

Analisis Implementasi Pengadaan CPNS Formasi Disabilitas: Menuju Tata Kelola Rekrutmen yang Inklusif

Ika Khairunnisa Simanjuntak^a

^aPusat Pengembangan SDM BKN
Email : ikakhairunnisasamjk@gmail.com

Abstrak

Kebijakan afirmasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) bagi penyandang disabilitas merupakan amanat Undang-Undang No. 8 Tahun 2016 untuk menjamin kesetaraan hak kerja dan mendorong inklusi sosial. Namun, implementasi di berbagai daerah masih menunjukkan kesenjangan antara regulasi dengan praktik, seperti keterbatasan kuota, aksesibilitas yang belum ramah, dan perbedaan persepsi pelaksana kebijakan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan kebijakan afirmasi CPNS bagi penyandang disabilitas, mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung, serta merumuskan arah kebijakan yang lebih adaptif dalam mendukung kesejahteraan sosial. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan analisis konten terhadap lima artikel ilmiah yang membahas pelaksanaan rekrutmen CPNS disabilitas di Kalimantan Selatan, Ternate, Surabaya, Merauke, dan Kebumen. Data dianalisis untuk menemukan pola, kesenjangan, dan rekomendasi kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pemerintah daerah telah menyediakan formasi khusus sesuai ketentuan, pelaksanaannya belum sepenuhnya inklusif. Kendala utama mencakup minimnya data disabilitas yang akurat, lemahnya koordinasi antar-stakeholder, serta keterbatasan sarana prasarana. Faktor pendukung ditemukan pada komitmen pemerintah daerah dan dukungan sosial-politik lokal. Artikel ini menekankan perlunya kebijakan adaptif berbasis data, koordinasi multi pihak, dan penyediaan fasilitas inklusif untuk mewujudkan tata kelola berdampak yang menjamin kesejahteraan sosial penyandang disabilitas.

Kata Kunci: Kebijakan afirmasi; Pengadaan CPNS; Penyandang disabilitas; Rekrutmen inklusif; Inklusi sosial.

Analyzing the Implementation of Civil Servant Recruitment for Persons with Disabilities: Towards Inclusive Governance in Public Sector Hiring

Abstract

The affirmative action policy for the recruitment of Civil Servant Candidates (CPNS) for people with disabilities is mandated by Law No. 8 of 2016 to guarantee equal employment rights and promote social inclusion. However, implementation in various regions still shows gaps between regulations and practices, such as limited quotas, unfriendly accessibility, and differences in perceptions of policy implementers. This study aims to describe the implementation of the affirmative action policy for CPNS for people with disabilities, identify inhibiting and supporting factors, and formulate a more adaptive policy direction in supporting social welfare. The research method used is descriptive qualitative with a content analysis approach to five scientific articles discussing the implementation of CPNS disability recruitment in South Kalimantan, Ternate, Surabaya, Merauke, and Kebumen. Data were analyzed to identify patterns, gaps, and policy recommendations. The results show that although local governments have provided special formations according to regulations, their implementation has not been fully inclusive. The main obstacles include the lack of accurate disability data, weak coordination between stakeholders, and limited infrastructure. Supporting factors are found in local government commitment and local socio-political support. This article emphasizes the need for data-driven adaptive policies, multi-stakeholder coordination, and the provision of inclusive facilities to realize impactful governance that ensures the social welfare of people with disabilities.

Keywords: *Affirmative policy; Civil servant recruitment; Persons with disabilities; Inclusive recruitment; Social inclusion.*

A. PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik dapat terkait tentang bagaimana merekrut dan menempatkan pegawainya (Mukarom et al., 2024; Ridwan et al., 2024). Beberapa hal berkaitan dengan pengelolaan pegawai pada organisasi publik (Dharmanegara et al., 2023; Utama et al., 2023) tentang bagaimana individu didalam organisasi dapat menunjukkan sikap dan perilaku yang positif di tempat kerja (Tanjung et al., 2023; Utama et al., 2023). sampai kepada bagaimana pengelolaan kompetensi dari pegawai di sebuah organisasi (Pradesa et al., 2023; Listiani et al., 2023).

