



Tantangan Birokrasi dalam Implementasi Program Bantuan Sosial untuk Penyandang Disabilitas di DKI Jakarta

Alboin Cristoveri Samosir,¹ Sari Viciawati Machdum^{1*}

¹Program Magister Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Indonesia, Indonesia
Email: alboinsamosir11@gmail.com, sari.viciawati@ui.ac.id

*Korespondensi

Article History: Received: 25-10-2025, Revised: 03-12-2025, Accepted: 04-12-2025, Published: 10-12-2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami proses implementasi Kartu Penyandang Disabilitas Jakarta (KPDJ) dengan menganalisis tantangan-tantangan yang ada dalam struktur birokrasi program tersebut. Sebagai bagian dari kebijakan sosial pemenuhan hak penyandang disabilitas, KPDJ menjadi bantalan sosial bagi para penyandang disabilitas prasejahtera. Penelitian kualitatif berparadigma interpretif dilakukan dengan mewawancara aktor-aktor yang terlibat dalam implementasi program dan penerima manfaat. Kerangka implementasi kebijakan dari George C. Edwards III (1980) menjadi landasan analisis penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bagaimana proses implementasi KPDJ berjalan untuk meningkatkan taraf hidup para penyandang disabilitas. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi dokumen, observasi, dan wawancara mendalam, penelitian ini menemukan berbagai tantangan pada struktur birokrasi yang berkaitan erat dengan sumber daya dan komunikasi. Standar operasional prosedur (SOP) menghadapi tantangan dari keseragaman dengan program bantuan sosial lain, kepastian waktu proses yang tidak terstandar, ketersediaan sumber daya yang minim, dan stagnasi inovasi akibat ketiadaan pengawasan dan evaluasi. Fragmentasi dalam pembagian kewenangan juga menghadapi tantangan dari integrasi data dan penyelenggaraan fasilitas pendukung. Situasi ini menciptakan jarak antara rancangan kebijakan yang berorientasi pada inklusi dengan praktik administratif yang cenderung prosedural.

Kata Kunci:

bantuan sosial; birokrasi; DKI Jakarta; implementasi kebijakan; penyandang disabilitas;

Abstract

This research aims to understand the implementation process of the Jakarta Disability Card (KPDJ) by analyzing the challenges that exist in the bureaucratic structure of the program. As part of the social policy to fulfill the rights of persons with disabilities, KPDJ is a social cushion for underprivileged persons with disabilities. Qualitative research with an interpretive paradigm was conducted by interviewing actors involved in program implementation and beneficiaries. The policy implementation framework of George C. Edwards III (1980) became the basis for analyzing this research. The results show how the KPDJ implementation process works to improve the lives of people with disabilities. Using a qualitative approach through document study, observation, and in-depth interviews, this research found various challenges in the bureaucratic structure that are closely related to resources and communication. Standard operating procedures (SOPs) face challenges from uniformity with other social assistance programs, non-standardized processing times, minimal resource availability, and stagnation of innovation due to the absence of monitoring and evaluation. Fragmentation in the division of authority also faces challenges

from data integration and the organization of supporting facilities. This situation creates a distance between inclusion-oriented policy design and procedural administrative practices.

Keywords:

bureaucracy; Jakarta; policy implementation; people with disabilities; social assistance



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Pendahuluan

Perlindungan sosial kepada penyandang disabilitas merupakan kewajiban negara untuk melindungi hak hidup mereka. Sebagai kelompok yang termarginalkan, penyandang disabilitas sering kali diabaikan eksistensinya karena dianggap tidak mampu berfungsi secara baik dan selalu membutuhkan pertolongan (Harpur, 2012). Marginalisasi tersebut membuat mereka tidak mampu berpartisipasi aktif dalam masyarakat, baik sebagai tenaga produksi maupun warga negara (Rustam & Putri, 2023). Secara hukum, disabilitas dinilai dari keterbatasan fisik, intelektual, mental atau sensorik dalam jangka waktu lama. Terdapat setidaknya 1,3 miliar penyandang disabilitas di dunia dan 22,5 juta penyandang disabilitas di Indonesia (BPS, 2022).

Tantangan utama bagi penyandang disabilitas adalah minimnya akses terhadap hak-hak dasar. Laporan tahunan Forum Masyarakat Pemantau untuk Indonesia Inklusi Disabilitas (Formasi Disabilitas) dari tahun 2016-2021 menyoroti berbagai masalah, termasuk rendahnya partisipasi mereka dalam pendidikan tinggi, kurangnya akomodasi yang layak, serta diskriminasi. Kondisi ini berdampak pada kesempatan kerja yang terbatas, di mana mayoritas penyandang disabilitas bekerja di sektor informal (Salim & Yulianto, 2021). Situasi ini menempatkan mereka dalam posisi rentan, dengan 82% penyandang disabilitas di negara berkembang hidup di bawah garis kemiskinan (International Labour Organization, 2013).

