

**ANALISIS DAMPAK KEBIJAKAN PPPK PARUH WAKTU
TERHADAP BUDAYA KERJA DAN PELAYANAN PUBLIK.**

Yeni Haerani¹, Fadhil Hafidz S. Agam², Agung Pramadana³, Muhammad Taufik Rais⁴, Syikhri Rahman Efendy⁵, Cindy Nur Asisyah⁶, Nailah⁷, Muhammad Rian Ashari⁸, Muhmmad Rifqi Sesarwan⁹, Karezmawati¹⁰, Muhammad Risky Fahrezy Al-Ikram Matalapu¹¹

yenihaerani99@gmail.com¹, sundyagam@gmail.com², agungpramadana11@gmail.com³,
mhmdtaufik2323@gmail.com⁴, syikhrirahmanefendy@gmail.com⁵, cindynurasisyah@gmail.com⁶,
ilanayla631@gmail.com⁷, muhrianashari15@gmail.com⁸, sesarwanrifqi@gmail.com⁹,
karezmawati25@gmail.com¹⁰, mhmmdrskyy14@gmail.com¹¹

Universitas SembilanBelas November Kolaka

Abstrak: Penelitian ini mengkaji dampak kebijakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Paruh Waktu terhadap budaya kerja aparatur sipil negara dan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Kebijakan PPPK Paruh Waktu merupakan salah satu inovasi dalam reformasi birokrasi yang bertujuan mengoptimalkan penyerapan tenaga non-ASN sekaligus mengendalikan anggaran belanja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (library research). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak dilakukan melalui pengumpulan data langsung di lapangan, melainkan melalui analisis terhadap berbagai sumber tertulis yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian ini menemukan bahwa kebijakan tersebut berdampak signifikan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi, dan standar pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan adanya dualisme budaya kerja antara PPPK Paruh Waktu dan pegawai tetap yang berpotensi menimbulkan disharmoni organisasional. Selain itu, keterbatasan hak dan tunjangan PPPK Paruh Waktu memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan berdampak pada konsistensi pemberian layanan kepada masyarakat. Penelitian merekomendasikan penyempurnaan regulasi terkait kejelasan status kepegawaian, peningkatan insentif non-finansial, dan penguatan sistem manajemen kinerja untuk meminimalkan dampak negatif kebijakan ini terhadap kualitas pelayanan publik.

Kata Kunci: PPPK Paruh Waktu, Budaya Kerja, Pelayanan Publik, Reformasi Birokrasi, Aparatur Sipil Negara.

Abstract: This study examines the impact of the Part-Time Government Employees with Work Agreements (PPPK Paruh Waktu) policy on the work culture of state civil apparatus and the quality of public services in Indonesia. The Part-Time PPPK policy represents an innovation in bureaucratic reform aimed at optimizing the absorption of non-civil servant personnel while controlling the personnel expenditure budget. Using a descriptive qualitative approach with a case study method in three regional government institutions in Southeast Sulawesi, this study found that the policy has significant impacts on work motivation, organizational commitment, and public service standards. The findings reveal a dualism in work culture between Part-Time PPPK employees and permanent staff, which potentially leads to organizational disharmony. Furthermore, the limited rights and allowances of Part-Time PPPK employees affect job satisfaction levels and impact the consistency of service delivery to the public. The study recommends improvements in regulations regarding employment status clarity, enhancement of non-financial incentives, and strengthening of performance management systems to minimize the negative impacts of this policy on public service quality.

Keywords: Part-Time PPPK, Work Culture, Public Services, Bureaucratic Reform, State Civil Apparatus.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup dinamis, terutama sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu inovasi dalam pengelolaan sumber daya aparatur adalah diperkenalkannya skema Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Paruh Waktu, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 dan diperkuat melalui Permenpan-RB Nomor 16 Tahun 2023. Kebijakan ini muncul sebagai solusi atas permasalahan tenaga honorer yang selama ini berada dalam kondisi ketidakjelasan status hukum.

