
Reformasi Tenaga Honorer: Studi Perbandingan Kebijakan Penataan Tenaga Honorer 5 Negara

Aji Anillah Adhika Pratama

Universitas Airlangga, Indonesia

Email: aji.anillah.adhika-2021@fisip.unair.ac.id

**Korespondensi: Aji Anillah Adhika Pratama*

ABSTRAK

Article Info:

Submitted:

29-04-2025

Final Revised:

20-05-2025

Accepted:

22-05-2025

Published:

29-05-2025

Penataan tenaga honorer di Indonesia masih menghadapi berbagai permasalahan, seperti ketidakjelasan status kepegawaian, ketimpangan kesejahteraan, dan ketidakpastian prospek karier. Kondisi ini menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan produktivitas dalam birokrasi publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan membandingkan kebijakan penataan tenaga honorer di Belanda, Swedia, Jerman, dan Singapura untuk menemukan praktik terbaik yang dapat diterapkan di Indonesia. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi literatur berbasis data sekunder, dianalisis menggunakan *Comparative Policy Analysis* (CPA) dan best practices approach. Hasil studi menunjukkan bahwa kebijakan penataan tenaga honorer di negara-negara Eropa lebih terstruktur dan berorientasi pada kepastian status, pengembangan diri, kesejahteraan, serta partisipasi pegawai dalam proses kebijakan dibandingkan di Asia. Studi ini menyimpulkan bahwa reformasi tenaga honorer di Indonesia memerlukan perubahan paradigma dan komitmen bersama dari berbagai pihak, bukan hanya pembuatan regulasi baru. Implikasi penelitian ini adalah pentingnya adopsi model kebijakan yang mengintegrasikan perlindungan sosial, pelatihan, dan peran serikat pekerja untuk mendukung reformasi birokrasi yang efektif dan berkelanjutan di Indonesia.

Kata kunci: Perbandingan Kebijakan; Reformasi Tenaga Honorer, Perlindungan Sosial

ABSTRACT

The management of honorary staff in Indonesia faces challenges such as unclear employment status, welfare disparities, and uncertain career prospects, which cause dissatisfaction and reduce productivity in the public bureaucracy. This study analyzes and compares honorary staff policies in the Netherlands, Sweden, Germany, and Singapore to identify best practices applicable to Indonesia. The research employs a qualitative method with a literature review based on secondary data, analyzed through Comparative Policy Analysis (CPA) and a best practices approach. Findings indicate that honorary staffing policies in European countries are more structured and focus on job security, self-development, welfare, and employee participation compared to their Asian counterparts. The study concludes that reforming honorary staff management in Indonesia requires paradigm shifts and shared commitment among stakeholders beyond new regulations. The implications highlight the importance of adopting integrated policies

involving social protection, training programs, and union roles to support effective and sustainable bureaucratic reform in Indonesia.

Keywords: *Comparative Policy Study; Honorary Staff Reform, Social Protection.*

PENDAHULUAN

Tenaga honorer telah menjadi bagian dari birokrasi Indonesia selama beberapa dekade. Mereka dipekerjakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga penyedia pelayanan publik berbagai sektor (Suharto, 2009), termasuk pendidikan, kesehatan, dan administrasi pemerintahan (teknis). Tenaga honorer seringkali digunakan sebagai solusi pragmatis oleh pemerintah (baik pusat maupun daerah) untuk mengatasi keterbatasan anggaran merekrut aparatur. Pemerintah cenderung menggunakan tenaga honorer sebagai tenaga kerja yang murah, tanpa manajemen sebagaimana ASN ataupun karyawan swasta. Status mereka yang tidak jelas seringkali menjadi masalah kompleks, menciptakan ketidakpastian dalam aspek kesejahteraan, kepastian beban kerja, serta prospek karier jangka panjang (Putra, 2016; Sriastuti, 2017; Wiranata et al., 2020). Sistem yang ada saat ini berkontribusi terhadap ketimpangan kesejahteraan antara ASN dan tenaga honorer, menciptakan ketidakpuasan di lingkungan kerja birokrasi, sehingga perlu ada perbaikan sistem yang menciptakan masalah tenaga honorer ini.

Kebijakan penataan tenaga honorer pada prinsipnya adalah bagian dari agenda reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi diartikan sebagai "*... a deliberate effort to change public sector organizations' structures, processes, and/or culture to improve their performance, transparency, and accountability. Such reforms often involve modernization of administrative systems, decentralization, and selective adoption of private-sector management practices*" (Pollitt & Bouckaert, 2017). Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan sistem kepegawaian yang lebih profesional, modern, efisien, dan berorientasi pada kinerja. Di banyak negara, reformasi birokrasi melibatkan reformasi sistem kepegawaian yang menghilangkan mekanisme kepegawaian yang tidak pasti dengan meningkatkan kesejahteraan dan stabilitas kerja para aparturnya.

Beberapa negara juga pernah menghadapi masalah yang sama dengan Indonesia tetapi berhasil menemukan solusi efektif untuk mengurangi ketergantungan birokrasi mereka terhadap tenaga honorer (Rahayu et al., 2023; Thoha, 2007). Negara seperti Belanda, Swedia, Jerman, dan Singapura telah menghadapi tantangan yang sama dan berhasil merumuskan solusi efektif untuk menguranginya. Dalam teorinya, reformasi birokrasi terdapat kecenderungan membatasi penggunaan tenaga honorer atau bahkan menghapusnya. Dalam praktiknya, negara seperti Belanda, Swedia, Jerman, dan Singapura justru menerapkan sistem kepegawaian berbasis kontrak tetap yang terintegrasi dengan sistem kepegawaian berbasis kontrak sementara. Hanya saja ini dilaksanakan melalui sistem meritokrasi yang kuat yang memastikan transparansi dalam rekrutmen dan promosi yang ketat.