Sementara itu isu pemenuhan hak penyandang disabilitas dalam dunia kerja merupakan agenda penting pembangunan inklusif di Indonesia. Undang-Undang No. 8 Tahun 2016 menegaskan hak penyandang disabilitas untuk memperoleh pekerjaan yang layak, termasuk kesempatan menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui mekanisme afirmasi formasi khusus. Kebijakan ini tidak sekadar membuka peluang kerja, tetapi juga menjadi instrumen untuk mewujudkan keadilan sosial, pengakuan martabat, serta inklusi sosial bagi kelompok rentan. Dalam konteks tata kelola pemerintahan, pengadaan CPNS formasi disabilitas menjadi indikator sejauh mana komitmen negara dalam membangun birokrasi yang adaptif dan berdampak pada kesejahteraan sosial.

Kajian sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara regulasi afirmatif dan praktik di lapangan. Penelitian di Kalimantan Selatan menyoroti masalah formasi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan disabilitas dan lemahnya koordinasi antar-stakeholder. Studi di Ternate mengungkap terbatasnya kuota serta

minimnya partisipasi penyandang disabilitas dalam perencanaan rekrutmen. Surabaya, meski sudah membuka formasi sesuai ketentuan 2%, masih menghadapi rendahnya jumlah pelamar disabilitas. Di Merauke, persoalan struktural dan keterbatasan fasilitas menjadi penghambat utama. Sedangkan di Kebumen, kebijakan kuota belum optimal akibat lemahnya regulasi turunan dan infrastruktur yang belum ramah disabilitas.

Artikel ini menawarkan kebaruan ilmiah dengan melakukan analisis konten komparatif atas lima penelitian di berbagai daerah. Jika studi terdahulu cenderung menganalisis secara parsial artikel ini mengidentifikasi pola implementasi, faktor penghambat dan pendukung, serta arah adaptasi kebijakan afirmasi CPNS disabilitas secara lintas daerah. Dengan demikian, kajian ini memberikan perspektif baru tentang bagaimana kebijakan publik dapat dirancang lebih adaptif untuk mewujudkan tata kelola rekrutmen yang inklusif.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan penelitian ini adalah: (1) bagaimana implementasi kebijakan afirmasi pengadaan CPNS bagi penyandang disabilitas di berbagai daerah; (2) faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung pelaksanaannya; dan (3) bagaimana kebijakan pengadaan CPNS formasi disabilitas dapat lebih adaptif untuk mewujudkan inklusi sosial.

Tujuan artikel ini adalah untuk menjelaskan implementasi kebijakan afirmasi CPNS disabilitas, menganalisis faktor penghambat dan pendukung, serta merumuskan rekomendasi kebijakan publik yang adaptif menuju tata kelola rekrutmen ASN yang inklusif.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan analisis konten (*content analysis*). Metode ini dipilih untuk menggambarkan secara sistematis dan mendalam implementasi kebijakan afirmasi pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) bagi penyandang disabilitas di berbagai daerah. Analisis konten dipahami sebagai teknik penelitian yang bertujuan untuk membuat inferensi yang dapat direplikasi dan valid dari teks dengan memperhatikan konteks penggunaannya.

Menurut Lastiwi et al. (2022), analisis konten telah digunakan dalam berbagai bidang, salah satunya oleh Ewbank dan Kwon (2015) yang menerapkan analisis konten eksploratif untuk menggambarkan literatur advokasi perpustakaan sekolah di Amerika Serikat. Sejalan dengan itu, penelitian ini mendeskripsikan lanskap implementasi kebijakan afirmasi CPNS formasi disabilitas melalui penelaahan artikel-artikel ilmiah yang relevan.

