



Evaluasi Implementasi Kebijakan ASN dan Dampaknya terhadap Guru Honorer di Cirebon: Perspektif *Engagement* dan *Trust*

Yuna Mumpunu Rahayu^{1*}, Mahmud², Agus Wirabhakti³

¹⁻³Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, Fakultas Pendidikan dan Sains, Universitas Swadaya Gunungjati, Indonesia

Email: yunamumpuni2015@gmail.com¹, mahmood.cliff@gmail.com², robbywira@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: yunamumpuni2015@gmail.com

Abstract. *This study evaluates the implementation of Indonesia's Civil Service policy on the restructuring of honorary teachers through the Government Employees with Work Agreements scheme and its impact on honorary teachers in Cirebon. The study focuses on two psychosocial factors, namely work engagement and trust, because both factors shape the acceptance of public policies at the school level. A descriptive qualitative case study was conducted in 2025 through open and closed questionnaires and semi-structured interviews involving approximately 150 honorary teachers, civil servant teachers, and school principals from ten junior high schools in Cirebon. The data were analysed using content analysis and simple descriptive statistics. The findings show that trust in the policy and teacher engagement in the implementation process were the most dominant factors. Most respondents perceived the PPPK selection process as insufficiently transparent, while teachers who received information, guidance, and support showed stronger engagement. The study proposes the ASN-Engagement-Trust Framework as a conceptual model for strengthening teacher participation, transparent communication, and fair policy implementation in local education governance.*

Keywords: *Education Policy; Engagement; Honorary Teachers; State Civil Apparatus; Trust.*

Abstrak. Penelitian ini mengevaluasi implementasi kebijakan ASN terkait penataan guru honorer melalui skema PPPK serta dampaknya terhadap guru honorer di Cirebon. Fokus utama penelitian terletak pada engagement dan trust karena kedua faktor tersebut menentukan penerimaan kebijakan di tingkat sekolah. Penelitian menggunakan desain studi kasus kualitatif-deskriptif pada tahun 2025. Data dikumpulkan melalui kuesioner terbuka dan tertutup serta wawancara semi-terstruktur terhadap sekitar 150 guru honorer, guru PNS, dan kepala sekolah dari sepuluh Sekolah Menengah Pertama di Cirebon. Data dianalisis dengan analisis konten dan statistik deskriptif sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap kebijakan dan keterlibatan guru dalam proses implementasi menjadi faktor paling dominan. Sebagian besar responden menilai informasi seleksi PPPK belum cukup transparan, sedangkan guru yang memperoleh informasi, pendampingan, dan dukungan sekolah menunjukkan engagement kerja yang lebih kuat. Penelitian ini menawarkan ASN-Engagement-Trust Framework sebagai model konseptual untuk memperkuat partisipasi guru, komunikasi kebijakan yang transparan, dan pelaksanaan kebijakan kepegawaian pendidikan yang lebih adil di tingkat lokal.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara; Guru honorer; Kebijakan pendidikan; Kepercayaan; Keterlibatan.

1. LATAR BELAKANG

Kebijakan kepegawaian terbaru di Indonesia membawa perubahan besar bagi guru honorer. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengarahkan penataan tenaga non-ASN dan memperkuat posisi PNS serta PPPK sebagai kategori utama aparatur negara (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023). Skema PPPK paruh waktu kemudian hadir sebagai salah satu kebijakan transisi bagi tenaga non-ASN yang masih dibutuhkan oleh instansi pemerintah (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2025). Dalam sektor pendidikan, kebijakan ini berhubungan langsung dengan guru honorer yang selama bertahun-tahun mengisi kebutuhan pembelajaran di sekolah. Karena itu, implementasi kebijakan ASN perlu dilihat

tidak hanya sebagai persoalan administrasi, tetapi juga sebagai proses sosial yang memengaruhi rasa aman, motivasi, dan penerimaan guru terhadap perubahan status kerja.