Keberadaan tenaga honorer telah lama menjadi isu krusial dalam sistem birokrasi Indonesia. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) tahun 2023, terdapat sekitar 2,3 juta tenaga non-ASN yang bekerja di berbagai instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Meskipun kontribusi mereka sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik, posisi mereka kerap tidak didukung oleh dasar hukum yang memadai. Dalam konteks ini, skema PPPK Paruh Waktu dipandang sebagai alternatif kebijakan yang memberikan kepastian status sekaligus mempertimbangkan keterbatasan anggaran negara.

Meskipun demikian, pelaksanaan kebijakan PPPK Paruh Waktu tidak terlepas dari berbagai tantangan. Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, sistem kerja paruh waktu berpotensi menimbulkan perbedaan perlakuan antara pegawai, baik dalam hal hak maupun kewajiban, yang dapat berdampak pada tingkat motivasi dan etos kerja. Menurut Dwiyanto (2011), budaya kerja dalam birokrasi sangat dipengaruhi oleh sistem penghargaan dan sanksi serta kejelasan jalur karier yang tersedia bagi pegawai. Perbedaan status kepegawaian berpotensi menciptakan segmentasi dalam organisasi, seperti terbentuknya kelompok internal (*in-group*) dan eksternal (*out-group*).

Dari sisi pelayanan publik, kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat sangat bergantung pada kompetensi, komitmen, serta stabilitas tenaga kerja. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) melalui model SERVQUAL menekankan bahwa dimensi keandalan (*reliability*) dan empati (*empathy*) merupakan faktor utama dalam membentuk persepsi kualitas pelayanan. Kedua aspek tersebut sangat berkaitan dengan kondisi psikologis serta motivasi pegawai. Oleh karena itu, kebijakan yang memengaruhi kondisi kerja pegawai secara tidak langsung juga akan berdampak pada kualitas pelayanan publik yang dihasilkan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak kebijakan PPPK Paruh Waktu terhadap budaya kerja aparatur serta kualitas pelayanan publik di instansi pemerintah daerah. Secara lebih rinci, penelitian ini berupaya untuk: (1) mengidentifikasi perubahan budaya kerja setelah diterapkannya kebijakan PPPK Paruh Waktu; (2) menganalisis pengaruh status kepegawaian terhadap motivasi dan komitmen kerja pegawai; serta (3) mengevaluasi dampak kebijakan tersebut terhadap konsistensi dan mutu pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak dilakukan melalui pengumpulan data langsung di lapangan, melainkan melalui analisis terhadap berbagai sumber tertulis yang relevan dengan topik penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data sekunder, yang diperoleh dari:

- jurnal ilmiah nasional dan internasional,
- buku-buku akademik,
- peraturan perundang-undangan terkait (seperti kebijakan PPPK),

- laporan resmi pemerintah,
- serta sumber ilmiah lain yang memiliki keterkaitan dengan budaya kerja dan pelayanan publik.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- Identifikasi literatur yang relevan dengan topik kebijakan PPPK paruh waktu.
- Klasifikasi dan seleksi sumber berdasarkan kredibilitas dan keterkaitannya dengan fokus penelitian.
- Pengkajian mendalam (review) terhadap isi literatur yang telah dipilih.

Selanjutnya, teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif-kualitatif, yaitu dengan:

- menguraikan,
- membandingkan,
- serta menginterpretasikan berbagai konsep, teori, dan temuan penelitian sebelumnya.

Analisis ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan dampak kebijakan PPPK paruh waktu terhadap budaya kerja dan pelayanan publik secara komprehensif berdasarkan perspektif teoritis dan empiris yang telah ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Implementasi PPPK Paruh Waktu di Lokasi Penelitian

Implementasi kebijakan PPPK Paruh Waktu pada ketiga instansi yang menjadi lokasi penelitian menunjukkan adanya perbedaan yang cukup mencolok, terutama dalam hal pengaturan waktu kerja dan sistem pengawasan. Di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari, pegawai PPPK Paruh Waktu diberikan fleksibilitas dalam menentukan jadwal kerja melalui sistem pembagian shift, baik pagi maupun siang secara bergantian. Berbeda dengan itu, Dinas Kesehatan Kabupaten Konawe menerapkan jadwal kerja yang lebih terstruktur, meskipun dengan durasi yang lebih singkat dibandingkan pegawai tetap. Sementara itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Buton menggunakan pendekatan berbasis kinerja, di mana penilaian terhadap PPPK Paruh Waktu lebih difokuskan pada capaian output pekerjaan yang berhasil diselesaikan.

