



VISIT US

Implementasi Kebijakan Pengadaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Di Lingkungan Pemerintah Kota Pariaman

Rhaysya Admmi Habibani¹, Aldri Frinaldi², Yulhendri³, Nora Eka Putri⁴

^{1,2,3,4}Magister Administrasi Publik, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

*Corresponding author, e-mail: rhaysyaah@gmail.com, aldri@fis.unp.ac.id, yulhendri@fe.unp.ac.id, noraekaputri@fis.unp.ac.id

Abstract

The recruitment policy for Government Employees with Work Agreements (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja/PPPK) is an integral part of the civil service management reform aimed at fulfilling human resource needs through a professional, competency-based, and merit-oriented system. Nevertheless, the implementation of this policy at the local government level continues to encounter various challenges that may affect its effectiveness. This study aims to analyze the implementation of the PPPK recruitment policy in the Pariaman City Government using George C. Edward III's Policy Implementation Model, which emphasizes four key dimensions: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. This research employed a qualitative approach with a descriptive method. Data were collected through interviews, observations, and document analysis, and were analyzed using the interactive analysis model of Miles, Huberman, and Saldaña, consisting of data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that the implementation of the PPPK recruitment policy in the Pariaman City Government has generally been carried out effectively and in accordance with regulations established by the central government. Successful implementation is supported by effective inter-agency communication, the commitment of implementing officials, a well-defined bureaucratic structure, as well as adequate regulatory and information technology support. However, the implementation process still faces challenges, including limited regional fiscal capacity, changes in regulations and implementation schedules issued by the central government, and dependence on the national civil service administration system. This study concludes that the four dimensions of Edward III's Policy Implementation Model are interrelated in determining the successful implementation of the PPPK recruitment policy. Therefore, strengthening regional fiscal capacity, enhancing intergovernmental coordination, and improving the civil service administration system are essential to support more effective and sustainable implementation of the PPPK recruitment policy.

Keywords: *Policy implementation, Government Employees with Work Agreements (PPPK), George C. Edward III Models, Local government, Civil service management.*

Received: July 3, 2026

Revised: July 14, 2026

Published: December 1, 2026



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

Pendahuluan

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai salah satu agenda strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Salah satu kebijakan yang menjadi bagian dari reformasi tersebut adalah pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kehadiran PPPK merupakan bentuk pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia sektor publik yang bertujuan memenuhi kebutuhan aparatur berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja melalui penerapan *merit system* (Amamina et al., 2023). Dalam konteks sektor publik, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada efisiensi organisasi, tetapi juga pada peningkatan kualitas pelayanan publik, profesionalisme aparatur, serta akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan (Dwiyanto, 2018) dalam (Sudiro & Putri, 2023). Selain itu, penerapan *merit system* menjadi landasan penting dalam reformasi birokrasi karena menempatkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam pengelolaan ASN (Kementerian PANRB, 2023).

Kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) memperoleh perhatian yang semakin besar setelah pemerintah menetapkan kebijakan penataan tenaga non-ASN sebagai bagian dari reformasi sistem kepegawaian nasional. Melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pemerintah menegaskan bahwa penataan tenaga non-ASN harus diselesaikan paling lambat pada Desember 2024. Komitmen tersebut diwujudkan melalui peningkatan jumlah formasi PPPK yang dibuka pemerintah setiap tahunnya sebagai instrumen utama pemenuhan kebutuhan ASN sekaligus penyelesaian tenaga non-ASN. Perkembangan jumlah formasi PPPK nasional dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Formasi PPPK Nasional Tahun 2022–2024

Tahun	Formasi PPPK
2022	532.892
2023	543.593
2024	1.031.554

Sumber: Laporan BKN (2024)

Tabel 1 menunjukkan bahwa pemerintah secara konsisten meningkatkan jumlah formasi PPPK dari tahun ke tahun. Jumlah formasi meningkat dari 532.892 pada tahun 2022 menjadi 543.593 pada tahun 2023, kemudian melonjak hampir dua kali lipat menjadi 1.031.554 formasi pada tahun 2024. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa PPPK menjadi kebijakan strategis pemerintah dalam mempercepat reformasi birokrasi melalui penataan tenaga non-ASN. Namun demikian, besarnya alokasi formasi secara nasional tidak secara otomatis menjamin keberhasilan implementasi kebijakan pada tingkat daerah karena setiap pemerintah daerah memiliki kapasitas kelembagaan, sumber daya, dan kemampuan fiskal yang berbeda-beda. Seiring dengan kebijakan tersebut, setiap pemerintah daerah memiliki tanggung jawab melaksanakan seluruh tahapan pengadaan PPPK mulai dari perencanaan kebutuhan, penetapan formasi, pelaksanaan seleksi, hingga pengangkatan pegawai sesuai ketentuan yang berlaku (Dewi et al., 2022). Implementasi kebijakan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh kejelasan regulasi, tetapi juga oleh kapasitas organisasi, koordinasi antar instansi, ketersediaan sumber daya, serta kemampuan fiskal daerah dalam membiayai pegawai PPPK. Oleh karena itu, implementasi kebijakan PPPK di setiap daerah memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda sesuai dengan kondisi daerah masing-masing. Salah satu daerah yang turut melaksanakan kebijakan tersebut adalah Pemerintah Kota Pariaman. Sebagai daerah yang juga melaksanakan penataan tenaga non-ASN, Pemerintah Kota Pariaman memperoleh alokasi formasi PPPK dari pemerintah pusat. Perbandingan perkembangan formasi PPPK di tingkat Provinsi Sumatera Barat dan Kota Pariaman disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Perkembangan Formasi PPPK Provinsi Sumatera Barat dan Kota Pariaman

Wilayah	Tahun	Formasi
Sumatera Barat	2022	2.310
Sumatera Barat	2023	1.314
Kota Pariaman	2024	1.491

Sumber: Portal Data Sumbar (satudata.sumbarprov.go.id)