Tahap pertama penelitian dilakukan dengan menelusuri literatur pada jurnal-jurnal ilmiah yang dipublikasikan dan dapat diakses melalui Google Scholar. Google Scholar dipilih karena menyediakan indeks artikel dari berbagai disiplin ilmu, termasuk ilmu sosial, hukum, dan administrasi publik. Penelusuran difokuskan pada kata kunci terkait *pengadaan CPNS, penyandang disabilitas, kebijakan afirmasi, rekrutmen inklusif, dan inklusi sosial*. Dari hasil penelusuran, dipilih lima artikel utama disepanjang tahun 2020-2025, yang secara khusus membahas implementasi kebijakan afirmasi CPNS formasi penyandang disabilitas di Kalimantan Selatan (Mughtar et al., 2020), Ternate (Marasaoly, 2025), Surabaya (Ramadhani et al., 2024), Merauke (Aziz dan

Rahail, 2024), dan Kebumen (Rohmah et al., 2023).

Selain analisis konten, penelitian ini juga menggunakan analisis peraturan perundang-undangan untuk menelaah landasan hukum kebijakan afirmasi, mulai dari Undang-Undang No. 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas hingga peraturan teknis terkait pengadaan CPNS yaitu Permenpan RB Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan CPNS. Penelitian ini juga dilengkapi dengan *library research* yakni menggunakan literatur kepustakaan dengan cara mempelajari buku-buku, kitab-kitab maupun informasi lainnya yang ada relevansinya dengan ruang lingkup pembahasan.¹tujuannya adalah untuk memperkuat kerangka teoretis dan memahami konteks akademik dari isu yang diteliti.

Dengan kombinasi analisis konten, kajian regulasi, dan studi kepustakaan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai implementasi kebijakan afirmasi pengadaan CPNS formasi disabilitas sekaligus merumuskan rekomendasi kebijakan yang lebih adaptif dan inklusif.

C. PEMBAHASAN

1. Analisis Implementasi Kebijakan Pengadaan CPNS Formasi Disabilitas di Berbagai Daerah

Upaya untuk mewujudkan kesetaraan kesempatan kerja bagi penyandang disabilitas telah mendapatkan legitimasi kuat melalui UU No. 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas serta berbagai regulasi turunan di tingkat pusat dan daerah. Namun, implementasi kebijakan afirmasi pengadaan CPNS formasi disabilitas di berbagai daerah di Indonesia masih menunjukkan variasi. Setiap daerah berupaya menyesuaikan dengan konteks lokal, baik melalui peraturan kepala

daerah maupun mekanisme teknis dalam perekrutan ASN. Berikut uraian mengenai kebijakan yang dibuat dan implementasinya di lima daerah penelitian:

a. Kalimantan Selatan

- 1) Kebijakan: Mengacu pada UU ASN No. 5 Tahun 2014 dan UU No. 8 Tahun 2016, pemerintah provinsi membuka formasi khusus disabilitas sesuai kuota afirmasi.
- 2) Implementasi: Formasi sudah dibuka, tetapi keterisian masih rendah akibat minimnya pelamar. Aksesibilitas sarana prasarana belum sepenuhnya ramah disabilitas.

b. Ternate

- 1) Kebijakan: Berpedoman pada kebijakan afirmasi nasional dengan membuka formasi CPNS untuk penyandang disabilitas.
- 2) Implementasi: Pengumuman formasi dilakukan secara terbuka, tetapi masih terkendala pada akomodasi kerja dan rendahnya partisipasi pelamar. Belum semua perangkat daerah siap menerima ASN disabilitas.

c. Surabaya

- 1) Kebijakan: Keputusan Wali Kota Surabaya No. 188.45/122/436.1.2/2021 menetapkan formasi khusus disabilitas. Persyaratan khusus mencakup surat keterangan dokter dan video aktivitas harian pelamar. Kuota 2% dialokasikan sesuai ketentuan.
- 2) Implementasi: Proses rekrutmen berlangsung transparan dan fasilitas tes disiapkan sesuai SOP. Namun, jumlah pelamar disabilitas rendah sehingga banyak formasi tidak terisi.

d. Merauke

- 1) Kebijakan: Pemerintah daerah menerapkan amanat UU No. 8 Tahun

2016 dengan membuka peluang rekrutmen ASN disabilitas.