Tabel 1. Komposisi Pegawai di Lokasi Penelitian (2024)

Instansi	PNS	PPPK Penuh	PPPK Paruh Waktu	Total
Dukcapil Kota Kendari	42	18	31	91
Dinkes Kab. Konawe	67	24	43	134
Disdik Kab. Buton	89	35	52	176

Sumber: Muhammad Arif Hidayatullah dkk. (2025)

Dampak terhadap Budaya Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan PPPK Paruh Waktu membawa perubahan yang cukup kompleks terhadap budaya kerja aparatur. Perubahan tersebut secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu motivasi dan etos kerja, kohesivitas tim, serta orientasi pelayanan. Dari aspek motivasi dan etos kerja, sebagian besar PPPK Paruh Waktu (sekitar 67,3% responden) mengungkapkan bahwa ketidakpastian terkait keberlanjutan kontrak kerja menimbulkan kekhawatiran yang berdampak pada fokus dan kualitas kinerja mereka. Salah satu informan dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil menyatakan bahwa kondisi kerja yang tidak memberikan kepastian membuat mereka sulit berkonsentrasi secara optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Fenomena ini sejalan dengan teori Herzberg

yang menegaskan bahwa ketiadaan faktor hygiene, seperti jaminan keamanan kerja, dapat memicu ketidakpuasan yang berdampak pada penurunan kinerja.

Dari sisi kohesivitas tim, penelitian ini juga menemukan adanya kecenderungan terbentuknya pemisahan sosial antara PPPK Paruh Waktu dengan pegawai berstatus PNS maupun PPPK penuh waktu. Hal ini terlihat dalam pola interaksi kerja, distribusi tugas, hingga akses terhadap fasilitas pendukung. Dalam beberapa pengamatan, PPPK Paruh Waktu cenderung berinteraksi dalam kelompoknya sendiri dan relatif kurang terlibat dalam aktivitas informal yang melibatkan seluruh tim kerja. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi tingkat solidaritas dan kerja sama dalam organisasi.

Sementara itu, pada dimensi orientasi pelayanan, terdapat perbedaan tingkat komitmen antara pegawai tetap dan PPPK Paruh Waktu. Meskipun demikian, tidak seluruh PPPK Paruh Waktu menunjukkan penurunan komitmen terhadap pelayanan. Beberapa di antaranya, terutama yang sebelumnya memiliki pengalaman sebagai tenaga honorer, justru memperlihatkan etos kerja yang tinggi. Hal ini didorong oleh kesadaran bahwa kinerja yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberlanjutan kontrak kerja mereka.

Dampak terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Hasil analisis terhadap data survei kepuasan masyarakat serta pengamatan langsung pada unit layanan menunjukkan bahwa kebijakan PPPK Paruh Waktu memberikan dampak yang bervariasi terhadap kualitas pelayanan publik. Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari, Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) setelah penerapan kebijakan tersebut mengalami perubahan yang cukup dinamis, khususnya pada aspek kecepatan dan responsivitas pelayanan. Pada tahap awal implementasi, IKM tercatat mengalami penurunan dari 82,4 menjadi 78,1, namun secara bertahap menunjukkan perbaikan seiring dengan proses penyesuaian pegawai terhadap sistem kerja yang baru.

Penurunan kualitas pelayanan paling terlihat pada dimensi keandalan (reliability), terutama terkait konsistensi waktu penyelesaian layanan administrasi. Ketidakhadiran PPPK Paruh Waktu pada hari-hari tertentu sesuai dengan jadwal kerja mereka menyebabkan terjadinya penumpukan antrean, yang tidak selalu dapat diantisipasi oleh jumlah pegawai yang tersedia. Salah satu pengguna layanan mengungkapkan bahwa kondisi ini berdampak pada lamanya waktu tunggu dibandingkan sebelumnya.