Berdasarkan Tabel 2, Pemerintah Kota Pariaman memperoleh 1.491 formasi PPPK pada tahun 2024 sebagai bagian dari kebijakan nasional penataan tenaga non-ASN. Meskipun jumlah formasi yang diberikan relatif besar, keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya diukur dari terpenuhinya kuota formasi, tetapi juga dari kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan seluruh tahapan pengadaan secara efektif, transparan, dan akuntabel. Selain itu, keterbatasan kemampuan fiskal daerah, koordinasi antarorganisasi, serta dinamika perubahan regulasi menjadi tantangan yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan PPPK. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan PPPK di Kota Pariaman menjadi penting untuk dikaji guna memahami bagaimana kebijakan nasional diterjemahkan pada level pemerintah daerah.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi kebijakan PPPK masih menghadapi sejumlah kendala, antara lain keterbatasan anggaran, rendahnya kapasitas aparatur, lemahnya koordinasi antar instansi, serta permasalahan administratif dalam proses pengadaan (Hanamunika et al., 2020). Hal serupa juga diungkapkan oleh Syahputra (2023) dimana pada implementasi kebijakan PPPK masih terdapat kendala. Salsabila (2025) juga mengutarakan keterbatasan anggaran dan rendahnya kapasitas aparatur menjadi salah satu kendala juga. Dari pernyataan di atas dapat penulis simpulkan bahwa umumnya kendala dari kebijakan PPPK ialah keterbatasan anggaran, masih terdapatnya kapasitas aparatur yang belum memumpuni atau rendah, selanjutnya lemahnya koordinasi antar instansi. Walaupun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada daerah yang memiliki kapasitas fiskal dan kelembagaan relatif lebih besar. Sementara itu, kajian yang secara khusus menganalisis implementasi kebijakan pengadaan PPPK pada pemerintah daerah dengan karakteristik daerah kecil dan keterbatasan sumber daya, seperti Pemerintah Kota Pariaman, masih sangat terbatas. Dengan demikian, masih terdapat ruang penelitian (research gap) mengenai bagaimana pemerintah daerah dengan kapasitas fiskal yang terbatas mengimplementasikan kebijakan nasional yang kompleks tanpa mengabaikan prinsip profesionalisme dan akuntabilitas dalam manajemen ASN.

Demikian penelitian ini difokuskan pada analisis implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman dengan menggunakan Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III. Fokus penelitian diarahkan pada empat dimensi implementasi, yaitu komunikasi (communication), sumber daya (resources), disposisi pelaksana (disposition), dan struktur birokrasi (bureaucratic structure). Keempat dimensi tersebut digunakan untuk menganalisis bagaimana implementasi kebijakan pengadaan PPPK berlangsung serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya di Pemerintah Kota Pariaman.

Berdasarkan fokus tersebut, penelitian ini dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- a) RQ 1:
Bagaimana implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman berdasarkan dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III?
- b) RQ 2:
Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman?

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi dalam memperkaya kajian implementasi kebijakan publik, khususnya penerapan Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III pada implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di tingkat pemerintah daerah. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai keterkaitan antara dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan pengadaan PPPK. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi Pemerintah Kota Pariaman dalam meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan pengadaan PPPK, khususnya dalam aspek koordinasi antarinstansi, penguatan kapasitas sumber daya, peningkatan komitmen pelaksana, serta penyempurnaan mekanisme birokrasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah lain dalam mengimplementasikan kebijakan pengadaan PPPK sebagai bagian dari upaya mewujudkan tata kelola Aparatur Sipil Negara yang profesional, akuntabel, dan berbasis sistem merit.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu elemen fundamental dalam pengelolaan organisasi modern, baik di sektor privat maupun sektor publik. MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif kepegawaian, tetapi juga mencakup pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Sudiro & Putri, 2023). Secara konseptual MSDM dapat didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan proses memperoleh, mengembangkan, menilai, memberikan kompensasi, serta mengelola hubungan kerja pegawai (Utama et al., 2025). Kurniawan & Suswanta (2020) menambahkan bahwa MSDM merupakan suatu sistem yang terintegrasi untuk memastikan apakah suatu organisasi itu memiliki sumber daya manusia yang cukup kompeten, termotivasi, serta mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks sektor publik, MSDM memiliki karakteristik yang berbeda. Hal ini dikarenakan ia berorientasi pada kepentingan publik dan memfokuskan peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat luas. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan tidak hanya menekankan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga akuntabilitas, transparansi, keadilan, serta profesionalisme dari aparatur negara (Sari, 2022; Sobirin, 2023). Secara fungsional, MSDM meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan pegawai, manajemen kinerja, kompensasi dan kesejahteraan, serta pengelolaan hubungan kerja. Seluruh fungsi tersebut bertujuan untuk memastikan tersedianya aparatur yang berkualitas dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, MSDM sektor publik menjadi *grand theory* yang mendasari analisis implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kebijakan pengadaan PPPK merupakan bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pegawai berbasis kompetensi dan kinerja. Proses pengadaan PPPK yang meliputi perencanaan formasi, rekrutmen dan seleksi, penempatan, serta evaluasi kinerja merupakan implementasi nyata dari fungsi-fungsi MSDM di sektor publik. Selain itu, kapasitas aparatur, sistem administrasi kepegawaian, dan kemampuan fiskal pemerintah daerah turut mencerminkan sejauh mana prinsip-prinsip MSDM dapat diterapkan secara efektif dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan pengadaan PPPK.

Kebijakan Publik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kebijakan diartikan sebagai rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan suatu tindakan atau pekerjaan, baik dalam konteks pemerintahan, organisasi, maupun kepemimpinan. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kebijakan tidak hanya dipahami sebagai suatu keputusan, melainkan sebagai arah

tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kajian kebijakan publik, kebijakan juga dipahami sebagai suatu rangkaian tindakan nyata yang dilakukan pemerintah dalam menyelesaikan persoalan publik (Wahab, 2021). Friedrich dalam Suaib et al. (2022) mendefinisikan kebijakan sebagai suatu rangkaian dari tindakan yang diusulkan serta dilaksanakan oleh aktor, baik individu, kelompok, maupun pemerintah, dengan mempertimbangkan peluang dan hambatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kebijakan publik tidak hanya dipandang sebagai produk peraturan, tetapi juga sebagai proses tindakan pemerintah yang berorientasi pada penyelesaian masalah dan pemenuhan kepentingan masyarakat Subianto (2020) dalam (Dewi et al., 2022).

Dalam memahami proses terbentuknya suatu kebijakan publik, Model *Multiple Streams* yang dikemukakan oleh John W. Kingdon (dalam Imamia et.al, 2025) menjelaskan bahwa suatu kebijakan lahir melalui pertemuan tiga aliran utama, yaitu *problem stream*, *policy stream*, dan *politics stream*. Dalam konteks kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), *problem stream* muncul dari persoalan banyaknya tenaga honorer yang belum memiliki kepastian status kepegawaian, *policy stream* diwujudkan melalui kebijakan PPPK sebagai alternatif solusi yang berbasis kompetensi dan *merit system*, sedangkan *politics stream* tercermin dari dukungan pemerintah pusat, DPR, dan pemerintah daerah dalam proses perumusan serta implementasi kebijakan. Pertemuan ketiga aliran tersebut membentuk *policy window* yang memungkinkan kebijakan PPPK ditetapkan dan diimplementasikan secara nasional. Oleh karena itu kebijakan PPPK dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara masalah publik, alternatif kebijakan, dan dinamika politik dalam penyelenggaraan pemerintahan (Permana et.al, 2025).