- 2) Implementasi: Perekrutan sudah dilakukan, tetapi dukungan sarana prasarana terbatas dan sosialisasi kurang merata. Faktor geografis dan sosial budaya turut memengaruhi rendahnya partisipasi penyandang disabilitas.

e. Kebumen

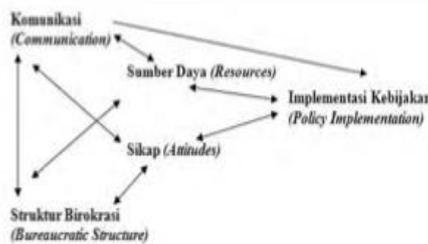
- 1) Kebijakan: Perda No. 9 Tahun 2020 tentang Perlindungan dan Pemenuhan Hak Penyandang Disabilitas mewajibkan pemerintah daerah dan BUMD mempekerjakan paling sedikit 2% penyandang disabilitas.
- 2) Implementasi: BKPSDM membuka formasi khusus disabilitas dalam CPNS 2021, tetapi belum memenuhi kuota 2%. Fasilitas terbatas hanya pada ramp dan kursi roda; belum tersedia toilet khusus maupun alat kerja pendukung. Hambatan lainnya adalah belum adanya Peraturan Bupati sebagai aturan teknis, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya kesadaran perangkat daerah.

Kelima penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa kebijakan afirmasi CPNS bagi penyandang disabilitas telah diadopsi di berbagai daerah melalui regulasi formal, baik berupa perda maupun keputusan kepala daerah. Namun, implementasi di lapangan masih menghadapi kendala serius. Tantangan utama meliputi rendahnya jumlah pelamar disabilitas, keterbatasan sarana dan akomodasi yang ramah disabilitas, lemahnya regulasi turunan di tingkat teknis, serta kurangnya sosialisasi dan pendataan. Di sisi lain, terdapat komitmen pemerintah daerah tertentu (seperti Surabaya dan Kebumen) yang mulai menginisiasi regulasi dan langkah afirmatif, meskipun hasilnya belum optimal. Dengan demikian, benang merah dari kelima studi adalah adanya gap antara regulasi afirmatif dan

praktik implementasi, yang menuntut kebijakan publik lebih adaptif, berbasis data, dan dilaksanakan melalui koordinasi lintas pemangku kepentingan untuk mewujudkan rekrutmen ASN yang inklusif.

2. Faktor Penghambat dan Pendukung Implementasi Pengadaan CPNS Formasi Disabilitas di Berbagai Daerah

George Edward III (2019) memandang implementasi kebijakan sebagai sebuah proses yang dinamis, dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berinteraksi. Ia menegaskan bahwa sebelum menilai keberhasilan implementasi, ada dua pertanyaan pokok yang harus dijawab: (1) apa yang menjadi prasyarat implementasi kebijakan, dan (2) apa yang menjadi faktor utama keberhasilan implementasi. Dalam rangka untuk menjawab permasalahan tersebut, Edward telah mengidentifikasi empat faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi kedalam model



Gambar 1. Implementasi Kebijakan
Sumber : Edward III (2019).

1. Komunikasi (*Communication*): efektivitas penyampaian informasi dari pembuat kebijakan kepada pelaksana dan kelompok sasaran, meliputi transmisi, kejelasan, dan konsistensi.
2. Sumber Daya (*Resources*): kecukupan sumber daya manusia, anggaran,

fasilitas, informasi, dan kewenangan yang mendukung pelaksanaan kebijakan.