Studi yang memperbandingkan kebijakan penataan tenaga honorer antar negara yang memiliki tantangan serupa dapat memberikan wawasan berharga dalam memahami pendekatan alternatif yang paling memungkinkan diterapkan di Indonesia. *Comparative policy analysis* (CPA) adalah metode analisis kebijakan yang membandingkan berbagai kebijakan di beberapa negara untuk memahami pola, penyebab, dan dampak dari kebijakan yang diterapkan (Dussauge-Laguna, 2012; Howlett & Mukherjee, 2014). Di studi ini CPA digunakan untuk memahami perbedaan dan persamaan kebijakan penataan tenaga honorer di berbagai negara yang berhasil menemukan alternatif terbaik bagi negaranya. Melalui pendekatan ini, studi dapat mengungkap faktor-faktor yang membuat suatu kebijakan berhasil di satu negara dan bagaimana prinsip-prinsipnya dapat diterapkan di negara lain dengan mempertimbangkan konteks sosial, politik, dan ekonomi (Przeworski & Teune, 1970). CPA juga memungkinkan

identifikasi pola kebijakan dan faktor-faktor keberhasilan implementasinya (Akib, 2012). Dengan membandingkan pengalaman berbagai negara, studi dapat menangkap elemen-elemen kebijakan yang paling efektif dan relevan bagi konteks Indonesia. Analisis ini juga memungkinkan terjadinya “transfer kebijakan” dengan mengadopsi model kebijakan terbaik dari negara lain dan bagaimana strategi mitigasi dapat dirancang untuk menyesuaikan kebijakan dengan kondisi domestik. "Policy transfer is the process by which knowledge about policies, administrative arrangements, institutions and ideas in one political system (past or present) is used in the development of policies, administrative arrangements, institutions and ideas in another political system" (Dolowitz & Marsh, 2000).

Dalam CPA terdapat berbagai metode analisis, termasuk perbandingan horizontal dan vertikal. Perbandingan horizontal mengkaji kebijakan di berbagai negara pada periode yang sama untuk melihat variasi kebijakan dan implementasinya, sementara perbandingan vertikal menelusuri evolusi kebijakan dalam satu negara sepanjang waktu untuk memahami bagaimana reformasi dilakukan secara bertahap. Studi ini menggunakan perbandingan horizontal untuk melihat bagaimana Belanda, Swedia, Jerman, dan Singapura mengelola tenaga kerja sektor publik tanpa sistem honorar.

Best practices approach adalah pendekatan yang menekankan identifikasi atas penerapan praktik terbaik dari sektor/kasus lain yang telah sukses dalam suatu masalah kebijakan (Bardach, 2011). Pendekatan ini berfokus pada evaluasi efektivitas kebijakan, keberlanjutan jangka panjang, serta fleksibilitas dalam menghadapi perubahan sosial dan ekonomi. Pendekatan ini digunakan untuk menggali kebijakan tenaga honorar yang telah terbukti efektif di negara lain dan menyesuakannya dengan kondisi di Indonesia. Dalam konteks studi ini, best practices approach membantu mengidentifikasi model kebijakan penataan tenaga honorar yang dapat menjadi acuan bagi reformasi birokrasi di Indonesia terkait penataan tenaga honorar. Dengan menerapkan best practices approach, studi ini menyoroti elemen kebijakan di negara lain yang dapat diimplementasikan di Indonesia dengan mempertimbangkan tantangan yang ada. Tidak semua praktik terbaik di negara lain dapat langsung diterapkan tanpa modifikasi (Bretschneider et al., 2005), tetapi prinsip utama seperti transparansi dalam rekrutmen (meritokrasi), perlindungan sosial dan peningkatan kesejahteraan pegawai, serta keterlibatan komponen civil society dalam proses kebijakan dapat menjadi indikator dalam perumusan kebijakan penataan tenaga honorar yang terbaik untuk di Indonesia.

Studi ini menyoroti bagaimana kebijakan di 4 negara tersebut dapat memberikan wawasan bagi Indonesia dalam merancang reformasi tenaga honorar yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dalam studi ini, dirumuskan pertanyaan utama: bagaimana kebijakan penataan tenaga honorar di Belanda, Swedia, Jerman, dan Singapura? Studi ini juga untuk mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diterapkan di Indonesia. Manfaat utama dari studi ini adalah memberikan rekomendasi yang dapat membantu pemerintah Indonesia dalam merumuskan kebijakan penataan tenaga honorar yang lebih adil, berkelanjutan, dan efektif mendukung reformasi birokrasi. Tulisan ini bertujuan untuk memahami bagaimana negara-negara tersebut mengelola tenaga kerja sektor publik dan apa yang dapat diadopsi oleh Indonesia.

Tenaga honorar di Indonesia masih menghadapi berbagai masalah terkait status kepegawaian yang tidak jelas, kesejahteraan yang tidak merata, serta ketidakpastian prospek karier jangka panjang. Sistem kepegawaian saat ini belum mampu mengakomodasi perlindungan yang layak bagi tenaga honorar, sehingga menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakstabilan dalam birokrasi. Upaya reformasi yang telah dilakukan belum berhasil menyelesaikan permasalahan ini secara tuntas, sehingga dibutuhkan pendekatan baru yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Urgensi penelitian ini sangat tinggi mengingat tenaga honorer masih menjadi komponen penting dalam pelayanan publik di Indonesia di tengah keterbatasan sumber daya aparatur negara. Tanpa kebijakan yang efektif, tenaga honorer akan terus berada dalam posisi rentan yang berdampak pada produktivitas dan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan. Selain itu, ketidakjelasan status tenaga honorer menimbulkan ketimpangan sosial dan ekonomi yang dapat memperburuk stabilitas birokrasi nasional.

Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, reformasi birokrasi yang mencakup penataan tenaga honorer menjadi kebutuhan mendesak agar sistem ketenagakerjaan sektor publik dapat mengikuti dinamika pasar tenaga kerja yang semakin kompleks dan kompetitif. Penataan yang tepat akan meningkatkan kesejahteraan tenaga honorer sekaligus memperkuat daya saing nasional di kancah global.