Daerah Khusus Ibukota Jakarta (DKI Jakarta) sebagai provinsi dengan anggaran belanja terbesar di Indonesia merespons realitas penyandang disabilitas lewat berbagai program (Lubis, 2025). Salah satu program adalah Kartu Penyandang Disabilitas Jakarta (KPDJ) yang bertujuan mencegah terjadinya kerentanan sosial dan memenuhi kebutuhan dasar bagi para penyandang disabilitas di Jakarta (Tambun, 2019). Menurut Palmer (2013), program perlindungan sosial seperti KPDJ berguna untuk menjaga ketahanan ekonomi para penyandang disabilitas prasejahtera dan mendukung mereka memiliki penghidupan yang lebih baik bila turut didukung oleh kebijakan-kebijakan inklusif lainnya.

Sejak diluncurkan pada tahun 2019, program ini mengalami beberapa hambatan, seperti keterlambatan pencairan dan kurang disosialisasikan oleh RT/RW dalam hal pendaftaran sehingga banyak penyandang disabilitas yang luput mendapatkan KPDJ (Nisa, 2023; Waluyo, 2022). Survei yang dilakukan oleh Indonesian Corruption Watch (ICW) pada tahun 2020 mengungkapkan bahwa informasi mengenai bantuan sosial belum ramah disabilitas, dan hanya sebagian kecil responden yang memiliki KPDJ. Selain itu, proses administrasi dan verifikasi untuk mendaftar sebagai penerima manfaat juga dikeluhkan rumit dan memakan waktu lama (Indonesia Corruption Watch, 2020). Permasalahan ini menurut (Edwards, 1980), merupakan tantangan utama dalam implementasi kebijakan yang bersifat *top-down*, di mana struktur birokrasi menjadi salah satu faktor penentu.

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, meskipun banyak studi telah membahas implementasi kebijakan sosial bagi penyandang disabilitas di berbagai daerah, penelitian yang secara spesifik berfokus pada implementasi KPDJ masih terbatas (Andari, 2016; Baderan & Mohamad, 2023; Maharani et al., 2023; Rosari et al., 2023; Simanullang et al., 2022). Studi yang ada cenderung berfokus pada dampak atau efektivitas kebijakan, bukan pada proses implementasinya. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya menganalisis dari perspektif penerima manfaat, sehingga kurang mendalam dalam mengkaji proses implementasi dari sisi pembuat dan pelaksana kebijakan (Hestiantini & Pribadi, 2020; Nisa, 2023; Suharto & Jifhani, 2024; Zahirman & Juwono, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk meninjau tantangan implementasi program KPDJ dalam upaya memenuhi hak dasar penyandang disabilitas. Dengan mengacu pada kerangka analisis implementasi George C. Edwards III, penelitian ini akan mengkaji proses implementasi KPDJ dengan fokus pada struktur birokrasi yang berjalan di dalamnya.

Struktur birokrasi menjadi penentu bagaimana komunikasi, sumber daya, dan disposisi dimanfaatkan secara efektif untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Jika komunikasi berhubungan dengan penyampaian pesan antar pemangku kebijakan, sumber daya berkaitan dengan modal untuk merealisasikan kebijakan, dan disposisi berkaitan dengan sikap para pelaksana, struktur birokrasi berkaitan dengan pengaturan dalam rutinitas implementasi. Edwards (1980) menekankan struktur birokrasi pada dua hal yang menjadi penyakit laten dari implementasi kebijakan, yaitu standar operasional prosedur (SOP) dan fragmentasi.

Jika dianalisis lebih dalam, masalah-masalah yang diungkapkan para penerima KPDJ menunjukkan kekurangan sistemik dalam implementasi. Maka dari itu, fokus pada struktur birokrasi dapat menyingkap bagaimana komunikasi, sumber daya, dan disposisi yang direalisasikan selama ini mendukung keberhasilan implementasi KPDJ dalam memenuhi kebutuhan para penyandang disabilitas. Analisis pada proses dalam struktur birokrasi menjadi pintu gerbang memahami berbagai isu yang berkaitan dengan implementasi KPDJ.

Metode

Tujuan penelitian ini adalah menggali lebih dalam struktur birokrasi yang berjalan dalam implementasi Kartu Penyandang Disabilitas Jakarta (KPDJ). Maka dari itu, pendekatan kualitatif berparadigma interpretif digunakan karena dapat menggali informasi secara komprehensif dan holistik, terutama dalam hal jenis data yang diolah mengingat implementasi KPDJ merupakan proses yang banyak dipengaruhi oleh faktor manusia dan sosial (Neuman, 2014). Untuk mengisi pengetahuan mengenai proses implementasi, data dikumpulkan dengan teknik studi dokumentasi untuk mengumpulkan informasi awal mengenai KPDJ, observasi untuk mengamati langsung rutinitas kerja para pelaksana program KPDJ, dan wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam implementasi KPDJ (Bryman, 2012).

