

**PELAKSANAAN SELEKSI TENAGA HONORER MENJADI PEGAWAI
PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK) DI BKPSDM KOTA
BUKITTINGGI PROVINSI SUMATERA BARAT**

Surya Arrazaq

NPP.32.0145

Asdaf Kota Bukittinggi, Provinsi Sumatera Barat

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email : surya.arrazaq17@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Teresa Irmina Nangameka, S.STP, M.Tr.IP

ABSTRACT

Problem/Background (GAP): Mismatch between the number of honorary workers and the available positions, as well as the large number of honorary personnel in Bukittinggi City who have not yet been appointed as Government Employees with Work Agreements (PPPK).

Purpose: To analyze the implementation of the selection process for honorary workers to become PPPK in the Regional Civil Service Agency (BKPSDM) of Bukittinggi City, West Sumatra Province. **Method:** The research uses a descriptive qualitative method with data collected through interviews, observation, and documentation. Informants include officials from BKPSDM and PPPK selection participants there are 8 informant. Data were analyzed using Human Resource Management theory by Kasmir (2016), which includes forecasting, planning, organizing, implementing, and controlling. **Results/Findings:** The results show that the implementation of the PPPK selection in Bukittinggi City has followed the established procedures and merit principles. However, several obstacles remain, such as limited budget, an imbalance between applicants and available positions, and difficulties faced by participants in understanding the online selection system. Nevertheless, BKPSDM has made efforts through strengthened socialization, technical assistance, and inter-sectoral coordination. **Conclusion:** The implementation of the PPPK selection at BKPSDM Bukittinggi has been fairly good and in accordance with regulations, but improvements are needed in terms of budget allocation, information systems, and participants' digital literacy to ensure a more optimal and equitable selection process in the future.

Keywords: PPPK Selection, Honorary Workers, Human Resource Management, BKPSDM, Bukittinggi City

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP) : Ketidaksesuaian antara jumlah tenaga honorer yang ada dengan formasi yang tersedia, serta masih banyaknya tenaga honorer di Kota Bukittinggi yang belum terangkat menjadi PPPK. **Tujuan:** Untuk menganalisis pelaksanaan seleksi tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di BKPSDM Kota Bukittinggi Provinsi Sumatera Barat. **Metode:** Metode yang digunakan adalah kualitatif

deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan terdiri dari pejabat pelaksana di BKPSDM dan peserta seleksi PPPK berjumlah 8 informan. Data dianalisis menggunakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dari Kasmir (2016), yaitu: perkiraan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi PPPK di Kota Bukittinggi telah mengikuti prosedur yang ditetapkan dan prinsip meritokrasi. Namun masih ditemukan beberapa hambatan seperti keterbatasan anggaran, ketidaksesuaian jumlah formasi dengan pelamar, dan kesulitan peserta dalam memahami sistem seleksi daring. Meski demikian, BKPSDM telah melakukan berbagai upaya seperti penguatan sosialisasi, pendampingan teknis, dan koordinasi lintas sektor. **Kesimpulan:** Pelaksanaan seleksi PPPK di BKPSDM Kota Bukittinggi sudah cukup baik dan sesuai aturan, namun diperlukan peningkatan pada aspek anggaran, sistem informasi, dan literasi digital peserta agar pelaksanaan seleksi ke depan dapat berjalan lebih optimal dan adil.

Kata Kunci: Seleksi PPPK, Tenaga Honorer, Manajemen SDM, BKPSDM, Kota Bukittinggi

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan elemen strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapainya tujuan organisasi (Ramadian, Rizan, & Suhud, 2021). Pemerintah Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Manajemen ASN menetapkan bahwa hanya ada dua jenis pegawai ASN, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), sekaligus menghapus status tenaga honorer paling lambat Desember 2024. Dalam konteks tersebut, seleksi PPPK menjadi langkah penting untuk menata ulang sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah agar lebih profesional, efektif, dan sesuai kebutuhan organisasi. Hal ini sejalan dengan Becker & Huselid (2006) yang mengatakan bahwa *Strategic human resource management integrates human capital and organizational goals to improve firm performance through effective management of people and practices*.

Namun, pelaksanaan seleksi PPPK tidak terlepas dari tantangan, khususnya di daerah seperti Kota Bukittinggi. Data menunjukkan adanya ketimpangan antara jumlah tenaga honorer yang ada dengan formasi yang tersedia, belum meratanya pemahaman teknologi di kalangan pelamar, serta keterbatasan anggaran daerah. Selain itu, masih banyak tenaga honorer di Kota Bukittinggi yang belum terdaftar dalam database Badan Kepegawaian Negara (BKN), yang menjadi prasyarat utama dalam rekrutmen dan seleksi PPPK. Oleh karena itu, perlu dilaksanakan rekrutmen pegawai. Menurut García-Izquierdo, Derous, & Searle (2013) *Recruitment and selection are not merely technical processes of matching people to jobs, but are increasingly viewed as social and interactive processes where both the employer and the applicant actively engage in forming impressions and making decisions*. Sehingga pelaksanaan rekrutmen dan seleksi PPPK masih perlu dikelola dengan baik oleh pemerintah.