Guru honorer memiliki peran langsung dalam menjaga kesinambungan pembelajaran, terutama ketika kebutuhan guru belum sepenuhnya terpenuhi oleh ASN. Pengelolaan guru honorer pada jenjang pendidikan dasar masih menghadapi masalah kepastian status, distribusi tugas, dan perlindungan kerja (Sabon, 2022). Ketidakpastian tersebut dapat memengaruhi keterikatan kerja karena guru honorer tetap dituntut menjalankan tanggung jawab profesional di tengah risiko kerja yang belum stabil (Ramadhanty & Rozana, 2023). Di sisi lain, kebijakan PPPK memberi peluang peningkatan status dan kesejahteraan apabila proses seleksi berjalan jelas, adil, dan komunikatif. Kondisi ini menunjukkan bahwa kebijakan ASN bagi guru honorer tidak cukup dinilai dari perubahan regulasi, tetapi juga dari kualitas pengalaman guru selama proses implementasi.

Kajian terdahulu lebih banyak membahas aspek hukum, status kepegawaian, dan kesejahteraan guru honorer. Perubahan regulasi ASN menciptakan pergeseran kedudukan hukum tenaga honorer dalam pemerintahan daerah (Dionesius et al., 2025). PPPK paruh waktu juga dibahas sebagai kebijakan yang berdampak pada eksistensi guru honorer, terutama karena masih memunculkan ketidakpastian karier dan perlindungan kerja (Raihanuddin et al., 2025). Kajian lain menempatkan pengangkatan honorer menjadi ASN melalui PPPK sebagai kebijakan yang berpotensi meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi tetap membutuhkan implementasi yang konsisten (Sitepu et al., 2025). Namun, penelitian yang menghubungkan implementasi kebijakan ASN dengan engagement dan trust guru honorer masih terbatas, khususnya dalam konteks Cirebon.

Kesenjangan tersebut penting karena kebijakan publik tidak hanya diterima melalui aturan formal. Transparansi informasi dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah ketika masyarakat memahami alasan, prosedur, dan konsekuensi kebijakan (Alessandro et al., 2021). Kepercayaan terhadap institusi publik juga dipengaruhi oleh kompetensi, integritas, keterbukaan, keadilan, dan responsivitas pemerintah (Brezzi et al., 2021). Dalam lingkungan kebijakan yang kompleks, pemerintah perlu membangun kepercayaan melalui komunikasi yang jelas dan keterlibatan warga yang terdampak (OECD, 2024). Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi kebijakan ASN dan dampaknya terhadap guru honorer di Cirebon dengan menempatkan engagement dan trust sebagai fokus analisis.

2. KAJIAN TEORITIS

Kebijakan ASN dan Status Guru Honorer

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 mengatur Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja sebagai bagian dari sistem kepegawaian nasional (Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja, 2018). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 kemudian memperkuat penataan tenaga non-ASN dan mendorong sistem kepegawaian yang lebih terstruktur (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023). Kebijakan PPPK paruh waktu menjadi instrumen lanjutan untuk mengakomodasi tenaga non-ASN yang masih diperlukan, termasuk guru honorer (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2025). Dalam perspektif implementasi kebijakan, perubahan aturan seperti ini dapat menimbulkan ambiguitas ketika tujuan kebijakan belum diikuti oleh mekanisme teknis yang jelas di tingkat pelaksana (Matland, 1995). Karena itu, evaluasi kebijakan ASN perlu memperhatikan hubungan antara desain regulasi, kapasitas pelaksana, dan pengalaman kelompok sasaran.