Dalam penelitian ini, MSDM sektor publik menjadi *grand theory* yang mendasari analisis implementasi kebijakan pengadaan PPPK karena kebijakan tersebut pada hakikatnya merupakan bagian dari manajemen aparatur sipil negara yang mencakup perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, seleksi, penempatan, serta pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan. Pengadaan PPPK tidak hanya dipandang sebagai proses administratif pengisian formasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memperoleh aparatur yang kompeten sesuai kebutuhan organisasi dan prinsip *merit system*. Oleh karena itu, perspektif MSDM sektor publik menjadi landasan konseptual yang relevan dalam menjelaskan tujuan kebijakan pengadaan PPPK, sedangkan analisis mengenai bagaimana kebijakan tersebut dilaksanakan menggunakan Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III.

Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan proses mewujudkan kebijakan kedalam tindakan nyata sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Dewi et al., 2022). Secara etimologis, implementasi berasal dari kata *to implement* yang berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu (*to provide the means for carrying out*) serta memberikan dampak praktis terhadap suatu keputusan (*to give practical effect to*) (Webster dalam Sofiyanti, 2023). Dengan demikian, implementasi tidak hanya dipahami sebagai kegiatan administratif, tetapi merupakan proses yang memastikan kebijakan dapat dijalankan secara efektif sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan (Akib, 2010). Hal yang sama juga disampaikan Mansur (2022) yakni implementasi berguna sebagai alat untuk mengakuratkan suatu kebijakan kemudian memastikan apakah kebijakan itu dapat dilaksanakan secara baik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dari pernyataan di atas maka penulis simpulkan bahwa implementasi itu ialah suatu proses untuk mencapai kebijakan, kemudian memastikan apakah kebijakan tersebut dapat berjalan nyata dan efektif terhadap masyarakat disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Dalam konteks kebijakan publik, implementasi menjadi penghubung antara keputusan kebijakan dengan realitas pelaksanaannya di lapangan. Kebijakan yang telah dirumuskan tidak akan menghasilkan perubahan apabila tidak diimplementasikan secara efektif (Sutmasa, 2021). Oleh karena itu, keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perumusan kebijakan, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi, kapasitas pelaksana, serta kondisi lingkungan tempat kebijakan tersebut dilaksanakan (Nugroho, 2021). Sejalan dengan itu, Grindle memandang implementasi sebagai proses yang bersifat administratif sekaligus politis karena dipengaruhi oleh interaksi berbagai aktor, kepentingan, serta kapasitas organisasi dalam

menerjemahkan tujuan kebijakan ke dalam tindakan nyata (Satriatama et al., 2025). Dengan demikian, implementasi merupakan ukuran utama keberhasilan suatu kebijakan dalam menghasilkan perubahan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Ripley & Franklin dalam Mustaking, 2024).

Dalam perspektif kebijakan publik, implementasi merupakan tahapan yang menentukan keberhasilan suatu kebijakan karena menjadi penghubung antara keputusan kebijakan dengan realitas pelaksanaannya di lapangan (Priyanto, 2025). Kebijakan yang dirumuskan secara baik tidak akan menghasilkan tujuan yang diharapkan apabila tidak diimplementasikan secara efektif. Grindle memandang implementasi sebagai proses yang bersifat administratif sekaligus politis, yang dipengaruhi oleh interaksi berbagai aktor serta kapasitas organisasi pelaksana. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada substansi kebijakan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan nyata (Grindle dalam Karmanis, 2021).

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, implementasi kebijakan dalam penelitian ini dipahami sebagai proses pelaksanaan kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Pariaman mulai dari tahap perencanaan kebutuhan, pengusulan formasi, pelaksanaan seleksi, hingga pengangkatan pegawai sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan pemerintah pusat. Penggunaan perspektif implementasi kebijakan menjadi relevan karena penelitian ini tidak hanya berupaya mengetahui apakah kebijakan pengadaan PPPK telah dilaksanakan, tetapi juga menganalisis bagaimana proses implementasi tersebut berlangsung, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta berbagai kendala yang dihadapi pemerintah daerah dalam menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam praktik penyelenggaraan manajemen aparatur sipil negara. Oleh karena itu, implementasi kebijakan menjadi landasan konseptual untuk menjelaskan kesenjangan antara desain kebijakan pengadaan PPPK yang ditetapkan pemerintah pusat dengan realitas pelaksanaannya di Pemerintah Kota Pariaman.

Model Implementasi Kebijakan

Penelitian ini menggunakan Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III (1980) sebagai kerangka analisis karena model ini merupakan salah satu model implementasi kebijakan yang paling banyak digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik pada organisasi pemerintahan. Edward III menegaskan bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kebijakan yang dirumuskan, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi, kecukupan sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi yang mendukung pelaksanaan kebijakan (Edward III, 1980). Model ini dinilai relevan untuk menganalisis implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) karena kebijakan tersebut melibatkan hubungan koordinatif antara pemerintah pusat, Badan Kepegawaian Negara (BKN), Kementerian PANRB, dan pemerintah daerah, serta memerlukan dukungan sumber daya, komitmen aparatur, dan tata kelola birokrasi yang terstruktur agar seluruh tahapan pengadaan dapat dilaksanakan secara efektif. Penggunaan model Edward III dalam penelitian implementasi kebijakan kepegawaian juga telah banyak digunakan dan terbukti mampu menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun kendala implementasi kebijakan pada sektor publik (Sururi et al., 2023).

- 1) Komunikasi (Communication) berkaitan dengan kejelasan, konsistensi, dan penyampaian informasi kebijakan kepada pelaksana sehingga tujuan kebijakan dapat dipahami dan dilaksanakan secara tepat. Dalam penelitian ini, dimensi komunikasi digunakan untuk menganalisis bagaimana informasi mengenai kebijakan pengadaan PPPK disampaikan oleh pemerintah pusat kepada Pemerintah Kota Pariaman, termasuk efektivitas koordinasi antara BKPSDM, BKN, Kementerian PANRB, dan perangkat daerah dalam setiap tahapan pengadaan.
- 2) Sumber Daya (Resources) mencakup ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, serta sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan kebijakan. Dalam konteks penelitian ini, dimensi sumber daya digunakan untuk mengevaluasi kecukupan aparatur pelaksana, dukungan anggaran daerah, sistem administrasi berbasis digital, serta regulasi yang menjadi dasar pelaksanaan pengadaan PPPK di Pemerintah Kota Pariaman.

- 3) Disposisi (Disposition) menunjukkan sikap, komitmen, dan kesediaan pelaksana dalam menjalankan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini, dimensi disposisi digunakan untuk mengkaji bagaimana komitmen aparatur BKPSDM dalam melaksanakan setiap tahapan pengadaan PPPK, termasuk kemampuan mereka dalam menyesuaikan pelaksanaan kebijakan terhadap perubahan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat.
- 4) Struktur Birokrasi (Bureaucratic Structure) berkaitan dengan pembagian tugas, prosedur kerja, dan koordinasi antarinstansi yang mendukung efektivitas implementasi kebijakan (Melati et al., 2025). Dalam penelitian ini, dimensi struktur birokrasi digunakan untuk menganalisis kejelasan pembagian peran antara pemerintah pusat, BKPSDM, dan organisasi perangkat daerah dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan PPPK, termasuk bagaimana prosedur operasional dan mekanisme koordinasi mendukung efektivitas implementasi kebijakan.