Melihat urgensi dan kompleksitas persoalan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan seleksi tenaga honorer menjadi PPPK di BKPSDM Kota Bukittinggi. Penelitian ini menggunakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Kasmir (2016) dengan fokus pada lima fungsi utama: perkiraan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dengan demikian, diharapkan hasil

penelitian ini dapat memberikan masukan strategis bagi pelaksanaan seleksi PPPK yang lebih adil dan optimal ke depan. MSDM juga tidak hanya berfokus pada perekrutan dan seleksi tetapi juga mencakup strategi untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan yang ada (Nurdin, dkk. 2024).

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Kesenjangan utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah adanya ketidaksesuaian antara jumlah tenaga honorer yang ada dengan jumlah formasi PPPK yang tersedia, sebagaimana tercermin dari data BKD di Provinsi Sumatera Barat yang mencatat sebanyak 9.138 tenaga honorer, sementara formasi yang diusulkan pada tahun 2022 hanya berjumlah 1.829 formasi (BKD Sumatera Barat, 2022). Kondisi serupa terjadi di Kota Bukittinggi, di mana masih terdapat lebih dari 600 tenaga honorer yang belum masuk dalam database Badan Kepegawaian Negara (BKN), padahal pengangkatan menjadi ASN mensyaratkan keterdaftar dalam database tersebut (BKN, 2024). Ketimpangan ini menunjukkan adanya permasalahan serius dalam proses penataan dan seleksi PPPK di daerah, khususnya dalam memastikan bahwa seluruh tenaga honorer mendapatkan kesempatan yang adil untuk diangkat menjadi ASN. Meskipun kebijakan nasional telah menetapkan penghapusan status honorer paling lambat Desember 2024, pelaksanaan di lapangan masih belum optimal, yang menimbulkan ketidakpastian bagi banyak tenaga honorer.

Ketimpangan antara jumlah tenaga honorer dengan formasi yang tersedia serta belum optimalnya pelaksanaan seleksi PPPK di Kota Bukittinggi menunjukkan perlunya kajian yang lebih mendalam terhadap proses manajerial yang dijalankan oleh instansi terkait. *Integrating human resource management practices with corporate governance mechanisms can enhance organizational performance and accountability* (Luciana Lima & Barbara Galleli, 2021). Pelaksanaan seleksi tidak hanya sekadar menjalankan prosedur administratif, tetapi juga menuntut perencanaan yang matang, pengorganisasian yang efektif, serta pelaksanaan dan pengendalian yang terukur agar seleksi berjalan transparan dan meningkatkan akuntabilitas organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menelaah bagaimana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bukittinggi melaksanakan seleksi PPPK secara menyeluruh berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, guna memastikan bahwa seluruh tenaga honorer memperoleh kesempatan yang setara dalam proses seleksi dan kebijakan penataan ASN dapat terlaksana secara adil dan profesional.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks penataan tenaga honorer maupun konteks pelaksanaan seleksi PPPK. Penelitian Wahyu Widayat pada tahun 2022 yang berjudul *Pengelolaan Pegawai Honorer Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta* menyimpulkan bahwa kebijakan penanganan pegawai honorer merupakan kebijakan reformasi birokrasi di bidang kepegawaian yang bertujuan untuk menghindari potensi maladministrasi dan melalui surat edaran MenPANRB ini tidak hanya menghapuskan keberadaan pegawai honorer tetapi juga bertujuan untuk memetakan dan memvalidasi data pegawai honorer di lingkungan instansi pemerintah. Penelitian ini mengkaji pentingnya melaksanakan pengelolaan tenaga honorer berdasarkan sistem merit untuk mengoptimalkan pelayanan publik. Penelitian selanjutnya yang berjudul *Imbas Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Dalam Penataan Pegawai di Instansi Pemerintah*