Dalam konteks guru honorer, implementasi PPPK tidak hanya menyangkut perubahan status administratif. Job insecurity pada tenaga kependidikan honorer dapat menurunkan keterikatan kerja ketika individu merasa masa depan pekerjaannya tidak pasti (Ramadhanty & Rozana, 2023). Persoalan pengelolaan guru honorer juga terkait dengan kebutuhan sekolah, ketersediaan formasi, dan perlindungan terhadap hak kerja (Sabon, 2022). Di tingkat daerah, kedudukan hukum tenaga honorer sering membutuhkan respons kebijakan yang bijaksana karena sekolah masih membutuhkan kontribusi mereka dalam layanan pendidikan (Dionesius et al., 2025). Dengan demikian, kebijakan ASN harus dibaca sebagai proses implementasi yang menyentuh aspek hukum, organisasi, dan psikososial guru honorer.

Engagement dalam Pekerjaan Guru

Konsep engagement merujuk pada keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional seseorang dalam peran kerjanya (Kahn, 1990). Dalam pengembangan berikutnya, work engagement dipahami sebagai kondisi positif yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002). Pada profesi guru, engagement membantu menjelaskan mengapa guru tetap menjalankan tugas dengan energi dan komitmen meskipun menghadapi beban kerja serta tekanan organisasi. Emotion regulation dan kesejahteraan psikologis juga berhubungan dengan keterlibatan kerja guru, terutama ketika guru menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi (Greenier et al., 2021). Kerangka ini relevan untuk memahami guru honorer yang tetap mengajar dalam situasi transisi kebijakan ASN.

Kajian terbaru tentang guru menunjukkan bahwa engagement tidak berdiri sendiri. Engagement guru dipengaruhi oleh faktor pekerjaan, dukungan organisasi, kepemimpinan, dan kondisi psikologis (Halawa et al., 2023). Peran kepala sekolah dapat memperkuat work engagement guru melalui dukungan, komunikasi, dan pengelolaan lingkungan kerja yang kondusif (Maya & Mahmudah, 2023). Work engagement juga berhubungan dengan kinerja guru dalam konteks madrasah dan sekolah (Mulyani & Kartadiharja, 2023). Selain itu, job resources dan job demands memengaruhi hubungan antara engagement dan kinerja individual guru (Korsakiene et al., 2024). Oleh sebab itu, keterlibatan guru honorer dalam sosialisasi, pelatihan, dan pengambilan keputusan menjadi faktor penting dalam penerimaan kebijakan ASN.

Trust dalam Implementasi Kebijakan Publik

Trust dalam kebijakan publik merujuk pada keyakinan bahwa lembaga pemerintah memiliki kompetensi, integritas, dan niat baik dalam menjalankan kewenangan. Trust terhadap organisasi pemerintah dapat diukur melalui dimensi kemampuan, kebajikan, dan integritas institusi (Grimmelikhuisen & Knies, 2017). Dalam implementasi kebijakan, trust menjadi dasar legitimasi karena kelompok sasaran menilai apakah kebijakan dijalankan secara adil dan dapat diandalkan. Transparansi informasi dapat memperkuat trust ketika warga melihat proses kebijakan sebagai proses yang terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan (Alessandro et al., 2021). Dengan demikian, trust menjadi variabel penting untuk mengevaluasi kebijakan ASN yang berdampak langsung pada guru honorer.

Kepercayaan menjadi penting karena guru honorer merupakan pihak yang paling langsung terkena dampak kebijakan. Ketika informasi tidak jelas, rumor dan persepsi ketidakadilan mudah berkembang. Kerangka OECD menempatkan responsivitas, reliabilitas, integritas, keterbukaan, dan keadilan sebagai pendorong utama trust pada institusi publik (Brezzi et al., 2021). Hasil survei OECD terbaru juga menunjukkan bahwa kompleksitas kebijakan menuntut pemerintah untuk memperkuat komunikasi dan bukti kinerja agar kepercayaan publik tidak menurun (OECD, 2024). Penggunaan informasi digital dan media pemerintah dapat membantu membangun trust apabila informasi yang disampaikan konsisten, mudah diakses, dan relevan dengan kebutuhan warga (Porumbescu, 2016). Dalam konteks Cirebon, trust guru honorer terhadap seleksi PPPK sangat bergantung pada kejelasan kuota, kriteria, tahapan, dan saluran pengaduan.

