga honorer, dengan mengalihkannya menjadi PPPK. Namun, keberhasilan kebijakan ini masih bergantung pada kelancaran transisi dan penanganan potensi kendala di lapangan agar tidak menimbulkan masalah baru.

### **Rekomendasi**

Meskipun alokasi dana untuk rekrutmen PPPK dianggap memadai, proyeksi kenaikan anggaran hingga 12 miliar Rupiah per tahun menjadi tantangan bagi Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu. Hal ini menuntut adanya perencanaan anggaran yang komprehensif serta koordinasi yang efektif antara pemerintah daerah dan pusat agar efisiensi dan ketepatan alokasi dana dapat tercapai. Selain itu, keterbatasan jumlah ASN di Mahakam Ulu juga menjadi persoalan utama. Pemerintah daerah perlu mempercepat rekrutmen PPPK, terutama di sektor pendidikan dan kesehatan, sembari terus meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan agar pelayanan publik tetap memenuhi standar.

Untuk mendukung efektivitas kebijakan, pemerintah daerah juga harus mengatasi kendala teknis seperti keterbatasan infrastruktur seleksi yang menambah biaya dan waktu. Perbaikan infrastruktur seleksi di daerah atau pemanfaatan teknologi dapat menjadi solusi untuk mempercepat proses rekrutmen tanpa harus berpindah lokasi. Di sisi lain, aspek pemerataan dan inklusivitas juga perlu diperhatikan, sebab kebijakan yang ada lebih mengutamakan tenaga honorer di instansi pemerintah dan sekolah negeri, sementara tenaga honorer di sektor swasta belum mendapat kesempatan yang sama. Dengan penyempurnaan kebijakan yang lebih inklusif, diharapkan kepastian status dapat diberikan secara merata bagi seluruh tenaga honorer.

### **Daftar Pustaka**

- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Koentjaraningrat. (1991). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Malayu, S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saldana, J. (2014). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Teck Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Penerapan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (COVID-19).

Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2022, 30 Desember). Presiden Cabut PPKM di Seluruh Indonesia. Retrieved from <https://setkab.go.id/presiden-cabut-ppkm-di-seluruh-indonesia/>

World Health Organization (WHO). (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Retrieved from <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>