menunjukkan bahwa imbas berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 memberi dampak yang signifikan yaitu larangan pengangkatan tenaga honorer untuk pengisian jabatan ASN termasuk pengangkatan dalam rangka mengganti tenaga honorer yang berhenti atau diberhentikan. Solusi yang dilakukan melalui rekrutmen PPPK secara terbuka agar diperoleh ASN yang profesional dalam mewujudkan *good governance* (Henny Juliani, 2021).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh L. Syaidiman Marto, dkk 2023 dengan judul Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Guru Honorer Menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja di Kota Palembang. Studi ini menunjukkan bahwa dalam meningkatkan sebuah pelayanan kepada masyarakat harus diperlukannya sumber daya manusia sesuai dengan standar dan sasaran kebijakan, karakteristik organisasi pelaksana, yang menjadi pertimbangan pelaksanaan. Maka dari itu pemerintah perlu meningkatkan kejelasan informasi yang disampaikan kepada seluruh aparatur selaku pengelola dari kebijakan pengangkatan guru honorer secara lebih intensif dan terkontrol agar mencapai pelayanan yang berkualitas dan bermutu. Penelitian ini berfokus pada pengangkatan guru honorer menjadi PPPK. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Diana Riski Sapitri Siregar 2023, yang berjudul Analisis Kebijakan Penghapusan Tenaga Honorer Bidang Pendidikan menjelaskan alasan penghapusan tenaga honorer bidang pendidikan dimulai moratorium pengangkatan PNS, perekrutan honorer sedangkan tujuan penghapusan adalah adanya status kepegawaian dan peningkatan SDM yang berkualitas. Solusi kebijakan ini adalah menyelesaikan permasalahan honorer, memperbaiki sistem perekrutan dan formasi. Fokus penelitian ini adalah dampak dari penghapusan tenaga honorer dibidang pendidikan khususnya guru honorer.

Penelitian oleh Adilla Rahmatushiva, dkk 2024 yang berjudul Analisis Penataan Kepegawaian ASN di Indonesia: Penghapusan Tenaga Honorer Pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menjelaskan rencana penghapusan tenaga honorer memunculkan permasalahan krusial terhadap penyelenggaraan pemerintah sehingga perlu dipertimbangkan lagi apakah sudah memberikan dampak yang signifikan terhadap penyelenggaraan pemerintah khususnya di bidang pengelolaan pegawai ASN serta bisa menciptakan manajemen yang tepat untuk menghasilkan ASN yang mampu bersaing dalam lingkup global. Fokus penelitian ini adalah dampak yang dihasilkan dari penghapusan tenaga honorer pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dari penelitian terdahulu, karena mengkaji secara mendalam pelaksanaan seleksi tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di BKPSDM Kota Bukittinggi menggunakan pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) berdasarkan teori Kasmir (2016), yang mencakup fungsi perkiraan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Kebaruan terletak pada fokus penelitian yang tidak hanya mendeskripsikan proses seleksi semata, tetapi juga menganalisisnya melalui sudut pandang fungsi-fungsi manajerial secara menyeluruh dalam konteks pemerintahan daerah. Penelitian ini juga memberikan gambaran empiris terhadap permasalahan aktual berupa ketidaksesuaian jumlah formasi PPPK dengan jumlah tenaga honorer serta banyaknya honorer yang belum terdaftar dalam database BKN, khususnya di Kota Bukittinggi. Dengan pendekatan ini, penelitian memberikan kontribusi praktis dan teoritis yang belum banyak disentuh oleh penelitian lain, terutama dalam konteks penataan ASN di daerah menjelang batas waktu penghapusan tenaga honorer pada tahun 2024 sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara menyeluruh pelaksanaan seleksi tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di BKPSDM Kota Bukittinggi berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia guna mendukung penataan ASN yang profesional dan berkeadilan.

II. METODE

Metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2022) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang di mana peneliti ialah instrumen kunci. Penelitian kualitatif memiliki bentuk desain penelitian yang beragam karena menyesuaikan dengan bentuk alami dari penelitian kualitatif yang memiliki sifat *emergent*, dimana fenomena tiba-tiba muncul sesuai dengan prinsip alami (Simangunsong, 2017). Penelitian ini memilih informan menggunakan metode *purposive sampling* yang berarti dengan menentukan informan yang dianggap paham, mengerti dan berwenang untuk memberikan data yang kita perlukan dalam penelitian.

Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Penulis melakukan wawancara mendalam kepada 8 informan yang terdiri dari Kepala Badan BKPSDM Kota Bukittinggi, Sekretaris BKPSDM, Kasubag, para ASN BKPSDM, dan pelamar PPPK. Adapun analisisnya menggunakan teknik analisis data dari Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2022) yaitu pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan. Lokasi penelitian dari penulis yaitu di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bukittinggi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pelaksanaan Seleksi Tenaga Honorer Menjadi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di BKPSDM Kota Bukittinggi Provinsi Sumatera Barat

3.1.1 Perkiraan

Pelaksanaan seleksi PPPK di BKPSDM Kota Bukittinggi mencakup upaya memproyeksikan kebutuhan jumlah dan jenis tenaga kerja sesuai dengan formasi jabatan yang tersedia. BKPSDM Kota Bukittinggi melakukan proses perkiraan ini dengan mengacu pada data jumlah tenaga honorer yang aktif bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Bukittinggi, hasil pemetaan dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), serta kebutuhan riil unit kerja. Meskipun demikian, berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, ditemukan adanya ketidaksesuaian antara jumlah tenaga honorer yang tercatat dengan jumlah formasi yang tersedia. Hal ini diperkuat dengan data dari Kepala BKPSDM yang menyatakan bahwa masih terdapat lebih dari 600 tenaga honorer yang belum masuk dalam database BKN, yang mana hal ini menjadi salah satu hambatan serius dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai.

Kondisi ini menunjukkan bahwa proses perkiraan masih menghadapi tantangan dalam hal akurasi dan validitas data, terutama terkait pemutakhiran dan verifikasi data tenaga honorer. Selain itu, keterbatasan anggaran daerah dan regulasi dari pemerintah pusat juga menjadi faktor pembatas dalam menentukan jumlah formasi yang diusulkan. Akibatnya, banyak tenaga honorer yang telah bekerja lama tidak mendapatkan kesempatan mengikuti seleksi PPPK karena keterbatasan formasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia menurut

Kasmir (2016), fungsi perkiraan yang ideal seharusnya mampu menyesuaikan antara kebutuhan organisasi dan ketersediaan tenaga kerja secara realistis, serta mempertimbangkan dinamika sumber daya dan kapasitas fiskal. Dan juga perkiraan ini sangat penting guna meningkatkan produktivitas organisasi dengan mempertimbangkan apakah organisasi memerlukan penambahan pegawai atau hanya perlu melakukan pelatihan dan pengembangan para pegawai yang sudah ada (Sudiro & Putri, 2023). Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pemetaan dan perencanaan yang lebih komprehensif dan terintegrasi agar pelaksanaan seleksi PPPK dapat berjalan lebih adil dan merata.

3.1.2 Perencanaan

Perencanaan dalam pelaksanaan seleksi PPPK di BKPSDM Kota Bukittinggi melibatkan berbagai aspek penting seperti penentuan jumlah formasi, jangka waktu pelaksanaan, sumber daya manusia yang terlibat, anggaran, serta kesiapan sarana dan prasarana. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BKPSDM, diketahui bahwa perencanaan dilakukan dengan mengacu pada ketentuan pusat, terutama dari Kementerian PAN-RB dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pemerintah Kota Bukittinggi secara resmi menetapkan formasi PPPK melalui pengumuman Wali Kota Nomor: 800.1.2.2/921/II-BKPSDM/2024 dengan jumlah formasi sebanyak 150 orang untuk 52 jabatan yang tersebar di berbagai perangkat daerah. Namun, proses perencanaan ini tidak sepenuhnya berjalan ideal karena adanya keterbatasan anggaran daerah dan tekanan waktu akibat target penyelesaian penataan tenaga honorer paling lambat akhir 2024.

Selain itu, dalam aspek teknologi dan sarana pendukung lainnya, masih ditemukan kendala yang berdampak pada proses perencanaan teknis pelaksanaan seleksi. Contohnya, tidak semua pelamar memiliki kemampuan yang memadai dalam menggunakan aplikasi pendaftaran berbasis daring, sehingga BKPSDM harus menyiapkan strategi tambahan berupa bantuan teknis dan posko layanan informasi. Dalam teori MSDM menurut Kasmir (2016), perencanaan yang baik harus mampu memperhitungkan secara sistematis segala kebutuhan sumber daya dan hambatan yang mungkin terjadi, guna memastikan pelaksanaan berjalan sesuai sasaran. Perencanaan sumber daya manusia yang baik dan akurat juga sangatlah penting untuk mampu mengatasi permasalahan terkait kebijakan stabilitas ketenagakerjaan (Iswahyudi, dkk. 2023). Oleh karena itu, meskipun perencanaan di BKPSDM telah mengikuti prosedur yang ditetapkan, evaluasi dan penyesuaian terhadap kondisi lokal perlu terus dilakukan agar proses seleksi PPPK menjadi lebih efektif, efisien, dan inklusif bagi seluruh tenaga honorer yang memenuhi syarat.