Beberapa studi sebelumnya menyoroti berbagai model penataan tenaga honorer di negara-negara maju seperti Belanda, Jerman, dan Swedia yang menerapkan kontrak sementara dengan hak konversi menjadi pegawai tetap setelah jangka waktu tertentu. Sistem ini terbukti memberikan kepastian hukum dan perlindungan sosial yang kuat bagi tenaga honorer sehingga meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja.

Penelitian lain memaparkan bahwa di Singapura, meski memiliki regulasi ketat dan program pelatihan SkillsFuture, fleksibilitas kontrak masih menimbulkan ketidakpastian jangka panjang bagi tenaga honorer. Sementara di Indonesia, berbagai regulasi dan kebijakan yang ada belum konsisten mengatur perlindungan sosial dan pelatihan, serta belum optimal dalam mengakomodasi aspirasi tenaga honorer.

Studi komparatif kebijakan ini menggunakan pendekatan *comparative policy analysis* dan *best practices approach* untuk menilai kelebihan dan kekurangan sistem yang diterapkan di negara-negara tersebut dan bagaimana praktik terbaik dapat diadaptasi di Indonesia. Pendekatan ini mengedepankan aspek transparansi rekrutmen, kesejahteraan, perlindungan sosial, dan keterlibatan serikat pekerja sebagai faktor kunci keberhasilan reformasi birokrasi.

Meski telah banyak studi tentang penataan tenaga honorer, masih kurang kajian komprehensif yang membandingkan secara langsung praktik terbaik di berbagai negara dan mengadaptasinya dalam konteks Indonesia secara sistematis. Penelitian sebelumnya cenderung terfokus pada kasus masing-masing negara tanpa mengintegrasikan rekomendasi yang konkret untuk reformasi kebijakan tenaga honorer Indonesia secara holistik.

Penelitian ini memiliki kebaruan dengan menggabungkan *comparative policy analysis* dan *best practices approach* untuk mengidentifikasi model kebijakan penataan tenaga honorer dari negara-negara Eropa dan Asia yang dapat diadopsi secara adaptif di Indonesia. Studi ini tidak hanya menilai kebijakan yang sudah ada tetapi juga mengusulkan strategi reformasi yang mengintegrasikan perlindungan sosial, pelatihan, dan peran serikat pekerja, yang belum banyak dibahas secara bersamaan dalam konteks penataan tenaga honorer Indonesia.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membandingkan kebijakan penataan tenaga honorer di Belanda, Swedia, Jerman, dan Singapura, serta mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diimplementasikan di Indonesia guna mendukung reformasi birokrasi yang lebih efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang konkret bagi pemerintah Indonesia dalam memperbaiki sistem kepegawaian tenaga honorer. Dengan demikian, tenaga honorer dapat memperoleh perlindungan yang lebih baik, peningkatan kesejahteraan, serta peluang pengembangan karier yang jelas. Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat bagi akademisi dan praktisi kebijakan sebagai referensi dalam pengembangan studi lebih lanjut di bidang reformasi birokrasi dan ketenagakerjaan sektor publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur (literature review) sebagai landasan utama dalam pengumpulan dan analisis data. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang berasal dari berbagai sumber seperti dokumen kebijakan, laporan pemerintah, jurnal akademik, dan publikasi media. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sumber resmi dan terpercaya di internet, termasuk situs pemerintah dan basis data akademik, sehingga memastikan validitas dan keakuratan informasi yang digunakan. Dalam upaya menjaga kualitas data, penelitian ini juga menerapkan triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengonfirmasi informasi dari berbagai sumber berbeda agar temuan yang diperoleh menjadi lebih komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Comparative Policy Analysis* (CPA) sebagai teknik utama, yang memungkinkan peneliti untuk membandingkan kebijakan penataan tenaga honorer di beberapa negara, yaitu Belanda, Swedia, Jerman, dan Singapura, dengan fokus pada aspek seperti status tenaga honorer, sistem rekrutmen, perlindungan sosial, dan efektivitas kebijakan. CPA ini dilakukan dengan pendekatan horizontal untuk melihat variasi kebijakan pada periode yang sama antar negara, sehingga dapat mengidentifikasi pola, kelebihan, dan kelemahan masing-masing kebijakan. Selain itu, penelitian ini juga mengaplikasikan best practices approach untuk menilai dan mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diadaptasi di Indonesia, dengan menekankan aspek keberlanjutan, fleksibilitas, dan efektivitas kebijakan dalam konteks sosial-ekonomi yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fleksibilitas Sistem Kepegawaian Belanda

Sistem kepegawaian Belanda dikenal memiliki fleksibilitas yang tinggi, khususnya manajemen pegawai kontrak (tenaga honorer). Melalui Undang-Undang Ketenagakerjaan Belanda (Wet op de Collectieve Arbeidsovereenkomst, Wet op de Ondernemingsraden, dan Arbeidstijdenwet) dan Undang-Undang Pekerjaan Fleksibel (Wet Flexibel Werken), para tenaga honorer di sana mendapatkan kepastian hukum yang mengatur hubungan kerja mereka. Pendekatan regulasi ini memungkinkan setiap instansi menyesuaikan kebutuhan pegawai dengan kondisi yang ada, sekaligus memberikan kerangka perlindungan yang jelas bagi para pegawai. Di Belanda, tenaga honorer umumnya dipekerjakan melalui kontrak sementara yang bersifat fleksibel. Sistem ini memungkinkan pemerintah menyesuaikan kebutuhan pegawai dengan cepat sesuai kebutuhan dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Penggunaan kontrak sementara ini juga memberi ruang bagi inovasi dalam pengelolaan pegawai, sehingga tetap responsif terhadap tuntutan pelayanan publik. Melalui prinsip flexible work and security act (Wet werk en zekerheid) di dalam UU Pekerjaan Fleksibel, setelah dua tahun bekerja, tenaga honorer berhak menuntut konversi menjadi pegawai tetap. Walaupun setelah 2 tahun kontrak sementara mereka masih diperpanjang, di tahun ke-7 (setelah 3 kali perpanjangan masa kontrak sementara) konversi status mereka menjadi pegawai tetap harus dilaksanakan secara konsekuen. Kebijakan ini menjadikan tenaga honorer sebagai batu loncatan bagi seseorang untuk menjadi aparatur di Belanda (de Groot & Schippers, 2022).