Dengan demikian, Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III dipilih karena mampu memberikan kerangka analisis yang sistematis dalam menjelaskan implementasi kebijakan pengadaan PPPK di Pemerintah Kota Pariaman. Keempat dimensi dalam model ini tidak dipandang sebagai variabel yang berdiri sendiri, tetapi saling berinteraksi dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Melalui kerangka tersebut, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan pengadaan PPPK, tetapi juga menjelaskan faktor-faktor pendukung dan kendala yang dihadapi pemerintah daerah dalam menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam praktik penyelenggaraan manajemen aparatur sipil negara.

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

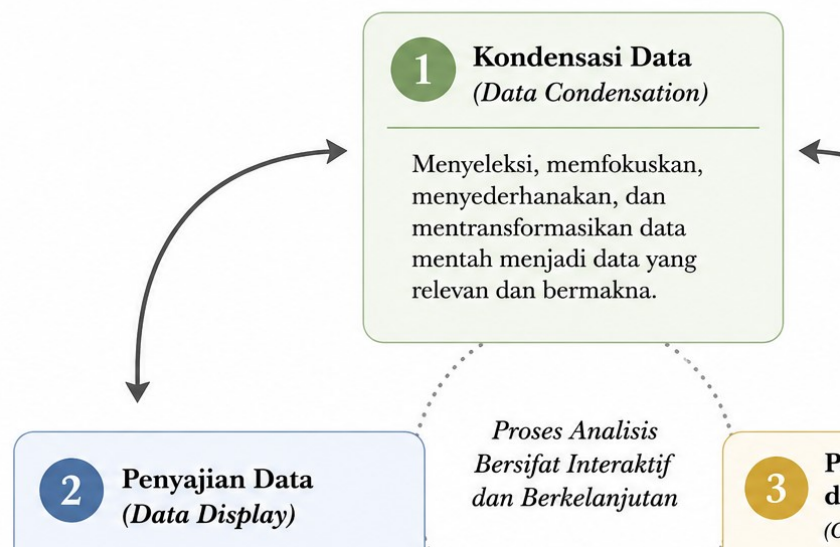
Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) merupakan aparatur yang diangkat oleh pemerintah berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan (Mujib, 2022). Keberadaan PPPK diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan bahwa ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan PPPK. Meskipun memiliki kedudukan yang setara dengan PNS dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik, PPPK memiliki status kepegawaian yang berbeda karena terikat pada perjanjian kerja sesuai kebutuhan jabatan dan kinerja. Pengaturan lebih lanjut mengenai pengadaan, hak dan kewajiban, penilaian kinerja, serta manajemen PPPK diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 (Friadi et al., 2025). Kebijakan PPPK merupakan bagian dari reformasi manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertujuan mewujudkan birokrasi yang profesional, berbasis kompetensi, dan menerapkan prinsip merit system dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur (Putra et al., 2025). Melalui kebijakan ini, pemerintah berupaya memenuhi kebutuhan aparatur sekaligus menyelesaikan penataan tenaga non-ASN yang telah berlangsung selama bertahun-tahun. Namun, implementasi kebijakan PPPK juga memunculkan berbagai tantangan dalam administrasi publik. Di satu sisi, peningkatan jumlah formasi PPPK dipandang sebagai langkah strategis untuk memperkuat kualitas pelayanan publik dan memberikan kepastian status bagi tenaga non-ASN. Di sisi lain, besarnya kebutuhan pengangkatan PPPK menimbulkan konsekuensi terhadap kemampuan fiskal pemerintah daerah karena pembiayaan gaji dan tunjangan harus disesuaikan dengan kapasitas Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan PPPK tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga menyangkut keseimbangan antara kebutuhan organisasi, kapasitas fiskal daerah, dan keberlanjutan manajemen ASN.

Dalam perspektif implementasi kebijakan, kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebijakan pengadaan PPPK merupakan kebijakan yang kompleks karena melibatkan berbagai aktor, mulai dari pemerintah pusat hingga pemerintah daerah, serta dipengaruhi oleh aspek komunikasi, sumber daya, komitmen pelaksana, dan struktur birokrasi. Selain itu, keberhasilan implementasinya juga dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola sumber daya dan menyesuaikan pelaksanaan kebijakan dengan kondisi kelembagaan dan fiskal yang dimiliki. Oleh karena itu, kebijakan PPPK menjadi salah satu kebijakan publik yang relevan untuk dikaji dari perspektif implementasi kebijakan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif untuk menganalisis implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman secara mendalam mengenai proses implementasi kebijakan, interaksi antaraktor, serta berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan di lapangan (Moleong, 2021). Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Pariaman sebagai organisasi perangkat daerah yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan kebijakan pengadaan PPPK, dengan melibatkan beberapa organisasi perangkat daerah terkait sebagai sumber informasi penelitian. Informan penelitian ditentukan menggunakan *purposive sampling* yakni dengan memilih informan yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam implementasi kebijakan pengadaan PPPK. Informan terdiri atas pejabat BKPSDM, pejabat pada organisasi perangkat daerah terkait, DPRD, pegawai PPPK serta pihak lain yang relevan dengan pelaksanaan kebijakan. Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi beberapa tahapan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Gambar 1. Teknik Analisis Data
Model Interaktif Miles, Huberman, & Saldaña (2014)



Sumber : model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014)

Bagan tersebut menunjukkan bahwa analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan melalui tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Ketiga tahapan tersebut saling berkaitan dan dilakukan secara berulang selama proses penelitian hingga diperoleh temuan yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Hasil dan Diskusi

Hasil

Implementasi Kebijakan Pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman

Implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Tahun Anggaran 2024 di Pemerintah Kota Pariaman dianalisis menggunakan Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III yang terdiri atas empat dimensi, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, implementasi kebijakan pada umumnya telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan pemerintah pusat. Meskipun demikian, pelaksanaannya masih menghadapi beberapa tantangan, seperti perubahan jadwal nasional, penyesuaian ketentuan teknis, kendala pada sistem SSCASN, serta keterbatasan kemampuan fiskal daerah dalam memenuhi kebutuhan formasi PPPK. Kendala tersebut direspons melalui koordinasi yang berkelanjutan antara BKPSDM, perangkat daerah, Badan Kepegawaian Negara (BKN), dan instansi terkait sehingga proses pengadaan tetap dapat dilaksanakan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