ASN-Engagement-Trust Framework

Penelitian ini menggunakan ASN-Engagement-Trust Framework sebagai kerangka konseptual. Kerangka ini memandang kebijakan ASN sebagai input regulatif yang dijalankan melalui mekanisme komunikasi, seleksi, pelatihan, pendampingan, dan partisipasi. Mekanisme implementasi tersebut dapat menghasilkan penerimaan atau penolakan ketika tingkat ambiguitas dan konflik kebijakan tidak dikelola secara tepat (Matland, 1995). Engagement ditempatkan sebagai respons psikologis guru terhadap kualitas pelibatan dan dukungan selama kebijakan berlangsung. Trust ditempatkan sebagai evaluasi guru terhadap keadilan, transparansi, dan reliabilitas pelaksana kebijakan.

Kerangka ini juga menempatkan kepala sekolah dan dinas pendidikan sebagai aktor penghubung antara kebijakan pusat dan pengalaman guru di sekolah. Persepsi pegawai terhadap praktik sumber daya manusia di sekolah berkaitan dengan work engagement dan kinerja kerja (Van Beurden et al., 2025). Hubungan timbal balik antara job resources dan work engagement pada guru juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat memperkuat keterlibatan secara berkelanjutan (Uslukaya & Zincirli, 2025). Dengan demikian, ASN-Engagement-Trust Framework menilai keberhasilan kebijakan melalui tiga lapis hubungan, yaitu desain regulasi, pengalaman implementasi, dan respons psikososial guru honorer. Kerangka ini dipakai untuk membaca hasil penelitian dan merumuskan rekomendasi kebijakan yang lebih adil bagi guru honorer di Cirebon.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan desain studi kasus di Kabupaten dan Kota Cirebon. Desain ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami persepsi, pengalaman, dan penilaian aktor sekolah terhadap implementasi kebijakan ASN dan PPPK. Penelitian dilakukan pada tahun 2025 dengan melibatkan guru honorer, guru PNS, dan kepala sekolah dari sepuluh Sekolah Menengah Pertama. Pemilihan responden dilakukan secara purposive karena penelitian membutuhkan partisipan yang memahami dinamika guru honorer dan proses kebijakan di sekolah.

Jumlah partisipan sekitar 150 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner terbuka dan tertutup serta wawancara semi-terstruktur. Pertanyaan kuesioner dan wawancara diarahkan pada lima aspek, yaitu kepercayaan terhadap kebijakan, keterlibatan guru dalam proses, kejelasan informasi dan komunikasi, dukungan pelatihan dan pendampingan, serta jaminan kesejahteraan. Instrumen juga memuat pertanyaan tentang persepsi transparansi seleksi PPPK, akses informasi, dukungan sekolah, ruang aspirasi, dan harapan karier guru honorer.

Data dianalisis melalui analisis konten dan statistik deskriptif sederhana. Jawaban terbuka dikodekan berdasarkan tema yang muncul, sedangkan jawaban tertutup dihitung dalam bentuk persentase untuk melihat kecenderungan umum. Skor dominansi faktor diperoleh dari frekuensi kemunculan tema penting dan penilaian responden terhadap indikator kebijakan. Tahap analisis dilakukan dengan membaca data, mengelompokkan tema, membandingkan kecenderungan antarkelompok responden, dan menafsirkan hasil berdasarkan teori engagement, trust, serta implementasi kebijakan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil survei dan analisis kualitatif menunjukkan bahwa trust dan engagement menjadi faktor paling dominan dalam penerimaan kebijakan ASN dan PPPK oleh guru honorer di Cirebon. Sebanyak 88% responden menyatakan bahwa informasi seleksi PPPK belum cukup transparan, sedangkan 12% responden menyatakan yakin bahwa proses seleksi berjalan adil. Pada aspek engagement, 72% guru honorer merasa belum dilibatkan secara memadai dalam sosialisasi atau persiapan PPPK, sedangkan 28% responden merasa memperoleh dukungan aktif dari sekolah atau dinas pendidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerimaan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh isi regulasi, tetapi juga oleh pengalaman komunikasi dan keterlibatan selama proses implementasi.