Perlindungan hak pegawai menjadi aspek penting dalam sistem ini. Tenaga honorer memiliki hak-hak yang dilindungi, seperti upah minimum, cuti tahunan, dan perlindungan terhadap diskriminasi. Kebijakan ini tidak hanya memberikan rasa aman dan stabilitas dalam karier mereka, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adil dan profesional. Banyak tenaga honorer di Belanda awalnya dipekerjakan melalui agen tenaga kerja yang bertugas memastikan bahwa semua hak mereka terpenuhi. Peran agen ini semakin diperkuat dengan adanya penekanan tentang keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam sistem ketenagakerjaan Belanda. Dengan mengintegrasikan

fleksibilitas, perlindungan hak, dan keseimbangan kerja-hidup (work-life balance), sistem ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang adil, sejahtera dan produktif, sehingga mendukung pertumbuhan profesional.

Hartz Reforms Jerman

Jerman juga telah melakukan reformasi besar-besaran pasar tenaga kerjanya dalam rangka menyesuaikan dinamika ekonomi global. Di Jerman, reformasi ini dikenal dengan "Hartz Reforms", yang memainkan peran penting dalam pembaruan pasar tenaga kerja Jerman, termasuk di sektor publik. Hartz Reforms sendiri terdiri dari 4 paket kebijakan tenaga kerja yang diterapkan di Jerman tahun 2003 hingga 2005 (Jacobi & Kluve, 2007):

1. Hartz I (2003): Reformasi pelatihan tenaga kerja dan kemudahan perekrutan bagi perusahaan kecil.
2. Hartz II (2003): Pengenalan mini-jobs dan midi-jobs sebagai bentuk pekerjaan fleksibel berpenghasilan rendah dengan regulasi pajak dan jaminan sosial yang lebih longgar.
3. Hartz III (2004): Restrukturisasi Federal Employment Agency untuk meningkatkan efisiensi layanan ketenagakerjaan.
4. Hartz IV (2005): Reformasi sistem tunjangan pengangguran, termasuk integrasi bantuan sosial dan tunjangan pengangguran bagi pekerja jangka panjang.

Kebijakan reformasi tersebut berhasil memperkenalkan fleksibilitas dalam pengaturan tenaga kerja tanpa mengorbankan hak-hak dasar mereka. Meskipun memegang kontrak sementara (honorer), hak-hak fundamental pegawai/pekerja tetap dijaga, sehingga menciptakan keseimbangan antara kebutuhan di pasar tenaga kerja yang dinamis dan perlindungan bagi individu yang bekerja. Melalui UU Ketenagakerjaan Jerman, pengaturan tenaga honorer menjadi lebih terstruktur, memberikan kerangka hukum yang jelas tentang hak dan kewajiban kedua pihak. Reformasi ini bertujuan menciptakan pasar tenaga kerja yang lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan.

Praktik penggunaan kontrak sementara (befristete Verträge) merupakan hal yang umum dalam sistem ketenagakerjaan Jerman. Kontrak sementara bagi tenaga honorer di Jerman diatur secara tegas melalui Part-Time and Fixed-Term Employment Act (TzBfG). Dalam kerangka peraturan tersebut, tenaga honorer di Jerman hanya dapat dipekerjakan selama maksimal dua tahun sebelum diwajibkan untuk dikonversi ke menjadi pegawai tetap. Kebijakan ini dirancang untuk memberikan kepastian hukum bagi tenaga honorer, sekaligus memastikan bahwa sistem kepegawaian mereka tetap fleksibel dalam menjawab tantangan dan dinamika pasar kerja. Kebijakan ini juga mendorong motivasi dan komitmen pegawai untuk berkontribusi secara maksimal di birokrasi. Selain itu, tenaga honorer di Jerman memiliki akses ke berbagai perlindungan sosial secara lengkap, seperti asuransi kesehatan, pensiun, dan tunjangan pengangguran, yang semuanya bertujuan untuk menjaga kesejahteraan serta keamanan finansial mereka. Jaminan sosial ini sangat penting, karena kontrak mereka yang bersifat sementara, sehingga memberikan rasa aman kepada pekerja dalam menjalani masa transisi mereka. Dukungan ini semakin diperkuat oleh peran aktif serikat pekerja yang sangat kuat di negara ini, yang selalu memperjuangkan hak-hak para pekerja. Kombinasi antara reformasi pasar tenaga kerja, sistem kontrak yang adil, serta perlindungan sosial dan peran serikat pekerja menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan keamanan bagi seluruh tenaga kerja (publik dan privat) di Jerman.

Model Flexicurity Swedia

Model "Flexicurity" di Swedia mengombinasikan fleksibilitas kontrak sementara dengan jaminan sosial yang kuat. Di sektor publik, tenaga honorer dapat dipekerjakan dengan kontrak sementara hingga dua tahun, dan setelah periode tersebut mereka harus diangkat menjadi pegawai tetap sesuai dengan ketentuan Employment Protection Act. Kebijakan ini dirancang

untuk memberikan peluang kerja yang dinamis, dan memastikan kepastian dan perlindungan jangka panjang bagi para pegawai. Selain itu, pemerintah Swedia turut berperan melalui program pelatihan yang disediakan oleh lembaga seperti Arbetsförmedlingen (Dinas Ketenagakerjaan). Program ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan daya saing tenaga honorer, sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan pasar kerja yang terus berkembang. Dengan mengintegrasikan pendekatan fleksibilitas, dukungan serikat pekerja, dan pengembangan keterampilan melalui pelatihan, Flexicurity di Swedia membentuk kerangka kerja yang komprehensif dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan berkelanjutan.