3. Disposisi (*Disposition*): sikap, komitmen, dan kemauan pelaksana kebijakan untuk menjalankan kebijakan sesuai tujuan.
4. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*): kejelasan mekanisme birokrasi, keberadaan SOP, serta struktur organisasi yang mendukung implementasi.

Table 1. Analisis Faktor Implementasi Afirmasi CPNS Disabilitas dengan Model George Edward III

K o m u n i k a s i	1)	Kalimantan Selatan: Koordinasi antar-stakeholder kurang efektif; peran Ombudsman mendukung komunikasi publik.
	2)	Ternate: Sosialisasi minim, pelamar disabilitas banyak yang tidak tahu ada formasi.
	3)	Surabaya: Komunikasi terbuka dan transparan melalui website dan media sosial.
	4)	Merauke: Sosialisasi lemah, informasi tidak menjangkau semua penyandang disabilitas.
	5)	Kebumen: Informasi kebijakan tidak konsisten antar-OPD.
S u m b e r D a y a	1)	Kalimantan Selatan: Sarana prasarana terbatas; alokasi formasi sudah ada.
	2)	Ternate: Fasilitas kerja terbatas, akomodasi tidak memadai.
	3)	Surabaya: Fasilitas tes disiapkan sesuai SOP; hambatan: jumlah pelamar rendah.
	4)	Merauke: Sosialisasi lemah, informasi tidak menjangkau semua penyandang disabilitas.
	5)	Kebumen: Informasi kebijakan tidak konsisten antar-OPD.
D i s p o s i	1)	Kalimantan Selatan: Pelaksana kurang responsif; ada komitmen membuka formasi khusus.
	2)	Ternate: Sikap pelaksana belum inklusif; OPD belum siap menerima ASN disabilitas.
	3)	Surabaya: Komitmen tinggi Pemkot dengan SK Wali Kota; pelaksana lebih inklusif.
	4)	Merauke: Kesadaran pelaksana masih rendah; ada political will inklusi.
	5)	Kebumen: Persepsi pelaksana beragam; hanya Dinas Sosial yang menerima ASN disabilitas; ada deklarasi Kabupaten Inklusi.

S t r u k t u r b i r o k r a s i	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kalimantan Selatan: Regulasi teknis daerah belum kuat, hanya mengacu aturan nasional. 2) Ternate: Tidak ada regulasi turunan, hanya mengacu aturan pusat. 3) Surabaya: Struktur birokrasi jelas dengan SK Wali Kota; ada mekanisme teknis. 4) Merauke: Belum ada aturan teknis daerah; birokrasi masih lemah. 5) Kebumen: Perda No. 9/2020 ada, tapi Peraturan Bupati belum terbit sehingga tidak operasional.
---	---

Sumber : Dikembangkan Dalam Makalah ini (2025).

Kerangka ini relevan digunakan untuk menganalisis implementasi kebijakan afirmasi CPNS disabilitas di berbagai daerah, karena keempat faktor tersebut terlihat nyata dalam praktik di lapangan.

3. Adaptasi Kebijakan untuk Mewujudkan Inklusi Sosial dalam Pengadaan CPNS Formasi Disabilitas

Kebijakan pengadaan CPNS formasi disabilitas di berbagai daerah pada dasarnya telah menunjukkan komitmen afirmatif negara terhadap pemenuhan hak penyandang disabilitas. Namun, implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi kesenjangan antara regulasi normatif dengan praktik di lapangan. Dari hasil analisis, hambatan yang dominan justru terletak pada aspek regulasi teknis yang kaku, keterbatasan sarana prasarana, dan minimnya akomodasi layak. Kondisi ini dapat dianalisis melalui kerangka *Adaptive Governance Theory*, yang menekankan pentingnya fleksibilitas, responsivitas, serta kemampuan birokrasi untuk beradaptasi dengan konteks lokal. Dalam kasus Kebumen, misalnya, keberadaan Perda No. 9 Tahun 2020 menjadi dasar hukum yang kuat, namun ketiadaan Peraturan Bupati menyebabkan kebijakan tersebut tidak operasional. Begitu pula di Ternate dan