Faktor lain yang sering muncul ialah kejelasan informasi, dukungan pelatihan, dan jaminan kesejahteraan. Sebanyak 80% responden menilai kejelasan informasi sebagai kebutuhan penting, 76% responden menilai pelatihan dan pendampingan sebagai dukungan yang perlu diperkuat, dan 72% responden menilai jaminan kesejahteraan sebagai bagian penting dari penerimaan kebijakan. Data tersebut memperlihatkan bahwa trust dan engagement berinteraksi dengan faktor teknis. Guru sulit percaya pada kebijakan ketika informasi tidak jelas, dan guru sulit terlibat secara positif ketika tidak memperoleh dukungan praktis.

Tabel 1. Skor Dominansi Faktor Implementasi Kebijakan ASN.

No.	Faktor	Skor dominan (%)
1	Kepercayaan terhadap kebijakan	90
2	Keterlibatan guru dalam proses	86
3	Kejelasan informasi dan komunikasi	80
4	Dukungan pelatihan dan pendampingan	76
5	Jaminan kesejahteraan atau insentif	72

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 1 menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap kebijakan memperoleh skor dominansi tertinggi. Guru honorer menyampaikan kekhawatiran tentang objektivitas seleksi,

keterbatasan informasi kuota, dan ketidakjelasan kontrak kerja. Kondisi ini menurunkan keyakinan mereka bahwa kebijakan akan melindungi hak dan masa depan kariernya. Temuan ini sejalan dengan kajian tentang perubahan kedudukan hukum tenaga honorer dalam struktur pemerintahan daerah (Dionesius et al., 2025).

Engagement menempati posisi kedua dengan skor 86%. Guru yang mengikuti sosialisasi, memperoleh panduan, atau mendapat dukungan kepala sekolah cenderung menunjukkan respons yang lebih positif terhadap kebijakan. Mereka tetap menjalankan tugas mengajar dengan dedikasi tinggi dan memandang PPPK sebagai peluang pengakuan profesional. Pola ini mendukung kajian bahwa engagement guru dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan kondisi psikologis kerja (Halawa et al., 2023).

Pembahasan

Hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa implementasi kebijakan ASN perlu dilihat sebagai proses sosial, bukan hanya proses administratif. Regulasi dapat memberi kepastian normatif, tetapi guru honorer menilai kebijakan melalui pengalaman konkret di sekolah. Ketika guru tidak mendapat informasi yang cukup, tidak memahami mekanisme seleksi, dan tidak memiliki saluran aspirasi, trust melemah. Sebaliknya, keterbukaan informasi dan dukungan kepala sekolah dapat memperkuat engagement karena guru merasa diakui sebagai bagian dari proses kebijakan. Temuan Cirebon sejalan dengan Raihanuddin et al. (2025) yang menyatakan bahwa PPPK paruh waktu perlu disertai perbaikan menyeluruh agar tidak menimbulkan ketidakpastian baru. Sitepu et al. (2025) juga menunjukkan bahwa pengangkatan honorer menjadi ASN melalui PPPK menghadapi tantangan tata kelola. Dalam studi ini, tantangan tersebut muncul pada tingkat sekolah melalui persepsi rendahnya transparansi dan minimnya partisipasi. Dengan kata lain, kebijakan yang sama dapat menghasilkan penerimaan berbeda jika mekanisme lokalnya berbeda.