Peran serikat pekerja juga sangat krusial dalam mendukung hak-hak tenaga kerja di Swedia. Sekitar 90% pekerja, termasuk yang berada di sektor publik, tergabung dalam serikat yang aktif memperjuangkan kontrak kerja yang adil dan perlindungan hak tenaga kerja (Kjellberg, 2011). Keterlibatan serikat ini membantu menciptakan keseimbangan antara kebutuhan dinamis pasar tenaga kerja dan perlindungan hak individu tenaga kerja, sehingga menghasilkan hubungan industrial yang lebih harmonis dan produktif.

Program SkillsFuture Singapura

Di Singapura, tenaga honorer diatur secara ketat oleh Employment Act dan Ministry of Manpower (MOM). Pengaturan ini memastikan bahwa setiap tenaga honorer menjalani sistem yang terstruktur dan transparan. Kebijakan yang diterapkan umumnya berupa kontrak jangka pendek selama 1 hingga 2 tahun, dengan kemungkinan perpanjangan yang terbatas, guna menjaga fleksibilitas sekaligus akuntabilitas dalam pengelolaan pegawai. Dalam upaya meningkatkan kompetensi dan daya saing tenaga honorer, pemerintah telah meluncurkan program “SkillsFuture”. Program pelatihan ini dirancang untuk memperkuat keterampilan tenaga honorer agar dapat beradaptasi dengan tuntutan pasar kerja yang terus berkembang. Melalui inisiatif ini, diharapkan para tenaga honorer dapat memperoleh keahlian yang relevan, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efisiensi di lingkungan birokrasi.

Selain tenaga kerja lokal, sektor publik juga melibatkan sejumlah besar pegawai asing yang bekerja sebagai tenaga honorer dengan izin kerja spesifik, seperti “S Pass”. Kehadiran pekerja asing ini memberikan kontribusi berupa keahlian dan perspektif baru yang turut memperkaya dinamika kerja di birokrasi. Kombinasi antara regulasi ketat, kontrak jangka pendek, program pelatihan SkillsFuture, dan keterlibatan tenaga kerja asing menciptakan sistem kepegawaian yang kompleks namun terstruktur, dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang adaptif dan berdaya saing di Singapura (Yeoh, 2007).

Penataan Tenaga Honorer Indonesia

Saat ini ada 3 kebijakan utama yang ditempuh oleh Indonesia dalam penataan tenaga honorer, yaitu: 1) melarang rekrutmen tenaga honorer baru, 2) mengangkat tenaga honorer yang terdaftar di pangkalan data BKN menjadi PPPK (melalui mekanisme seleksi), dan 3) membuka skema PPPK Paruh Waktu, sebagai langkah transisi. Sebagian tenaga honorer yang tidak terakomodasi di formasi jabatan yang dibuka pada Seleksi PPPK 2024 akan diangkat menjadi PPPK Paruh Waktu. Mereka berpeluang menjadi PPPK penuh waktu apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan, dan tersedianya anggaran (Permenpanrb No.16/2025).

Kebijakan penataan tenaga honorer di Indonesia sudah dimulai sejak tahun 2005 melalui PP 48/2005; saat itu disebut “penyelesaian tenaga honorer”. Kebijakan ini mulai diimplementasikan tahun 2006 dengan cara mengangkat tenaga honorer menjadi CPNS secara bertahap hingga tahun 2013. Upaya mengakhiri pegawai berstatus honorer itu nyatanya belum berhasil bahkan sampai UU 5/2014 diimplementasikan melalui PP 49/2018. Kebijakan ini selanjutnya mengalami transformasi pada tahun 2022 dan berubah nomenklatur menjadi

“penataan tenaga honorer”. Tahun 2023, Indonesia menargetkan “zero honorer di tahun 2024” yang dinyatakan secara lugas di UU 20/2023 tentang ASN. Hingga tahun 2025 ini, para tenaga honorer masih bekerja di berbagai instansi pemerintah dengan status dan manajemen yang sama (belum berubah). Upaya yang ditempuh ini menunjukkan bahwa Indonesia masih belum selesai dalam pencarian bentuk kebijakan yang sesuai untuk menata tenaga honorernya.

Analisis Perbandingan: Kekuatan Sistem Kepegawaian di Eropa versus Asia

Kebijakan penataan tenaga honorer di berbagai negara memiliki pendekatan yang berbeda, terutama dalam aspek kontrak sementara. Di Belanda, Jerman, dan Swedia, batas maksimal kontrak sementara (honorer) ditetapkan selama 2 tahun sebelum mendapatkan kepastian status. Singapura memiliki fleksibilitas lebih besar dengan rentang kontrak 1–2 tahun yang dapat diperpanjang, sementara Indonesia hanya memberikan kontrak maksimal satu tahun dengan opsi perpanjangan. Pembatasan durasi kontrak ini berfungsi sebagai perlindungan agar pekerja tidak terjebak dalam status tanpa kepastian karir yang jelas.

Salah satu aspek penting dalam kebijakan ketenagakerjaan/kepegawaian di Eropa adalah hak konversi dari pegawai sementara menjadi pegawai permanen. Di Belanda, Jerman, dan Swedia, pegawai berhak mendapatkan status permanen setelah bekerja selama 2 tahun. Hal ini memastikan bahwa pegawai yang telah menunjukkan loyalitas dan kinerja yang baik tidak terus-menerus berada dalam ketidakpastian. Sebaliknya, di Singapura dan Indonesia, tidak ada kewajiban untuk mengonversi tenaga honorer menjadi pegawai tetap (ASN), sehingga banyak tenaga honorer tetap dalam status kontrak/honorer yang rentan tanpa jaminan karir jangka panjang.