3.1.3 Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam pelaksanaan seleksi PPPK di BKPSDM Kota Bukittinggi dilakukan dengan membentuk struktur kepanitiaan seleksi yang terdiri dari berbagai unsur, seperti unsur pimpinan BKPSDM, kepala bidang, dan staf teknis yang bertanggung jawab atas berbagai tahapan seleksi. Struktur ini tertuang dalam Surat Keputusan Kepala BKPSDM Kota Bukittinggi yang menetapkan pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota panitia seleksi. Setiap anggota memiliki peran spesifik, seperti pengelolaan administrasi pendaftaran, verifikasi berkas, koordinasi dengan instansi pusat, serta pengawasan jalannya seleksi. Berdasarkan hasil wawancara, pengorganisasian ini bertujuan untuk memastikan setiap tahapan seleksi dapat berjalan terstruktur, akuntabel, dan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

Namun, dalam pelaksanaannya, ditemukan bahwa beban kerja panitia cukup tinggi karena keterbatasan jumlah personel yang tersedia, sementara jumlah pelamar cukup banyak dan waktu pelaksanaan relatif singkat. Kondisi ini menyebabkan beberapa tahapan teknis

harus dilakukan secara bertahap dan intensif. Dalam perspektif teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Kasmir (2016), fungsi pengorganisasian harus mencakup pembagian kerja yang jelas, penempatan personel sesuai kompetensi, serta koordinasi yang efektif antarbagian. Meskipun tantangan tetap ada, BKPSDM Kota Bukittinggi berupaya mengatasinya dengan meningkatkan koordinasi internal dan mengoptimalkan peran masing-masing bagian, sehingga proses seleksi tetap dapat dilaksanakan secara tertib dan sesuai prosedur. Pengorganisasian yang kuat menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi dinamika pelaksanaan seleksi PPPK di lingkungan pemerintah daerah.

3.1.4 Pelaksanaan

Pelaksanaan seleksi PPPK di BKPSDM Kota Bukittinggi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan nasional dan mengacu pada prinsip sistem merit. Proses ini meliputi tahapan rekrutmen, seleksi administrasi, seleksi kompetensi melalui Computer Assisted Test (CAT), serta verifikasi akhir terhadap dokumen para pelamar. Proses seleksi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini karena seleksi pegawai merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang memiliki kemampuan yang dipersyaratkan oleh jabatan yang lowong dan menolak pelamar tidak memenuhi syarat (Syafri & Alwi, 2014). Berdasarkan wawancara dengan pihak BKPSDM, pelaksanaan seleksi diawali dengan pengumuman formasi, penerimaan berkas pelamar melalui sistem daring (online), kemudian dilanjutkan dengan seleksi berbasis CAT yang diselenggarakan di titik lokasi ujian yang telah ditentukan. Pelamar yang lulus seleksi administrasi dan CAT akan diumumkan secara resmi melalui situs instansi maupun portal nasional SSCASN. BKPSDM juga melakukan pendampingan kepada peserta yang mengalami kesulitan teknis selama proses pendaftaran maupun pelaksanaan ujian.

Namun demikian, pelaksanaan seleksi tidak terlepas dari kendala teknis dan administratif. Beberapa pelamar mengalami kesulitan dalam proses unggah dokumen karena keterbatasan pemahaman terhadap teknologi informasi, serta adanya gangguan jaringan di wilayah tertentu. Selain itu, sebagian pelamar masih belum memahami alur seleksi secara utuh, meskipun sosialisasi telah dilakukan. Dalam perspektif teori MSDM menurut Kasmir (2016), pelaksanaan merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dan harus dijalankan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, BKPSDM telah berupaya mengatasi kendala tersebut melalui penyediaan layanan konsultasi, posko informasi, dan penyesuaian teknis pelaksanaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat hambatan, pelaksanaan seleksi tetap berjalan sesuai prosedur dan prinsip profesionalisme, serta mencerminkan komitmen BKPSDM dalam menjalankan kebijakan penataan tenaga honorer secara objektif dan akuntabel.

3.1.5 Pengendalian

Pengendalian dalam pelaksanaan seleksi PPPK di BKPSDM Kota Bukittinggi dilakukan melalui serangkaian mekanisme pengawasan terhadap setiap tahapan proses seleksi, mulai dari verifikasi berkas, pelaksanaan ujian, hingga penetapan hasil akhir. BKPSDM menjalankan fungsi pengendalian dengan cara membentuk tim khusus yang bertugas memantau kelancaran proses seleksi serta memastikan tidak terjadi kecurangan atau pelanggaran terhadap prinsip meritokrasi. Selain itu, pengendalian juga dilakukan melalui koordinasi aktif dengan instansi pusat seperti Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Kementerian PAN-RB, guna memastikan setiap tahapan seleksi sesuai dengan regulasi nasional. Dalam praktiknya, seluruh proses seleksi

didokumentasikan secara tertib dan transparan, serta dilengkapi dengan laporan pertanggungjawaban administratif yang diperiksa secara berkala oleh pimpinan instansi.