Trust menjadi faktor kunci karena guru honorer tidak hanya menunggu status, tetapi juga menilai apakah proses kebijakan adil. Grimmelikhuijsen & Knies (2017) menekankan bahwa trust pada organisasi pemerintah mencakup kompetensi, integritas, dan kebajikan. Dalam konteks penelitian ini, kompetensi tampak pada kemampuan pemerintah dan sekolah memberi informasi yang benar, integritas tampak pada seleksi yang terbuka, dan kebajikan tampak pada perhatian terhadap kesejahteraan guru. Jika salah satu dimensi ini lemah, kepercayaan guru terhadap kebijakan akan ikut menurun. Engagement juga menentukan bagaimana guru bertahan dalam masa transisi. Kahn (1990) menjelaskan bahwa engagement muncul ketika seseorang dapat hadir secara psikologis dalam pekerjaannya. Guru honorer yang merasa dihargai dan dilibatkan lebih mudah mempertahankan energi kerja, meskipun statusnya

belum sepenuhnya pasti. Korsakiene et al. (2024) menunjukkan bahwa sumber daya kerja berperan dalam hubungan antara engagement dan kinerja guru. Karena itu, pelatihan, pendampingan, dan komunikasi kebijakan perlu dipahami sebagai sumber daya kerja yang dapat menjaga komitmen guru honorer. ASN-Engagement-Trust Framework yang diajukan dalam penelitian ini menempatkan komunikasi kebijakan, partisipasi guru, dan dukungan sekolah sebagai mekanisme penghubung antara regulasi ASN dan penerimaan guru honorer. Kerangka ini berbeda dari kajian yang hanya menekankan status hukum atau kesejahteraan. Model ini menunjukkan bahwa kebijakan ASN akan lebih efektif jika pemerintah daerah dan sekolah memperkuat dua jalur sekaligus, yaitu meningkatkan engagement melalui pelibatan aktif dan meningkatkan trust melalui transparansi. Dengan cara ini, kebijakan kepegawaian dapat mendukung mutu pendidikan secara lebih adil dan kontekstual.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan ASN dan PPPK berdampak langsung terhadap guru honorer di Cirebon, terutama melalui perubahan persepsi terhadap kepastian karier, keadilan seleksi, dan dukungan sekolah. Trust dan engagement terbukti menjadi dua faktor dominan yang menentukan penerimaan kebijakan. Rendahnya transparansi informasi melemahkan kepercayaan guru, sedangkan pelibatan dalam sosialisasi, pelatihan, dan pendampingan memperkuat keterlibatan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan penataan guru honorer tidak cukup ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh kualitas komunikasi dan partisipasi di tingkat lokal. Secara praktis, pemerintah pusat dan daerah perlu memperjelas kuota, kriteria seleksi, tahapan pelaksanaan, serta status kontrak PPPK agar guru honorer memperoleh informasi yang konsisten. Sekolah dan dinas pendidikan juga perlu menyediakan workshop persiapan, forum aspirasi, dan pendampingan teknis bagi guru honorer. Kepala sekolah perlu berperan sebagai penghubung kebijakan dengan pengalaman guru di sekolah. Dengan strategi tersebut, guru honorer dapat diposisikan sebagai subjek aktif dalam kebijakan, bukan hanya sebagai objek penataan administrasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan studi kasus di Cirebon dan mengandalkan data persepsi responden. Hasilnya tidak dapat digeneralisasi secara luas tanpa pengujian di daerah lain. Penelitian berikutnya dapat menguji ASN-Engagement-Trust Framework secara kuantitatif dengan sampel yang lebih besar dan membandingkan beberapa daerah. Penelitian lanjutan juga dapat menambahkan variabel kepemimpinan kepala sekolah, job insecurity, dan dukungan organisasi untuk menjelaskan penerimaan kebijakan secara lebih komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada guru honorer, guru PNS, kepala sekolah, dan pihak pendidikan di Cirebon yang telah bersedia memberikan informasi dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Universitas Swadaya Gunungjati atas dukungan akademik selama proses penyusunan artikel.