Perlindungan sosial bagi tenaga honorer di 5 negara tersebut juga menunjukkan perbedaan yang signifikan. Perlindungan sosial merupakan aspek krusial dalam setiap sistem kepegawaian/ketenagakerjaan yang ideal (baik sektor publik maupun privat). ILO menganjurkan setiap negara untuk mengimplementasikan sistem perlindungan sosial yang komprehensif untuk mencegah kerentanan ekonomi di kalangan tenaga honorer. Negara-negara seperti Belanda, Jerman, dan Swedia menempatkan perlindungan sosial di posisi yang strategis, dengan menyediakan jaminan yang mencakup tunjangan pengangguran, jaminan kesehatan, serta sistem pensiun terintegrasi. Di Swedia, misalnya, tidak hanya ada perlindungan yang lengkap, tetapi juga tambahan tunjangan yang secara khusus ditujukan untuk meningkatkan taraf hidup pegawai, terutama mereka yang berstatus honorer. Hal ini merupakan bagian dari model kesejahteraan sosial yang lebih luas, yang dikenal dengan pendekatan welfare state. Sementara itu, di Singapura, perlindungan sosial lebih terbatas dan umumnya terfokus pada upah minimum, yang sekedar sebagai bentuk jaring pengaman ekonomi. Di Indonesia, perlindungan sosial untuk tenaga honorer masih sangat bergantung pada kebijakan masing-masing instansi, dan sering kali tidak mencakup aspek-aspek penting seperti asuransi kesehatan, apalagi jaminan pensiun. Kesenjangan sistem perlindungan sosial ini menimbulkan dampak yang signifikan pada kesejahteraan pekerja, terutama di masa-masa krisis. Peningkatan sistem perlindungan sosial di Indonesia perlu menjadi prioritas dalam agenda reformasi birokrasi yang terkait tenaga honorer, agar mereka tidak menjadi kelompok yang terasingkan.

Program-program pelatihan bagi tenaga kerja merupakan investasi yang sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing SDM di pasar global. Program pelatihan yang berkualitas adalah kunci meningkatkan produktivitas dan inovasi, sehingga negara yang berhasil mengimplementasikannya akan memiliki keunggulan kompetitif di kancah global. Birokrasi perlu menerapkan ini juga bagi tenaga honorernya. Di Belanda dan Jerman, program pelatihan bagi tenaga honorer diadakan melalui lembaga-lembaga resmi yang menyediakan berbagai jenis kursus dan pelatihan vokasional sesuai kebutuhan industri. Di Swedia, ada Arbetsförmedlingen yang berperan sebagai fasilitator utama dalam menghubungkan pekerja dengan program pelatihan yang relevan, sehingga mereka dapat terus meningkatkan skill

mereka sesuai dengan perkembangan. Singapura juga punya program SkillsFuture yang inovatif, yang tidak hanya mendorong peningkatan kompetensi melalui pelatihan formal, tetapi juga memberikan insentif kepada pegawai yang mengikuti kursus-kursus pengembangan diri. Di Indonesia, program pelatihan bagi tenaga honorer masih belum tersusun secara baik; banyak di antara mereka yang tidak mendapatkan kesempatan yang memadai untuk mengembangkan keterampilan mereka dan beradaptasi dengan tuntutan kerja. Oleh karena itu, upaya untuk menyusun dan mengintegrasikan program pelatihan yang komprehensif di Indonesia harus mendapatkan perhatian serius dari pemerintah, mengingat pentingnya adaptasi terhadap era digital dan perubahan struktur ekonomi yang cepat.

Serikat pekerja menjadi faktor penting dalam perlindungan hak tenaga kerja di negara-negara Eropa. Di Jerman dan Swedia, serikat pekerja memiliki peran yang sangat kuat dalam negosiasi kebijakan ketenagakerjaan. Mereka memainkan peran penting untuk memastikan bahwa pekerja mendapatkan perlindungan dan kesejahteraan yang memadai. Di Belanda, peran serikat pekerja berada di tingkat sedang, yang menunjukkan bahwa mereka tidak selalu menjadi aktor yang dapat menentukan arah kebijakan tenaga kerja. Di Singapura dan Indonesia, peran serikat pekerja relatif minim, yang menyebabkan pegawai termasuk tenaga honorer memiliki daya tawar yang rendah terhadap kebijakan pemerintah maupun keputusan perusahaan.

Berikut tabel perbandingan kebijakan penataan tenaga honorer di 5 negara yang disusun menurut batas maksimal kontrak sementara, hak konversi ke status kontrak tetap/ permanen, perlindungan sosial, program pelatihan, dan peran serikat pekerja.

Tabel 1. perbandingan kebijakan penataan tenaga honorer di 5 negara dengan Kriteria

Kriteria	Belanda	Jerman	Swedia	Singapura	Indonesia
Batas Kontrak Sementara	3 x 2 tahun	2 tahun	2 tahun	1–2 tahun (dapat diperpanjang)	1 tahun (dapat diperpanjang)
Hak Konversi	Wajib	Wajib	Wajib	Tidak wajib	Tidak wajib
Perlindungan Sosial	Lengkap	Lengkap	Lengkap	Terbatas (upah minimum)	Terbatas (sektoral)
Program Pelatihan	Melalui agen tenaga kerja	Melalui BMAS	Melalui Arbetsförmedlingen	SkillsFuture	Opsional (tidak/ belum terprogram)
Peran Serikat	Sedang	Kuat	Sangat kuat	Minim	Minim