Merauke, implementasi hanya berlandaskan aturan nasional tanpa ada penjabaran daerah, sehingga tidak mampu menjawab kebutuhan spesifik penyandang disabilitas setempat. Dalam konteks ideal, *adaptive governance* menuntut agar kebijakan dirancang lebih kontekstual, berbasis data akurat tentang jumlah dan profil penyandang disabilitas, serta memiliki mekanisme evaluasi berkelanjutan agar pelaksanaan bisa diperbaiki dari waktu ke waktu.

Di sisi lain, hambatan implementasi juga banyak bersumber dari lingkungan sosial dan birokrasi yang belum ramah disabilitas. Fasilitas publik yang minim, OPD yang enggan menerima ASN disabilitas, serta sarana seleksi yang tidak inklusif menunjukkan bahwa persoalan utamanya bukan terletak pada keterbatasan individu disabilitas, melainkan pada kegagalan institusi menyediakan akses yang setara. Situasi ini dapat dijelaskan melalui *Social Model of Disability*, yang melihat disabilitas sebagai hasil konstruksi sosial, bukan semata-mata kelemahan biologis atau medis. Dalam kerangka ini, inklusi sosial tidak cukup diwujudkan hanya dengan membuka kuota formasi, melainkan harus disertai transformasi birokrasi menjadi lingkungan yang adaptif, menyediakan akomodasi layak, serta menginternalisasi nilai-nilai inklusi di kalangan pelaksana kebijakan. Contoh positif dapat dilihat di Surabaya, yang meskipun masih menghadapi rendahnya jumlah pelamar, telah menunjukkan komitmen serius dengan menyiapkan fasilitas tes sesuai SOP dan menetapkan regulasi teknis melalui SK Wali Kota.

Dengan Upaya memadukan *adaptive governance* dan *social model of disability*, arah kebijakan afirmasi ke depan sebaiknya tidak berhenti pada pemenuhan kuota administratif, tetapi benar-benar menjawab kebutuhan riil penyandang disabilitas. Adaptasi kebijakan dapat diwujudkan dengan penyusunan

regulasi teknis yang sederhana namun operasional, perencanaan formasi berbasis data yang valid, serta pelibatan organisasi disabilitas sejak tahap perumusan hingga evaluasi. Pada saat yang sama, kebijakan harus mengubah lingkungan birokrasi agar ramah disabilitas melalui penyediaan akomodasi layak, penguatan budaya organisasi yang inklusif, dan kolaborasi multistakeholder. Dengan demikian, gap antara idealitas kebijakan dan praktik lapangan dapat dipersempit, sehingga pengadaan CPNS formasi disabilitas tidak hanya bersifat simbolis, tetapi sungguh-sungguh adaptif dalam menjamin inklusi sosial.

Dari analisis yang telah dilakukan, dapat dipetik sejumlah pelajaran penting dalam memahami implementasi kebijakan afirmasi pengadaan CPNS formasi disabilitas. Pertama, keberadaan regulasi afirmatif di tingkat nasional maupun daerah belum otomatis menjamin efektivitas implementasi jika tidak diikuti dengan aturan teknis, sarana prasarana memadai, serta komunikasi kebijakan yang jelas. Kedua, komitmen politik dan kepemimpinan daerah terbukti menjadi faktor pembeda antara daerah yang berhasil menampilkan praktik inklusif, seperti Surabaya, dengan daerah lain yang masih stagnan. Ketiga, pendekatan adaptif sangat diperlukan agar kebijakan tidak berhenti pada pemenuhan kuota administratif, tetapi mampu menyesuaikan diri dengan kondisi lokal dan kebutuhan nyata penyandang disabilitas. Pada akhirnya, pelaksanaan kebijakan afirmasi ini tidak hanya berkaitan dengan tata kelola rekrutmen ASN, melainkan juga menjadi ukuran sejauh mana birokrasi Indonesia sanggup mewujudkan inklusi sosial sebagai fondasi kesejahteraan.