DAFTAR REFERENSI

- Alessandro, M., Lagomarsino, B. C., Scartascini, C., Streb, J., & Torrealday, J. (2021). Transparency and trust in government: Evidence from a survey experiment. *World Development*, 138, 105223. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105223>.
- Brezzi, M., González, S., Nguyen, D., & Prats, M. (2021). *An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges* (OECD Working Papers on Public Governance, Issue 48). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b6c5478c-en>.
- Dionesius, D., Purwanti, E., & Azzaulfa, A. (2025). Kedudukan hukum tenaga honorer dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Kubu Raya. *Noblesse Oblige Law Journal*, 2(1), 179–193. <https://doi.org/10.67240/nolan212025179-193>.
- Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: A case of British and Iranian English language teachers. *System*, 97, 102446. <https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102446>.
- Grimmelikhuijsen, S., & Knies, E. (2017). Validating a scale for citizen trust in government organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 83(3), 583–601. <https://doi.org/10.1177/0020852315585950>
- Halawa, F., Anggraini, E. N., & Yulianti, P. (2023). The antecedents and consequences of work engagement on teacher: A systematic literature review. *Maker: Jurnal Manajemen*, 9(1), 27–38. <https://doi.org/10.37403/mjm.v9i1.536>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2025 tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Paruh Waktu*.
- Korsakiene, R., Stankeviciene, A., & Nawal, A. (2024). Work engagement and individual performance of teachers: The role of job demands and job resources. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 528–541. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.40](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.40).
- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145–174. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242>.
- Maya, N., & Mahmudah, F. N. (2023). Peran kepala sekolah dalam memaksimalkan work engagement guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(6), 2558–2568. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i6.5934>.

- Mulyani, H., & Kartadiharja, R. O. (2023). Hubungan work engagement dengan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri. *Jurnal Islamic Education Manajemen*, 8(2), 233–244. <https://doi.org/10.15575/isema.v8i2.29731>.
- OECD. (2024). *OECD survey on drivers of trust in public institutions: 2024 results: Building trust in a complex policy environment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>
- Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 224 (2018).
- Porumbescu, G. A. (2016). Comparing the effects of e-government and social media use on trust in government: Evidence from Seoul, South Korea. *Public Management Review*, 18(9), 1308–1334. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1100751>.
- Raihanuddin, M., Karania, R. A., Isabela, & Sujana, A. M. (2025). Dampak kebijakan ASN dan PPPK paruh waktu terhadap eksistensi guru honorer. *Pahlawan: Jurnal Pendidikan-Sosial-Budaya*, 21(2), 258–268. <https://doi.org/10.57216/pah.v21i2.10>.
- Ramadhanty, L., & Rozana, A. (2023). Pengaruh job insecurity terhadap work engagement pada tenaga kependidikan honorer di sekolah. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(1), 154–160. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v3i1.5147>.
- Sabon, S. S. (2022). Permasalahan pengelolaan guru honorer pada jenjang pendidikan dasar. *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, 15(2), 119–134. <https://doi.org/10.24832/jpkp.v15i2.599>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.62383/dilan.v2i2.1509>.
- Sitepu, A. P. B., Sitepu, A. M., Siregar, E. P., Barus, E. B., Sinurat, S. T., Sitohang, S. R., & Jamaludin, J. (2025). Efektivitas kebijakan pemerintah dalam pengangkatan tenaga honorer menjadi ASN melalui P3K: Tinjauan dampak dan implementasi. *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan Dan Bahasa*, 2(2), 135–143. <https://doi.org/10.62383/dilan.v2i2.1509> <https://doi.org/10.62383/dilan.v2i2.1509>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141 (2023).
- Uslukaya, A., & Zincirli, M. (2025). Reciprocal relationships between job resources and work engagement in teachers: A longitudinal examination of cross-lagged and simultaneous effects. *Social Psychology of Education*, 28, 127. <https://doi.org/10.1007/s11218-025-10085-x>.
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van De Voorde, K. (2025). How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance. *Journal of Management & Organization*, 31(4), 1872–1890. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>.