Melihat keseluruhan perbandingan, tampak jelas bahwa negara-negara Eropa memiliki sistem kepegawaian yang lebih terstruktur dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai. Kebijakan seperti batas maksimal kontrak selama dua tahun, hak konversi ke pekerja tetap, perlindungan sosial yang lengkap, program pelatihan yang terintegrasi, serta peran serikat pekerja yang kuat, memberikan fondasi yang kuat bagi stabilitas hubungan industrial. Model ini tidak hanya mendukung produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Di sisi lain, model yang diterapkan di beberapa negara Asia seperti Singapura dan Indonesia menunjukkan karakteristik yang lebih fleksibel namun kurang komprehensif dalam hal perlindungan tenaga kerja. Singapura, misalnya, meskipun memiliki program inovatif seperti SkillsFuture, masih mengedepankan fleksibilitas kontrak yang dapat menimbulkan ketidakpastian jangka panjang bagi sebagian pekerja. Sementara itu, di Indonesia, kelemahan dalam sistem konversi status, perlindungan sosial, dan pelatihan membuat banyak tenaga honorer berada dalam posisi yang rentan. Perbandingan ini menunjukkan bahwa di era globalisasi, pendekatan yang mengintegrasikan kepastian kerja dengan fleksibilitas dinamika pasar merupakan tantangan tersendiri. Negara-negara yang mampu menggabungkan kedua elemen tersebut, seperti yang terlihat pada beberapa negara Eropa, umumnya mengalami tingkat stabilitas ekonomi dan

kesejahteraan sosial yang lebih tinggi. Oleh karena itu, analisis perbandingan ini bukan hanya sebagai evaluasi atas kebijakan yang ada, tetapi juga sebagai cermin bagi negara-negara lain untuk mengkaji ulang dan memperbarui sistem ketenagakerjaan/kepegawaian mereka agar lebih adaptif terhadap tantangan abad ke-21.

Indonesia, dalam konteks ini memiliki tantangan besar dalam memperbaiki sistem kepegawaian honorer. Tanpa perlindungan sosial yang cukup, hak konversi yang jelas, serta program pelatihan yang memadai, tenaga honorer di Indonesia masih berada dalam posisi yang rentan. Kebijakan yang lebih progresif seperti yang diterapkan di negara-negara Eropa dapat menjadi referensi untuk reformasi tenaga honorer di Indonesia.

Mengadopsi Praktik Terbaik: Jalan menuju Reformasi Tenaga Honorer di Indonesia

Indonesia menghadapi tantangan besar dalam mengelola sistem kepegawaian yang masih jauh dari standar internasional. Meskipun sudah ada upaya untuk meningkatkan regulasi, banyak aspek penting seperti hak konversi, perlindungan sosial, dan program pelatihan masih belum diadopsi secara konsisten. Banyak tenaga honorer mengalami ketidakpastian dalam jangka panjang, sehingga mereka terjebak dalam siklus kerja tanpa kepastian status. Dampak nyata dari sistem ini adalah rendahnya motivasi pengembangan diri yang berdampak pada produktivitas kerja tenaga honorer. Selain itu, minimnya perlindungan sosial membuat tenaga honorer rentan terhadap risiko ekonomi, terutama di masa krisis. Keadaan ini diperparah oleh peran serikat tenaga honorer yang masih belum optimal dalam mengadvokasi hak-hak mereka. Di tengah dinamika ekonomi global yang semakin kompetitif, kemampuan menyediakan sistem kepegawaian yang kuat menjadi sangat penting. Tantangan-tantangan seperti pengembangan pertumbuhan industrial dan peningkatan daya tarik investasi mendorong perlunya reformasi birokrasi yang tepat agar sistem mampu memberikan perlindungan bagi seluruh tenaga honorer.

Secara keseluruhan, perbandingan kebijakan penataan tenaga honorer di Belanda, Jerman, Swedia, dan Singapura memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana sistem ketenagakerjaan dapat mempengaruhi stabilitas ekonomi dan kesejahteraan sosial. Bagi Indonesia, tantangan utama masih terletak pada formulasi kebijakan yang belum komprehensif dan belum mampu mengakomodasi kebutuhan serta aspirasi tenaga honorer yang beragam. Penataan sistem kepegawaian yang ideal (berdasarkan hasil dari studi perbandingan ini) haruslah mencakup keseimbangan antara fleksibilitas dan keamanan. Kebijakan kontrak sementara yang terlalu ketat dapat menghambat inovasi dan dinamika pasar tenaga kerja, sementara kebijakan yang terlalu longgar dapat menimbulkan ketidakpastian dan kerentanan pekerja. Pembentukan sistem memerlukan pendekatan multidimensional yang terintegrasi, dengan mempertimbangkan aspek hukum, sosial, dan ekonomi secara luas. Negara yang berhasil mengimplementasikan sistem seperti ini umumnya memiliki koordinasi yang baik antara berbagai lembaga, dukungan dari sektor swasta, dan komitmen politik yang kuat untuk menjaga kesejahteraan tenaga honorer.

Perbandingan yang disajikan di artikel ini tidak hanya menguraikan perbedaan signifikan antara kebijakan di berbagai negara, tetapi juga menyoroti pentingnya adopsi praktik terbaik sebagai upaya peningkatan kualitas kebijakan penataan tenaga honorer di Indonesia. Upaya reformasi birokrasi ini sangat relevan di tengah persaingan global dan tantangan ekonomi yang semakin kompleks, di mana setiap kebijakan yang mendukung kesejahteraan tenaga kerja akan berdampak positif pada daya saing nasional (baik sektor publik ataupun privat) di kancah global serta keseimbangan (keberlanjutan) sosial-ekonomi di masa depan (Sagara et al., 2025).

Dengan mengadopsi model-model terbaik yang telah berhasil diterapkan di negara-negara lainnya, Indonesia berkesempatan untuk merancang reformasi tenaga honorer yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan rasa keadilan di kalangan tenaga honorer. Langkah-langkah strategis seperti penyusunan ulang undang-undang, pemberian insentif bagi

perusahaan yang bersedia menerima tenaga honorer menjadi pegawai tetap, serta peningkatan akses terhadap program pelatihan, dan perlindungan sosial, merupakan investasi jangka panjang yang akan membawa dampak positif pada perekonomian nasional. Di era persaingan global, peningkatan kualitas dan kesejahteraan pegawai/tenaga kerja menjadi faktor kunci dalam menarik investasi asing dan mendorong pertumbuhan industri domestik.