1. Implementasi kebijakan afirmasi pengadaan CPNS bagi penyandang disabilitas di berbagai daerah menunjukkan gap tersendiri. Beberapa daerah seperti Surabaya menampilkan praktik relatif baik

dengan regulasi teknis yang jelas dan komunikasi terbuka, sementara daerah lain seperti Ternate, Merauke, dan Kebumen menghadapi kendala dalam ketiadaan aturan turunan, minimnya fasilitas, serta rendahnya partisipasi pelamar. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan masih belum seragam dan lebih banyak bersifat simbolis.

2. Faktor penghambat dan pendukung implementasi pengadaan CPNS formasi disabilitas dapat dijelaskan dengan Model George Edward III. Hambatan utama terletak pada komunikasi kebijakan yang belum efektif, keterbatasan sumber daya (sarana prasarana, anggaran, dan SDM), disposisi pelaksana yang belum inklusif, serta struktur birokrasi yang tidak dilengkapi aturan teknis. Sementara faktor pendukung meliputi komitmen politik daerah, regulasi daerah yang progresif, transparansi komunikasi publik, serta dukungan aktor eksternal seperti Ombudsman dan organisasi disabilitas.

Kebijakan pengadaan CPNS formasi disabilitas dapat lebih adaptif untuk mewujudkan inklusi sosial apabila memadukan prinsip *adaptive governance* dengan *social model of disability*. Dalam kerangka ini, kebijakan afirmasi tidak cukup berhenti pada penetapan kuota, tetapi harus responsif terhadap kondisi lokal, berbasis data yang valid, menyediakan akomodasi layak, serta mengubah lingkungan birokrasi menjadi ramah disabilitas. Pendekatan adaptif dan inklusif inilah yang dapat mempersempit gap antara norma kebijakan dan realitas lapangan, sehingga rekrutmen ASN disabilitas benar-benar menjamin kesetaraan kesempatan sekaligus memperkuat tata Kelola pemerintahan yang inklusif.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Pelaksanaan kebijakan afirmasi pengadaan CPNS bagi penyandang disabilitas di berbagai daerah menunjukkan adanya kesenjangan implementasi yang signifikan. Beberapa daerah, seperti Surabaya, berhasil menunjukkan praktik inklusif dengan regulasi teknis yang jelas dan komitmen kepemimpinan yang kuat, sedangkan daerah lain seperti Ternate, Merauke, dan Kebumen masih menghadapi kendala serius yang menyebabkan implementasi bersifat simbolis dan tidak seragam. Hambatan utama dalam implementasi ini, yang sejalan dengan Model George Edward III, terletak pada Komunikasi kebijakan yang belum efektif, keterbatasan Sumber Daya (sarana, prasarana, dan anggaran), serta Struktur Birokrasi yang tidak didukung aturan teknis yang memadai. Intinya, keberadaan regulasi afirmatif di tingkat nasional belum otomatis menjamin efektivitas di lapangan tanpa diikuti oleh komitmen politik dan aturan teknis yang jelas.

Untuk mempersempit kesenjangan antara norma kebijakan dan realitas lapangan, disarankan agar implementasi kebijakan afirmasi mengadopsi pendekatan adaptif (*adaptive governance*) yang memadukan model sosial disabilitas (*social model of disability*). Pemerintah daerah harus memprioritaskan penyusunan aturan teknis operasional yang detail sebagai turunan dari regulasi nasional, sekaligus memastikan ketersediaan sumber daya dan sarana prasarana yang memadai. Komitmen politik dan kepemimpinan daerah harus diperkuat untuk mendorong disposisi pelaksana yang inklusif dan memastikan komunikasi kebijakan yang transparan. Pada akhirnya, kebijakan tidak boleh berhenti pada pemenuhan kuota administratif, tetapi harus responsif terhadap kebutuhan lokal, menyediakan akomodasi yang layak, dan berorientasi pada perubahan lingkungan birokrasi menjadi ramah disabilitas. Langkah

adaptif dan inklusif ini sangat penting untuk memastikan rekrutmen ASN disabilitas benar-benar mewujudkan kesetaraan kesempatan dan memperkuat tata kelola pemerintahan yang inklusif.