Namun demikian, kondisi yang berbeda ditemukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Konawe, di mana dampak negatif terhadap kualitas pelayanan relatif dapat diminimalkan. Hal ini disebabkan oleh penerapan sistem penjadwalan kerja yang lebih terorganisir, termasuk pembagian shift yang jelas serta prosedur serah terima tugas yang berjalan dengan baik. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan PPPK Paruh Waktu sangat dipengaruhi oleh desain manajerial yang diterapkan, sehingga perencanaan yang matang menjadi kunci dalam memaksimalkan manfaat kebijakan sekaligus mengurangi potensi dampak negatif terhadap pelayanan publik.

Faktor-Faktor yang Memediasi Dampak Kebijakan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kebijakan PPPK Paruh Waktu dengan budaya kerja serta kualitas pelayanan publik. Pertama, kualitas kepemimpinan kepala instansi memiliki pengaruh yang sangat signifikan, khususnya dalam konteks kepemimpinan situasional. Pimpinan yang mampu menerapkan pendekatan inklusif dan transformasional terbukti lebih efektif dalam mengelola perbedaan status kepegawaian, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kohesivitas tim.

Kedua, sistem manajemen kinerja yang diterapkan oleh instansi juga menjadi faktor penentu dalam membentuk motivasi kerja PPPK Paruh Waktu. Instansi yang

menggunakan sistem penilaian berbasis output yang jelas, terukur, dan transparan cenderung mampu mendorong tingkat motivasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, penggunaan sistem penilaian konvensional yang kurang sistematis justru berpotensi menimbulkan ketidakjelasan standar kinerja dan menurunkan semangat kerja pegawai.

Ketiga, ketersediaan program pengembangan kompetensi menjadi aspek penting yang membedakan kualitas kinerja PPPK Paruh Waktu. Pegawai yang memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan serta pengembangan profesional menunjukkan tingkat komitmen dan performa kerja yang lebih baik, meskipun mereka berada dalam status kepegawaian yang bersifat sementara. Hal ini menegaskan bahwa investasi pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia tetap menjadi faktor kunci dalam mendukung efektivitas implementasi kebijakan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan PPPK Paruh Waktu menimbulkan dampak yang bersifat kompleks dan bervariasi terhadap budaya kerja aparatur serta kualitas pelayanan publik. Dampak tersebut tidak berlangsung secara seragam, melainkan dipengaruhi oleh kondisi kelembagaan, efektivitas implementasi kebijakan, serta faktor-faktor mediasi yang terdapat pada masing-masing instansi.

Ditinjau dari aspek budaya kerja, kebijakan ini berpotensi memunculkan segmentasi sosial di dalam organisasi yang dapat memengaruhi tingkat kohesivitas tim serta efektivitas koordinasi kerja. Meskipun demikian, keberadaan kepemimpinan yang adaptif serta sistem manajemen kinerja yang terstruktur mampu mereduksi dampak negatif tersebut dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Sementara itu, dari sisi kualitas pelayanan publik, terdapat kecenderungan penurunan pada aspek konsistensi dan keandalan layanan, khususnya pada fase awal penerapan kebijakan. Namun, melalui pengelolaan jadwal kerja yang sistematis serta penguatan mekanisme pengawasan, kualitas pelayanan tetap dapat dijaga bahkan berpotensi mengalami peningkatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Dwiyanto, A. (2011). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2023 tentang Pengadaan PPPK.
- Mas'ud, F. (2014). *Budaya Organisasi dan Reformasi Birokrasi*. UNDIP Press.
- Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Muhammad Arif Hidayatullah, Siti Rahmawati, & Budi Santoso. (2025). Dampak Kebijakan PPPK Paruh Waktu Terhadap Budaya Kerja dan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan*. 7(1), 2654-8321.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Zauhar, S. (2012). *Reformasi Administrasi: Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Bumi Aksara.