Meski sistem pengendalian telah diterapkan, masih ditemukan beberapa tantangan dalam pelaksanaannya. Misalnya, keterbatasan sumber daya manusia dalam tim pengawas menyebabkan pengawasan belum dapat menjangkau seluruh aspek secara menyeluruh, terutama dalam hal pelayanan informasi dan pendampingan teknis kepada pelamar. Selain itu, belum semua peserta seleksi memahami standar kelulusan dan prosedur pasca-ujian, yang kadang menimbulkan kesalahpahaman. Dalam teori MSDM menurut Kasmir (2016), fungsi pengendalian bertujuan untuk mengevaluasi hasil pelaksanaan serta memastikan bahwa pelaksanaan berjalan sesuai rencana dan target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, BKPSDM perlu melakukan evaluasi berkala serta memperkuat sistem pengawasan dan pelaporan agar proses seleksi PPPK di masa mendatang semakin transparan, akuntabel, dan tepat sasaran. Pengendalian yang efektif menjadi faktor penting dalam menjaga integritas pelaksanaan seleksi serta kepercayaan publik terhadap proses pengadaan ASN.

3.2 Faktor yang Menghambat dalam Pelaksanaan Seleksi Tenaga Honoror Menjadi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di BKPSDM Kota Bukittinggi

Pelaksanaan seleksi tenaga honoror menjadi PPPK tentunya tidak terlepas dari suatu hambatan. Hambatan BKPSDM Kota Bukittinggi yang ditemukan dilapangan diantaranya:

a. Kendala Sistem dan Perangkat

Meskipun pelaksanaan seleksi PPPK di Kota Bukittinggi telah berbasis teknologi digital melalui portal SSCASN dan Computer Assisted Test (CAT), kenyataannya masih terdapat gangguan teknis di lapangan. Beberapa komputer peserta mengalami error, jaringan internet tidak stabil, serta perangkat yang tidak berfungsi optimal saat ujian berlangsung. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan seleksi tidak berjalan lancar dan menimbulkan rasa cemas pada peserta. Meskipun panitia tanggap dalam menangani kendala tersebut dengan menyediakan teknisi dan komputer cadangan, kejadian seperti ini tetap menjadi hambatan serius yang menunjukkan perlunya peningkatan kesiapan teknis secara menyeluruh sebelum ujian dilaksanakan.

b. Perubahan Kebijakan Pemerintah Pusat

Proses seleksi PPPK sangat bergantung pada ketentuan dan jadwal yang ditetapkan oleh pemerintah pusat melalui Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Kementerian PAN-RB. Namun, sering kali terjadi perubahan jadwal secara mendadak, seperti perpanjangan waktu pendaftaran, perubahan waktu pengumuman hasil, atau revisi ketentuan seleksi. Perubahan mendadak ini menimbulkan kebingungan, baik bagi panitia seleksi di daerah maupun peserta, serta membutuhkan penyesuaian ulang terhadap alur kerja yang telah disusun sebelumnya. Akibatnya, koordinasi internal menjadi terganggu dan efektivitas pelaksanaan seleksi pun menurun.

c. Minimnya Informasi dan Sosialisasi Teknis

Banyak pelamar PPPK yang belum memahami secara utuh informasi teknis terkait proses seleksi, mulai dari alur pendaftaran, kelengkapan dokumen, hingga tata cara mengikuti ujian berbasis CAT. Hal ini terutama terjadi pada peserta yang kurang aktif dalam mengakses

informasi daring atau berasal dari latar belakang pendidikan yang belum familiar dengan teknologi. Sosialisasi yang dilakukan belum menjangkau seluruh kalangan, sehingga masih banyak peserta yang mengalami kebingungan dalam proses administrasi. Kurangnya pemahaman ini berdampak pada rendahnya kesiapan peserta dan potensi terjadinya kesalahan saat mengikuti tahapan seleksi.

d. Tidak Terpenuhinya Jumlah Peserta yang Lolos Sesuai Formasi

Salah satu hambatan signifikan dalam seleksi PPPK di Kota Bukittinggi adalah tidak terpenuhinya formasi yang tersedia akibat minimnya jumlah peserta yang dinyatakan lulus. Hal ini menunjukkan bahwa aspek perencanaan, khususnya dalam penetapan jumlah dan jenis formasi, belum sepenuhnya mempertimbangkan kondisi riil di lapangan seperti distribusi kompetensi, latar belakang pendidikan tenaga honorer, dan kesiapan peserta menghadapi ujian digital. Kegagalan pemenuhan formasi ini tidak hanya merugikan instansi yang membutuhkan pegawai, tetapi juga menimbulkan ketimpangan peluang bagi tenaga honorer yang tidak terakomodasi.