1) Komunikasi (Communication)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dalam implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman telah berlangsung secara efektif melalui koordinasi yang melibatkan BKPSDM, organisasi perangkat daerah (OPD), Badan Kepegawaian Negara (BKN), serta Kementerian PANRB. Pada tahap perencanaan, BKPSDM melakukan koordinasi dengan seluruh OPD untuk mengidentifikasi kebutuhan pegawai berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Usulan kebutuhan tersebut kemudian diverifikasi dan disampaikan kepada pemerintah pusat sebagai dasar penetapan formasi PPPK. Selama proses pengadaan berlangsung, komunikasi juga dilakukan secara berkelanjutan melalui rapat koordinasi, surat resmi, laman pemerintah, media sosial, serta grup komunikasi daring sehingga setiap perubahan kebijakan dapat segera diinformasikan kepada perangkat daerah maupun peserta seleksi. Meskipun komunikasi telah berjalan dengan baik, penelitian ini menemukan bahwa perubahan jadwal dan ketentuan teknis dari pemerintah pusat menjadi tantangan yang paling sering dihadapi selama pelaksanaan pengadaan PPPK Tahun Anggaran 2024. Perubahan tersebut mengharuskan BKPSDM melakukan penyesuaian secara cepat, baik terhadap jadwal pelaksanaan maupun penyampaian informasi kepada perangkat daerah dan masyarakat. Namun demikian, koordinasi yang intensif serta pemanfaatan berbagai media komunikasi mampu meminimalkan kesalahpahaman sehingga seluruh tahapan pengadaan tetap dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pengadaan PPPK di Pemerintah Kota Pariaman didukung oleh komunikasi yang terbangun secara berjenjang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Edward III yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh penyampaian informasi yang jelas, konsisten, dan diterima oleh seluruh pelaksana kebijakan. Hasil penelitian ini juga menguatkan temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dan koordinasi antarlembaga merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan publik.

2) Sumber Daya (Resources)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia, informasi, kewenangan, anggaran, serta sarana dan prasarana yang memadai. BKPSDM sebagai perangkat daerah yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pengadaan PPPK telah memiliki aparatur yang memahami prosedur pengadaan serta mampu melaksanakan setiap tahapan sesuai ketentuan yang berlaku. Selain itu, koordinasi dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN), Kementerian PANRB, dan organisasi perangkat daerah turut mendukung kelancaran proses pengadaan, terutama dalam penyusunan formasi, pelaksanaan seleksi, hingga proses pengangkatan PPPK.

Dari aspek informasi dan kewenangan, pelaksanaan kebijakan didasarkan pada berbagai regulasi yang diterbitkan oleh pemerintah pusat, sehingga menjadi pedoman bagi pemerintah daerah dalam menjalankan setiap tahapan pengadaan PPPK. Kejelasan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah juga mempermudah pelaksanaan kebijakan, meskipun beberapa keputusan strategis, seperti penetapan formasi dan persetujuan teknis, tetap berada pada kewenangan pemerintah pusat. Kondisi tersebut menyebabkan pemerintah daerah harus menyesuaikan pelaksanaan kebijakan dengan ketentuan yang berlaku secara nasional.

Meskipun demikian, penelitian ini menemukan bahwa kemampuan fiskal daerah masih menjadi salah satu kendala dalam implementasi kebijakan. Keterbatasan anggaran berpengaruh terhadap kemampuan Pemerintah Kota Pariaman dalam mengusulkan dan memenuhi kebutuhan formasi PPPK, khususnya terkait pembiayaan gaji dan tunjangan pegawai yang diangkat. Selain itu, pelaksanaan seleksi juga masih bergantung pada sistem digital nasional, seperti SSCASN dan CAT BKN, sehingga apabila terjadi gangguan sistem atau perubahan jadwal dari pemerintah pusat, proses pengadaan di daerah turut mengalami penyesuaian. Namun, secara umum sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan kebijakan telah tersedia dengan baik sehingga tidak menjadi hambatan yang signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dimensi sumber daya dalam implementasi kebijakan pengadaan PPPK di Pemerintah Kota Pariaman secara umum telah memadai, meskipun masih dihadapkan pada keterbatasan kemampuan fiskal daerah dan ketergantungan terhadap sistem serta kebijakan pemerintah pusat. Temuan ini sejalan dengan pandangan Edward III yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya manusia, tetapi juga oleh kecukupan anggaran, informasi, kewenangan, dan fasilitas pendukung. Hasil penelitian ini juga menguatkan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kecukupan sumber daya menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas implementasi kebijakan publik.

3) Disposisi (Disposition)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disposisi atau sikap pelaksana menjadi salah satu faktor yang mendukung implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman. Aparatur BKPSDM sebagai pelaksana utama menunjukkan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan setiap tahapan pengadaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan pemerintah pusat. Komitmen tersebut tercermin dari upaya pelaksana dalam memastikan seluruh proses, mulai dari perencanaan formasi, pengumuman seleksi, pelaksanaan tahapan seleksi, hingga pengusulan Nomor Induk PPPK, berjalan sesuai dengan jadwal dan prosedur yang berlaku. Penelitian juga menunjukkan bahwa pelaksana memiliki pemahaman yang baik terhadap substansi kebijakan dan mampu menyesuaikan pelaksanaan kegiatan dengan berbagai perubahan regulasi yang diterbitkan selama proses pengadaan berlangsung. Meskipun terdapat beberapa perubahan jadwal dan ketentuan teknis dari pemerintah pusat, pelaksana tetap berupaya menjalankan kebijakan secara profesional melalui koordinasi yang berkelanjutan serta penyampaian informasi kepada perangkat daerah dan peserta seleksi. Sikap responsif tersebut mencerminkan adanya kesediaan pelaksana untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan administratif.

Selain komitmen pelaksana, penelitian ini juga menemukan bahwa integritas dalam menjalankan proses pengadaan menjadi aspek penting dalam menjaga akuntabilitas kebijakan. Seluruh tahapan seleksi dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang berlaku dengan memanfaatkan sistem seleksi berbasis komputer (Computer Assisted Test/CAT) dan mekanisme yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Kondisi tersebut memperkuat prinsip transparansi dan objektivitas sehingga pelaksanaan pengadaan PPPK dapat berlangsung secara adil dan mengurangi potensi intervensi dalam proses seleksi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi disposisi dalam implementasi kebijakan pengadaan PPPK di Pemerintah Kota Pariaman telah berjalan dengan baik. Komitmen, responsivitas, dan integritas pelaksana berkontribusi terhadap kelancaran implementasi kebijakan meskipun dihadapkan pada dinamika regulasi dan berbagai kendala teknis. Temuan ini sejalan dengan pendapat Edward III yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh sikap, komitmen, dan kemauan pelaksana dalam menjalankan kebijakan

sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa disposisi pelaksana merupakan faktor penting dalam menentukan efektivitas implementasi kebijakan publik.