Melihat keberhasilan reformasi dan keunggulan sistem kepegawaian di beberapa negara di atas, terdapat sejumlah pelajaran penting yang dapat diadaptasi untuk Indonesia. Pertama, penetapan batas kontrak yang lebih adil perlu diterapkan dengan mengadopsi hak konversi bagi tenaga honorer menjadi ASN. Hal ini perlu diatur melalui UU ASN. Dengan memberikan jaminan akan peralihan status setelah periode tertentu, para tenaga honorer akan merasa dihargai dan termotivasi meningkatkan kinerja mereka demi produktivitas birokrasi. Kedua, perluasan cakupan perlindungan sosial, misalnya melalui program BPJS kesehatan, asuransi pengangguran, dan supremasi kontrak kerja mereka di hadapan hukum sangat penting untuk menciptakan jaring pengaman bagi tenaga honorer. Ketiga, membuat program pelatihan dan pengembangan diri yang terintegrasi bagi para tenaga honorer juga perlu menjadi prioritas agar mereka berkesempatan masuk bursa tenaga kerja secara luas (holistik), sebagai alternatif pengembangan karir di luar sektor publik. Kerjasama antara pemerintah, institusi pendidikan, dan korporasi perlu dilakukan untuk membuka peluang peningkatan keterampilan tenaga kerja Indonesia dapat bersaing di pasar global (Leggett, 2007). Keempat, penguatan peran serikat tenaga honorer dengan cara melibatkan mereka di dalam berbagai proses perumusan kebijakan terkait tenaga honorer. Dengan kebijakan yang dibangun melalui dialog antara pemerintah, pengusaha, dan serikat tenaga honorer akan membantu menciptakan keseimbangan yang berdampak pada daya saing nasional.

KESIMPULAN

Reformasi birokrasi pada dasarnya bukan hanya soal merumuskan peraturan baru, tetapi lebih pada mengubah paradigma dan membangun komitmen bersama dari berbagai pihak terkait. Pemerintah perlu melibatkan para ahli, pelaku usaha, serikat tenaga honorer, dan masyarakat dalam proses kebijakan agar reformasi berjalan efektif dan berkelanjutan. Di era digital dan globalisasi, keberadaan tenaga honorer yang terampil, produktif, dan terlindungi secara sosial menjadi aset penting bagi pembangunan nasional serta memperkuat daya saing bangsa di pasar global. Reformasi tenaga honorer harus menjadi upaya kolektif yang melibatkan sinergi berbagai elemen agar tercipta sistem kepegawaian yang responsif sekaligus memberikan jaminan kesejahteraan yang layak bagi seluruh pegawai. Meski membutuhkan waktu dan komitmen yang kuat, pembenahan kebijakan ini akan berdampak signifikan bagi kemajuan bangsa. Artikel ini diharapkan menjadi referensi berharga bagi pembuat kebijakan, tenaga honorer, dan akademisi dalam memahami dan mengadaptasi praktik terbaik dari negara lain secara kontekstual agar reformasi birokrasi bukan sekadar agenda retorik, melainkan realitas yang menguntungkan semua pihak. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi empiris lapangan yang melibatkan tenaga honorer secara langsung guna mengkaji dampak kebijakan reformasi birokrasi terhadap kesejahteraan, motivasi kerja, dan produktivitas mereka secara lebih mendalam serta mengeksplorasi peran inovasi teknologi dalam mendukung reformasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Akib, H. (2012). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 1(1), 1–11.
- Bardach, E. (2011). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. CQ Press.
-

- Bretschneider, S., Marc-Aurele, F. J., & Wu, J. (2005). "Best Practices" Research: A Methodological Guide for the Perplexed. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 307–323.
- de Groot, N., & Schippers, J. (2022). *Are shorter cumulative temporary contracts worse stepping stones to permanent jobs? Evidence from a reform* (Nomor 15407).
- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making. *Governance*.
- Dussauge-Laguna, M. I. (2012). On the past and future of policy analysis: Trends and dynamics in policy analysis in Mexico. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 14(1), 23–41.
- Howlett, M., & Mukherjee, I. (2014). Policy design and non-design: Towards a spectrum of policy formulation types. *Politics and Governance*, 2(2), 57–71.
- Jacobi, L., & Kluve, J. (2007). Before and after the Hartz reforms: The performance of active labour market policy in Germany. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 40(1), 45–64.
- Kjellberg, A. (2011). The Decline in Swedish Union Density since 2007. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(1), 67–93.
- Leggett, C. (2007). From industrial relations to workforce planning: the transformations of Singapore's industrial relations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 642–664.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Przeworski, A., & Teune, H. (1970). *The Logic of Comparative Social Inquiry*. Wiley-Interscience.
- Putra, M. A. P. (2016). Kedudukan Hukum Tenaga Honorer Setelah Berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Magister Hukum Udayana*, 5(3), 616–626.
- Rahayu, S., Yanuarsari, R., Suwandana, C., Romansyah, R., Farid, M., Supriatna, A., Latifah, E. D., Rahman, A. A. A. A., Asmadi, I., & Habaib, M. (2023). *Kebijakan dan Kinerja Birokrasi Pendidikan*. Tohar Media.
- Sagara, R., Setiawan, A. H., Almuzafir, & Purnawan, E. (2025). Dinamika Kependudukan dan Ketenagakerjaan: Tantangan dan Kebijakan Berkelanjutan. *Jurnal Alwatzikhoebillah: Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*, 11(1), 323–333.
- Sriastuti, B. (2017). Kedudukan Tenaga Honorer Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 5(2), 284–299.
- Suharto, E. (2009). Kebijakan publik dan pemberdayaan tenaga honorer dalam pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 13(1), 1–15.
- Thoha, M. (2007). *Birokrasi pemerintah Indonesia di era reformasi*. Kencana.
- Wiranata, I. K. S. B., Widiati, I. A. P., & Seputra, P. T. G. D. (2020). Kedudukan Pegawai Tidak Tetap (Tenaga Honorer) Setelah Berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. *Jurnal Analogi Hukum*, 2(2), 176–181.
- Yeoh, B. S. A. (2007). Singapore: Hungry for Foreign Workers at All Skill Levels. *Migration Information Source*.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).