e. Minimnya Evaluasi Strategis Berbasis Data

Fungsi pengendalian dalam proses seleksi masih dilakukan secara normatif melalui rapat internal tanpa didukung sistem evaluasi berbasis data yang terstruktur. Tidak adanya indikator kinerja yang jelas, seperti tingkat kepuasan peserta, jumlah kendala teknis yang terjadi, serta kecepatan penyelesaian masalah, menjadikan proses evaluasi kurang efektif. Akibatnya, panitia kesulitan dalam mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan sistem secara menyeluruh. Minimnya penggunaan alat ukur yang objektif juga menunjukkan bahwa aspek pengendalian belum berjalan optimal sebagaimana yang diharapkan dalam prinsip manajemen sumber daya manusia.

3.3 Upaya Mengatasi Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan Seleksi Tenaga Honorer Menjadi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di BKPSDM Kota Bukittinggi

Untuk mengatasi berbagai faktor penghambat dalam pelaksanaan seleksi PPPK, BKPSDM Kota Bukittinggi melakukan sejumlah langkah strategis dan teknis. Salah satu upaya yang dilakukan adalah penyediaan teknis dan peralatan cadangan guna mengantisipasi gangguan teknis, seperti kerusakan komputer atau masalah jaringan saat pelaksanaan CAT (Computer Assisted Test). Panitia seleksi juga berkoordinasi dengan UPT BKN untuk memastikan kesiapan teknis di lokasi ujian. Ketika terjadi error pada komputer peserta, proses pemindahan ke perangkat cadangan dapat dilakukan dengan cepat tanpa mengganggu kelangsungan ujian. Hal ini menunjukkan bahwa BKPSDM bersifat antisipatif dan responsif terhadap gangguan yang dapat memengaruhi kenyamanan serta konsentrasi peserta.

Selain itu, peningkatan pelayanan informasi juga menjadi prioritas penting. BKPSDM membuka posko informasi dan helpdesk, baik secara daring maupun langsung, untuk menjawab kebingungan para pelamar yang kurang memahami sistem pendaftaran dan pelaksanaan seleksi berbasis digital. Petugas diberikan pelatihan teknis agar mampu menjelaskan alur pendaftaran secara rinci kepada pelamar. Informasi juga disebarluaskan melalui berbagai saluran, seperti media sosial, situs resmi, dan grup komunikasi daring. Untuk menghadapi perubahan kebijakan dari pemerintah pusat, seperti penyesuaian jadwal, panitia segera melakukan koordinasi internal dan menyampaikan pembaruan secara cepat kepada peserta. Di samping itu, evaluasi pasca-seleksi juga dilaksanakan untuk mengidentifikasi kelemahan dan merumuskan strategi perbaikan. Seluruh langkah ini mencerminkan penerapan fungsi pengendalian dalam

manajemen sumber daya manusia menurut Kasmir (2016), yang bertujuan memastikan seluruh proses seleksi berjalan profesional, transparan, dan akuntabel.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan seleksi PPPK di Kota Bukittinggi secara umum proses seleksi telah dilaksanakan dengan cukup baik namun masih adanya beberapa faktor yang menghambat. Sama halnya temuan penelitian L. Syaidiman Marto, dkk (2023), penelitian ini menunjukkan bahwa validasi dan pendataan tenaga honorer merupakan fondasi penting dalam proses pengangkatan menjadi PPPK. Keduanya menekankan pentingnya database yang akurat sebagai dasar dalam menetapkan formasi dan peserta seleksi. Temuan ini juga memperkuat penelitian Wahyu Widayat (2022) yang menekankan perlunya pelaksanaan sistem merit dalam pengelolaan tenaga honorer. Dalam konteks ini, BKPSDM Bukittinggi telah menerapkan prinsip merit melalui seleksi berbasis CAT, meskipun masih menghadapi hambatan teknis dan administratif. Berbeda dengan temuan Henny Juliani (2021) yang berfokus pada dampak kebijakan secara normatif terhadap rekrutmen tenaga honorer di tingkat pusat, penelitian ini lebih menitikberatkan pada proses pelaksanaan seleksi secara praktis di tingkat daerah, dengan segala tantangan yang dihadapi langsung oleh instansi pelaksana.