4) Struktur Birokrasi (Bureaucratic Structure)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman telah berjalan sesuai dengan pembagian tugas dan kewenangan yang ditetapkan dalam regulasi. BKPSDM berperan sebagai koordinator pelaksanaan pengadaan PPPK di tingkat daerah, sedangkan organisasi perangkat daerah (OPD) berperan dalam mengusulkan kebutuhan pegawai berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Sementara itu, pemerintah pusat melalui Kementerian PANRB dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) memiliki kewenangan dalam penetapan formasi, pelaksanaan seleksi nasional, hingga penerbitan Nomor Induk PPPK. Pembagian kewenangan tersebut menjadikan setiap tahapan pengadaan dilaksanakan secara terstruktur dan sesuai dengan fungsi masing-masing instansi.

Penelitian juga menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan didukung oleh prosedur operasional yang jelas melalui berbagai peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, serta pedoman pelaksanaan yang diterbitkan oleh pemerintah pusat. Kejelasan prosedur tersebut memudahkan pelaksana dalam menjalankan setiap tahapan pengadaan PPPK, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengusulan formasi, seleksi administrasi, seleksi kompetensi, hingga pengangkatan peserta yang dinyatakan lulus. Selain itu, koordinasi yang dilakukan secara berjenjang antara pemerintah pusat, BKPSDM, dan perangkat daerah turut mendukung kelancaran implementasi kebijakan. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa struktur birokrasi yang melibatkan berbagai instansi menyebabkan pemerintah daerah masih bergantung pada keputusan dan kebijakan pemerintah pusat, terutama dalam penetapan formasi, perubahan jadwal seleksi, dan penerbitan kebijakan teknis. Kondisi tersebut mengharuskan pemerintah daerah melakukan penyesuaian terhadap setiap perubahan kebijakan agar pelaksanaan pengadaan tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun, koordinasi antar lembaga yang telah terbangun dengan baik mampu meminimalkan hambatan birokrasi sehingga proses implementasi tetap dapat berlangsung secara efektif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan pengadaan PPPK di Pemerintah Kota Pariaman telah mendukung pelaksanaan kebijakan melalui pembagian tugas yang jelas, prosedur kerja yang terstandarisasi, dan koordinasi antar lembaga yang berjalan dengan baik. Meskipun masih terdapat ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah pusat, kondisi tersebut tidak menghambat pelaksanaan pengadaan secara signifikan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Edward III yang menyatakan bahwa struktur birokrasi yang jelas, didukung oleh prosedur operasional yang baku dan koordinasi yang efektif, merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Hasil penelitian ini juga menguatkan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kejelasan struktur organisasi dan mekanisme koordinasi menjadi prasyarat penting dalam implementasi kebijakan publik.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa realisasi pengangkatan PPPK dilakukan secara bertahap. Dari total kebutuhan ataupun formasi sebanyak 1.491 orang, Pemerintah Kota Pariaman baru dapat mengangkat 862 orang sebagai PPPK pada Tahap I dan Tahap II, sedangkan sisanya direncanakan diangkat secara bertahap melalui skema PPPK Paruh Waktu. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan PPPK tidak hanya ditentukan oleh kebutuhan pegawai yang telah disusun melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan fiskal daerah dalam menjamin keberlanjutan pembiayaan pegawai. Dengan demikian, proses pengadaan PPPK di Pemerintah Kota Pariaman dilakukan secara bertahap sebagai bentuk penyesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kapasitas keuangan daerah.

Faktor Pendukung dan Tantangan Implementasi Kebijakan Pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

Selain dianalisis berdasarkan empat dimensi implementasi kebijakan George C. Edward III, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di

Pemerintah Kota Pariaman. Faktor-faktor tersebut diperoleh melalui sintesis hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, yang kemudian dikelompokkan berdasarkan pengaruhnya terhadap pelaksanaan kebijakan. Faktor pendukung implementasi kebijakan dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 3. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Pengadaan PPPK

Faktor Pendukung	Temuan Penelitian
Komunikasi dan koordinasi yang berkelanjutan	Koordinasi antara BKPSDM, BKN, Kementerian PANRB, perangkat daerah, serta penyampaian informasi kepada masyarakat berlangsung secara berkelanjutan sehingga perubahan kebijakan dapat segera ditindaklanjuti.
Perencanaan kebutuhan pegawai berbasis Anjab dan ABK	Penyusunan usulan formasi dilakukan berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), sehingga lebih sesuai dengan kebutuhan riil organisasi.
Komitmen aparatur pelaksana	Aparatur BKPSDM tetap memberikan pelayanan, pendampingan, dan konsultasi selama seluruh tahapan pengadaan PPPK.
Dukungan sarana dan teknologi informasi	Pemanfaatan SSCASN, CAT, website resmi, dan media sosial mendukung efisiensi, transparansi, serta kemudahan akses informasi.
Pedoman pelaksanaan yang jelas	Seluruh tahapan pengadaan mengacu pada regulasi, SOP, dan petunjuk teknis dari pemerintah pusat.

Sumber: Hasil dari penelitian yang telah diperoleh peneliti (2026)

Berdasarkan tabel di atas, faktor pendukung implementasi kebijakan pengadaan PPPK di Pemerintah Kota Pariaman tidak hanya berasal dari aspek internal organisasi, tetapi juga didukung oleh mekanisme koordinasi, perencanaan kebutuhan pegawai, pemanfaatan teknologi informasi, serta kejelasan pedoman pelaksanaan. Keberadaan faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan telah didukung oleh kapasitas organisasi yang memadai sehingga setiap tahapan pengadaan dapat dilaksanakan secara sistematis dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Meskipun demikian, implementasi kebijakan tidak terlepas dari berbagai tantangan yang memerlukan penyesuaian selama proses pelaksanaannya. Tantangan implementasi kebijakan yang ditemukan dalam penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Tantangan Dalam Implementasi Kebijakan Pengadaan PPPK

No	Tantangan	Upaya yang dilakukan
1	Perubahan regulasi dan jadwal dari pemerintah pusat	Meningkatkan koordinasi dan komunikasi secara intensif dengan BKN dan Kementerian PANRB serta segera menindaklanjuti setiap perubahan kebijakan.
2	Kurangnya pemahaman peserta seleksi	Melaksanakan sosialisasi melalui website resmi, media sosial, pengumuman, serta membuka layanan konsultasi bagi pelamar.
3	Kendala administrasi peserta	Memberikan pendampingan dan verifikasi dokumen agar kesalahan administrasi dapat diminimalkan.

(Implementasi Kebijakan Pengadaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja ...)