REFERENSI

- Azis, Y.Z., Rahail, E.B. (2024). Inklusivitas Dalam Penerimaan Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Distrik Sota Kabupaten Merauke Implementasi Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Penyandang Disabilitas. *Sagu: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 65-81.
- Dharmanegara, I.B.A., Harijanto, D., Jamaluddin, M.R., Agustina, I. (2023). Mengeksplorasi Dimensi Perilaku Inovatif PNS: Sebuah Studi Empiris di Kabupaten Badung. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 11 (2), 269-282. <https://doi.org/10.17509/image.2023.025>
- Edward III., George C. (2019). *Implementing Public Policy*. Washington : Congressional Press.
- Listiani, T., Salsadila, D. A., Pradesa, H. A., & Maasir, L. (2023). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive Di PT Pegadaian Kantor Wilayah X. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 5848-5859. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.3111>
- Muchtar, M., Utomo, U., Nisa, L.S., Siska, D., Maliani, M. (2020). Evaluasi Penerimaan CPNS Bagi Penyandang Disabilitas di Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan* 15 (2), 203-17. DOI:10.47441/jkp.v15i2.136.
- Marasaoly, S. (2025). Pemenuhan Hak Penyandang Disabilitas Dalam Memperoleh Pekerjaan Pada Instansi Pemerintah di Kota Ternate. *Jurnal Interpretasi Hukum*, 6 (1), pp. 40-51. <https://doi.org/10.22225/juinhum.6.1.11979.40-51>
- Mukarom, M.M.A, Sufianti, E., Pradesa, H.A., Afandi, M.N., Rahman, A. (2024).

- Optimizing the Recruitment and Selection Process for Contract-based Civil Servant among Existing Non-Permanent Staff. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 12 (2), 380-393. <https://doi.org/10.17509/image/2024.030>
- Pradesa, H. A., Agustina, I., Sulistyan, R. B., & Rusdianti, I. S. (2023). Studi Empiris Tentang Kompetensi Auditor Dalam Melakukan Fungsi Audit Internal Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 10(1), 81-91. <https://doi.org/10.35838/jrap.2023.010.01.08>
- Ramadhani, M.H., Widiyanto, M. K., & Puspaningtyas, A. (2024). Manajemen Rekrutmen Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Kesetaraan Bagi Disabilitas di Pemerintah Kota Surabaya. *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik (e- ISSN: 2797-0469)*, 4(03), 151-169. Retrieved from <https://aksiologi.org/index.php/praja/article/view/1532>
- Ridwan, R. A., Nugraha, H., Priatna, R., & Pradesa, H. A. (2024). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi di Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I – VI Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 17(2), 124-142. <https://doi.org/https://doi.org/10.58431/jumpa.v17i2.260>
- Rohmah, M., Lituhayu, D., Setianingsih, E. L. (2023). Implementasi Kebijakan Kuota Pekerja Penyandang Disabilitas di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kebumen. *Journal of Public Policy and Management Review*, vol. 12, no. 3, pp. 421 - 438. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v12i3.39846>
- Tanjung, H., Salleh, N. S. N. M. , & Pradesa, H. A. (2023). Mediating Role of Public Service Motivation in Enhancing the Effect of Spiritual Leadership on Felt Obligation and Affective Commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 864-875. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.49540>
- Utama, A. S., Sufianti, E., & Gedeona, H. T. (2023). Pengembangan Mekanisme Mutasi Masuk PNS Berbasis Manajemen Talenta ke Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 3(2), 195-203. <https://doi.org/10.31113/jmat.v3i2.66>