Temuan ini juga menolak generalisasi dari penelitian Diana Riski Sapitri Siregar (2023) yang menyimpulkan bahwa kebijakan penghapusan honorer terutama memberi dampak signifikan di sektor pendidikan. Sebab, penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan serupa juga terjadi di sektor teknis dan jabatan pelaksana, bukan hanya pada tenaga pendidik. Perbedaan ini disebabkan oleh karakteristik objek penelitian yang berbeda, di mana penelitian Diana mengambil fokus pada kebijakan pusat dan bidang pendidikan, sedangkan penelitian ini mengambil lokus di pemerintah daerah dengan cakupan jabatan yang lebih luas. Sementara itu, berbeda dengan Adilla Rahmatushiva, dkk (2024) yang menitikberatkan pada analisis kebijakan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 secara makro, penelitian ini menambahkan kontribusi empiris pada implementasi teknis kebijakan tersebut di lapangan, serta menyoroti hambatan dan solusi di tingkat operasional.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan seleksi tenaga honorer menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di BKPSDM Kota Bukittinggi telah dilaksanakan cukup baik melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia menurut teori Kasmir (2016), yang mencakup fungsi perkiraan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Meskipun proses seleksi telah berjalan sesuai prosedur dan menunjukkan adanya komitmen terhadap prinsip merit, transparansi, dan akuntabilitas, masih ditemukan beberapa hambatan seperti keterbatasan formasi, kendala teknis dalam pelaksanaan ujian CAT, serta kurangnya pemahaman peserta terhadap sistem digital. Untuk mengatasi hal tersebut, BKPSDM Kota Bukittinggi melakukan berbagai upaya seperti penyediaan komputer cadangan, pelibatan teknisi di lokasi ujian, pendirian posko informasi dan helpdesk, serta pelaksanaan evaluasi internal secara berkala.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam cakupan waktu, lokasi, dan jumlah informan yang hanya berfokus pada BKPSDM Kota Bukittinggi, sehingga belum dapat menggambarkan kondisi secara menyeluruh di wilayah lain.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih minimnya temuan penelitian, oleh karena itu penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah dan melakukan pendekatan komparatif antar daerah, serta mengkaji efektivitas kebijakan seleksi PPPK dalam jangka panjang guna memberikan rekomendasi yang lebih aplikatif dalam mendukung transformasi manajemen ASN secara nasional.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Kepala BKPSDM Kota Bukittinggi, beserta seluruh jajaran di lingkungan BKPSDM yang telah memberikan izin, waktu, data, serta bimbingan yang sangat berarti dalam proses pelaksanaan penelitian ini hingga terselesaikan dengan baik.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Artisa, R. A. (2015). Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK): Review terhadap UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 06, 33–42. <https://journal.uniga.ac.id/index.php/JPKP/article/view/214/0>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 16(2), 133-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.009>
- García-Izquierdo, A. L., Derous, E., & Searle, R. H. (2013). Recruitment and selection in Europe: One step beyond. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(1), 1–2. https://www.elsevier.es/es-revista-revista-psicologia-del-trabajo-organizaciones-370-articulo-recruitment-selection-in-europe-one-S157659621370001X?utm_source
- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Mengelola Dan Menetapkan Sdm Yang Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Juliani, H. (2021). Imbas Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Dalam Penataan Pegawai di Instansi Pemerintah. *Masalah-Masalah Hukum*, 36–48. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/mmh/article/view/34832>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT RajaGrafindo Persada.
- Lima, L., & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*, 39(2), 200–210. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.004>
- Marto, S., Mayseni, B., Mawaddah, Franchika, T. M., & Muslim. (2023). Implementasi Kebijakan Pengangkatan Tenaga Guru Honorer Menjadi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Palembang. *Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi, & Bisnis*, 4, 197–217. <https://journal.jis-institute.org/index.php/jismab/article/view/1671>

Nurdin, I., Imelda, D. Q., Budiarti, I. N., & Dwiyanto, D. (2024). *Manajemen sumber daya manusia: Mengelola talenta untuk kinerja optimal*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia.

Rahmatushiva, A., Najma Divania, C., Barus, C., & Puspitasari, R. T. (2024). Analisis Penataan Kepegawaian ASN di Indonesia: Penghapusan Tenaga Honorer Pada UU Nomor 20 Tahun 2023. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2985(6), 111–118. <https://jurnal.kolibi.org/index.php/kultura/article/view/1533>

Ramadian, A., Rizan, M., & Suhud, U. (2021). *Manajemen strategi: Pengembangan aparatur negara*. Ahlimedia Press.

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi penelitian pemerintahan*. CV. Alfabeta.

Sudiro, A., & Putri, O. A. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

Syafri, H. W., & Alwi, A. (2014). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik*. IPDN Press.

Widayat, W. (2022). Pengelolaan Pegawai Honorer Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Wahyu Widayat. *Jurnal Politik Dan Pemerintahan Daerah*, 4, 215–222. <https://www.jppd.org/index.php/jppd/article/download/47/45>