4	Kendala teknis penggunaan SSCASN	Memberikan asistensi kepada peserta serta berkoordinasi dengan BKN apabila terjadi gangguan sistem.
5	Keterbatasan kemampuan fiskal	Menyesuaikan jumlah usulan formasi dengan kemampuan keuangan daerah dan memprioritaskan jabatan yang paling dibutuhkan berdasarkan Anjab dan ABK.
6	Peningkatan kualitas implementasi ke depan	Melakukan evaluasi pelaksanaan setiap tahapan pengadaan sebagai bahan perbaikan pada pelaksanaan seleksi berikutnya.

Sumber: Hasil dari penelitian yang telah diperoleh peneliti (2026)

Berdasarkan tabel di atas, tantangan implementasi kebijakan pengadaan PPPK di Pemerintah Kota Pariaman lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal, terutama yang berkaitan dengan kemampuan fiskal daerah, dinamika regulasi pemerintah pusat, serta ketergantungan terhadap sistem nasional dalam pelaksanaan pengadaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kesiapan pemerintah daerah sebagai pelaksana, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kebijakan yang terus berkembang. Meskipun demikian, berbagai tantangan tersebut dapat direspons melalui koordinasi yang berkelanjutan, penyesuaian terhadap ketentuan yang berlaku, serta penguatan kapasitas kelembagaan sehingga implementasi kebijakan tetap dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman secara umum telah berjalan dengan baik. Keberhasilan tersebut tercermin dari terlaksananya seluruh tahapan pengadaan, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengusulan formasi, pelaksanaan seleksi, hingga pengangkatan PPPK sesuai dengan ketentuan pemerintah pusat. Temuan ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Pariaman mampu menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam praktik administrasi di tingkat daerah secara relatif efektif. Kondisi tersebut menjadi penting mengingat implementasi kebijakan PPPK merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi nasional yang diarahkan untuk mempercepat penataan tenaga non-ASN dan memperkuat penerapan sistem merit sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Dengan demikian, keberhasilan implementasi di Kota Pariaman tidak hanya merefleksikan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga menunjukkan kapasitas pemerintah daerah dalam mengelola perubahan kebijakan kepegawaian yang bersifat nasional.

Temuan ini memperkuat pandangan Edward III (1980) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak ditentukan oleh satu variabel secara parsial, melainkan oleh keterkaitan antarvariabel implementasi. Dalam konteks pengadaan PPPK, komunikasi yang efektif memungkinkan informasi mengenai perubahan regulasi, penyesuaian jadwal seleksi, serta kebijakan teknis dari pemerintah pusat dapat segera dipahami dan diterapkan oleh pemerintah daerah. Hal ini menjadi sangat penting karena mekanisme pengadaan PPPK bersifat top-down, sehingga keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kualitas koordinasi vertikal antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Fakta ini menunjukkan bahwa tantangan implementasi kebijakan PPPK tidak lagi terletak pada ketersediaan regulasi atau kapasitas aparatur semata, tetapi pada kemampuan fiskal daerah dalam menjamin keberlanjutan pembiayaan pegawai. Hal tersebut sejalan dengan berbagai kajian implementasi kebijakan publik yang menegaskan bahwa kecukupan sumber daya finansial merupakan prasyarat utama keberhasilan implementasi kebijakan, terutama pada kebijakan yang menimbulkan konsekuensi anggaran jangka panjang. Dalam konteks Pemerintah Kota Pariaman, keterbatasan fiskal

menyebabkan pemerintah daerah harus menyusun prioritas kebutuhan formasi secara lebih selektif melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), sehingga pengadaan PPPK tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan organisasi, tetapi juga keberlanjutan kemampuan keuangan daerah.

Temuan penelitian semakin mempertegas pentingnya aspek fiskal dalam implementasi kebijakan pengadaan PPPK. Dari total 1.491 formasi PPPK yang telah ditetapkan untuk Pemerintah Kota Pariaman, hanya 862 formasi yang dapat direalisasikan melalui pengangkatan PPPK Tahap I dan Tahap II, sedangkan sisanya direncanakan untuk diangkat secara bertahap melalui skema PPPK Paruh Waktu sesuai kebijakan pemerintah. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan PPPK tidak sepenuhnya ditentukan oleh besarnya kebutuhan pegawai yang telah diidentifikasi melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan fiskal pemerintah daerah dalam menjamin keberlanjutan pembiayaan belanja pegawai. Dengan demikian, proses implementasi kebijakan pengadaan PPPK mencerminkan adanya kompromi antara kebutuhan organisasi, kebijakan nasional dalam penataan tenaga non-ASN, dan kapasitas keuangan daerah. Temuan ini mengindikasikan bahwa kapasitas fiskal bukan sekadar faktor pendukung implementasi, melainkan menjadi faktor strategis yang menentukan kecepatan dan cakupan realisasi kebijakan pengadaan PPPK di tingkat pemerintah daerah.

Komitmen aparatur dalam menyesuaikan perubahan kebijakan menunjukkan adanya kapasitas adaptif organisasi. Karakteristik ini menjadi penting mengingat selama periode pengadaan PPPK pemerintah pusat beberapa kali melakukan penyesuaian terhadap jadwal seleksi, mekanisme pengangkatan, dan ketentuan administratif. Kemampuan aparatur BKPSDM dalam merespons perubahan tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan (*organizational adaptability*) agar tujuan kebijakan tetap dapat tercapai.

Temuan ini memperlihatkan bahwa struktur birokrasi pada implementasi kebijakan PPPK memiliki karakteristik *multi-level governance* yakni yang melibatkan hubungan kerja sama antara pemerintah pusat, BKN, Kementerian PANRB, dan pemerintah daerah. Di satu sisi, struktur tersebut menciptakan standar implementasi yang seragam secara nasional sehingga meningkatkan akuntabilitas proses pengadaan. Namun, di sisi lain, tingginya ketergantungan terhadap keputusan pemerintah pusat menyebabkan ruang diskresi pemerintah daerah menjadi terbatas, khususnya dalam penetapan formasi, jadwal seleksi, dan kebijakan teknis lainnya. Oleh karena itu, efektivitas implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh sinkronisasi kebijakan lintas tingkat pemerintahan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III masih relevan dalam menjelaskan implementasi kebijakan pengadaan PPPK di tingkat pemerintah daerah. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh empat dimensi yang dikemukakan Edward III. Namun hal tersebut juga turut terpengaruh oleh faktor eksternal berupa kemampuan fiskal daerah dan dinamika kebijakan pemerintah pusat. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai implementasi kebijakan PPPK karena menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi pada era reformasi birokrasi memerlukan sinergi antara kapasitas internal organisasi dengan dukungan lingkungan kebijakan eksternal. Oleh karena itu, penguatan koordinasi antar pemerintah, peningkatan kapasitas fiskal daerah, penyederhanaan regulasi, serta penguatan sistem administrasi kepegawaian berbasis digital menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan PPPK pada masa mendatang.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Pemerintah Kota Pariaman secara umum telah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan pemerintah pusat. Ditinjau menggunakan Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III, keberhasilan implementasi didukung oleh komunikasi yang efektif antarinstansi, ketersediaan sumber daya yang relatif memadai, komitmen pelaksana dalam menjalankan kebijakan, serta struktur birokrasi yang memiliki pembagian tugas dan prosedur kerja yang jelas. Keempat dimensi tersebut saling

mendukung sehingga seluruh tahapan pengadaan PPPK, mulai dari perencanaan kebutuhan hingga pengangkatan pegawai, dapat dilaksanakan secara sistematis. Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi kebijakan masih menghadapi sejumlah tantangan, terutama keterbatasan kemampuan fiskal daerah dalam memenuhi kebutuhan formasi PPPK, perubahan regulasi dan jadwal pelaksanaan dari pemerintah pusat, serta ketergantungan terhadap sistem administrasi kepegawaian nasional. Berbagai tantangan tersebut tidak menghambat pelaksanaan kebijakan secara keseluruhan, namun memerlukan kemampuan adaptasi, koordinasi yang berkelanjutan, dan penguatan kapasitas kelembagaan agar implementasi kebijakan dapat berlangsung secara lebih efektif.

Secara teoretis, penelitian ini mengonfirmasi bahwa Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III masih relevan dalam menjelaskan implementasi kebijakan pengadaan PPPK di tingkat pemerintah daerah. Sementara itu, secara praktis, hasil penelitian memberikan masukan bagi pemerintah daerah untuk memperkuat perencanaan kebutuhan pegawai, meningkatkan koordinasi dengan pemerintah pusat, serta mengoptimalkan kapasitas fiskal dan sistem administrasi kepegawaian sebagai upaya mendukung implementasi kebijakan PPPK yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Referensi

- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, Dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1-11.
- Amamina, S. N., Dkk. (2023). Implementasi Pppk Sebagai Upaya Penataan Non- Asn Di Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Asn*, 12(2), 45-59.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Friadi, J., Satriawan, B., & Dewi, N. P. D. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Kompetensi, Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pppk Sebagai Variabel Intervening. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 39-52.
- Hanamunika, G., Sari, D. S., & Dai, R. M. (2020). Implementasi Kebijakan Pengadaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Pppk) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 3(3), 143-154.
- Imamia, A., Zehro, A. I., Sjarif, E. I., Rizkiyah, T., Jennah, R., & Rusdani, Z. (2025). *Strategi Dan Kebijakan Publik Dalam Dinamika Politik Indonesia*. Penerbit: Kramantara Js.
- Karmanis, M. S., & St, K. (2021). *Analisis Implementsi Kebijakan Publik*. Cv. Pilar Nusantara.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Kemenpanrb). (2023). *Peraturan Menteri Panrb Nomor 14 Tahun 2023 Tentang Pengadaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja Untuk Jabatan Fungsional*. Jakarta: Kemenpanrb.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Kemenpanrb). (2022). *Surat Edaran Menteri Panrb Nomor B/185/M.Sm.02.03/2022 Tentang Status Kepegawaian Di Lingkungan Instansi Pemerintah Pusat Dan Daerah*. Jakarta: Kemenpanrb.
- Kurniawan, A., & Suswanta, S. (2020). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134-148.
- Mansur, J. (2021). Implementasi Konsep Pelaksanaan Kebijakan Dalam Publik. *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(2), 324-334.
- Melati, S., Setyawan, D., Wulandary, R. M. C., & Manggul, D. P. (2025). Model Integratif Implementasi Kebijakan Digital: Sintesis Edward Iii Dan Digital Governance Pada Sistem Pengaduan Sosial Kota Malang. *Cermin: Jurnal Penelitian*, 9(2), 668-681.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., dan Saldaña (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mujib, S. (2022). Implementasi Kebijakan Pengadaan Pppk Pada Sektor Pendidikan Di Kabupaten Lumajang. *Jurnal Manajemen Dan Kebijakan Publik*, 10(3), 34-47.

- Musa, M. (2023). Sdm Sektor Publik Di Indonesia: Efektifitas Skema Perekrutan Pppk Dalam Memenuhi Kebutuhan Sdm Profesional Dalam Birokrasi.
- Mustaking, M. (2024). Implementasi E-Government Pada Platform Sindo. *Jurnal Kebijakan Publik*, 15(1), 41-47.
- Permana, A., Maulida, A., Husaeni, F., Ruhimasari, S., & Surya, P. P. (2025). Definisi Kebijakan Publik: Pengertian, Unsur-Unsur Dan Perkembangan. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(5), 453-457.
- Putra, G. G., Candra, I. W., & Rokhim, A. (2025). Harmonization Of Pppk Principal Appointment Regulations: Normative Legal Perspective. *International Journal Of Law, Crime And Justice*, 2(1), 28-39.
- Saldana, M., & Huberman. (2014). *Qualitative Data Analysis*. America: Sage Publications
- Salsabila, A. (2025). *Kebijakan Pemerintah Daerah Terhadap Status Tenaga Honorer Setelah Berlaku Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara* (Doctoral Dissertation, Hukum Pemerintahan).
- Sari, D. A. (2022). *Implementasi Kebijakan Pengadaan Pppk Pada Jabatan Fungsional Di Kabupaten Banyuwangi*. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 9(1), 51-63.
- Satriatama, M. T., Nurmandi, A., & Lawelai, H. (2025). *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 8(2), 1-10.
- Sobirin, S. S. (2023). *Implementasi Kebijakan (Studi Kasus, Teori Dan Aplikasinya)*. Chakti Pustaka Indonesia.
- Sofiyanti, F., & Pramono, S. (2023). Analisis Implementasi Kebijakan Penanggulangan Stunting Di Kabupaten Situbondo Tahun 2023. *Soetomo Magister Ilmu Administrasi*, 223-230.
- Suaib, H., Rakia, A. S. R., Purnomo, A., & Ohorella, H. M. (2022). *Pengantar Kebijakan Publik*. Humanities Genius.
- Subianto, A. (2020). Kebijakan Publik: Tinjauan Perencanaan, Implementasi Dan Evaluasi.
- Sudiro, A., & Putri, O. A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sururi, M. P., Hafidh, Z., & Afifah, D. A. (2023). *Analisis Kebijakan Sekolah Penggerak: Tinjauan Teoretis Dan Model Implementasi Kebijakan Edwards Iii*. Indonesia Emas Group.
- Sutmasa, Y. G. (2021). Memastikan Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal Ilmiah Cakrawarti*, 4(1), 25-36.
- Syahputra, R. (2023). *Hambatan Implementasi Kebijakan Pppk Di Pemerintah Daerah*. *Jurnal Administrasi Negara*, 15(1), 45-58.
- Utama, Z. M., Syahbana, A. F., & Yosie, Y. (2025). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Literatur. *Jurnal Pijar*, 3(3), 344-360.
- Wahab, S. A. (2021). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Bumi Aksara.