Informasi kunci didapatkan melalui wawancara dengan pegawai Dinas Sosial DKI Jakarta dari bidang Perlindungan dan Jaminan Sosial (Linjamsos), unit pelaksana teknis (UPT) Pusat Data dan Informasi Kesejahteraan Sosial (Pusdatin Kesos), dan Satuan Pelaksana (Satpel) Kecamatan Pancoran di wilayah Kelurahan Rawajati. Untuk menganalisis seberapa jauh struktur birokrasi KPDJ mampu memenuhi kebutuhan para penyandang disabilitas, wawancara mendalam juga

dilakukan dengan 2 (dua) orang penerima KPDJ. Dengan begitu, informasi yang didapatkan bisa mencakup sisi birokrat dan penerima manfaat, mengingat perspektif Edwards (1980) menitikberatkan pada masalah-masalah yang muncul dalam implementasi kebijakan top-down. Hasil wawancara dianalisis dengan teknik koding kualitatif hingga menghasilkan tiga tema besar, yaitu standar operasional prosedur yang tidak adaptif, fragmentasi dalam birokrasi, dan kurangnya responsivitas birokrasi.

Hasil dan Pembahasan

Landasan & Tahapan Implementasi

Pemerintah provinsi DKI Jakarta telah meluncurkan program bantuan sosial khusus penyandang disabilitas 3 (tiga) tahun pasca pengesahan UU Penyandang Disabilitas melalui Peraturan Gubernur Nomor 24 Tahun 2019 tentang Pemberian Bantuan Sosial untuk Pemenuhan Kebutuhan Dasar Penyandang Disabilitas (Pergub 24/2019). Berdasarkan Pergub 24/2019, penyandang disabilitas yang direkomendasikan oleh Dinas Sosial akan diberikan bantuan sosial pemenuhan kebutuhan dasar (bansos PKD) yang disalurkan melalui kartu ATM khusus sehingga program ini kemudian disebut sebagai Kartu Penyandang Disabilitas Jakarta (KPDJ). Meski terlihat serupa, KPDJ berbeda dengan Kartu Penyandang Disabilitas (PKD) yang digagas oleh Kementerian Sosial 2 tahun setelahnya karena fokus PKD adalah pendataan nasional penyandang disabilitas. Pergub 24/2019 sendiri akhirnya digantikan oleh Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 44 tahun 2022 tentang Pemberian Bantuan Sosial Dalam Rangka Pelindungan Sosial (Pergub 44/2022) karena kebutuhan penyelarasan data dengan Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS). Pergub 44/2022 menggabungkan seluruh bansos PKD yang ditujukan untuk anak, lanjut usia (lansia), dan penyandang disabilitas yang sebelumnya memiliki dasar hukum masing-masing.

Walau sebelumnya seluruh bansos PKD memiliki landasan hukum yang berbeda tetapi kemudian digabungkan dalam satu Pergub, teknis pelaksanaan seluruh program tidak banyak berbeda satu dan lainnya. Baik Kartu Anak Jakarta (KAJ), Kartu Lansia Jakarta (KLJ), dan KPDJ berada di bawah payung bansos PKD, membuatnya dikelola dengan cara yang sama. Proses yang harus dilalui sama, mulai dari pendaftaran mandiri oleh calon penerima manfaat, verifikasi dan validasi lapangan oleh pendamping sosial (Pendamsos), hingga pengumuman penerimaan dan penyaluran bantuan. Dinas Sosial memberikan petunjuk teknis pelaksanaan yang sama untuk seluruh bansos PKD. Hal tersebut menciptakan tantangan dari sisi pemenuhan kebutuhan khusus penyandang disabilitas sebagai penerima manfaat.

Perbedaan paling jelas hanya pada berkas yang dibutuhkan dalam verifikasi data, dimana KPDJ membutuhkan surat keterangan disabilitas untuk membuktikan status penyandang disabilitasnya. Mekanisme penentuan penyandang disabilitas penerima KPDJ juga beberapa kali berubah. Awalnya menggunakan data penyandang disabilitas dari DTKS, lalu berubah ke Musyawarah Kelurahan (Muskel) ketika DTKS tidak lagi mengumpulkan data penyandang disabilitas. Sejak tahun 2024, data ditentukan sendiri oleh bidang Perlindungan dan Jaminan Sosial (Linjamsos) Dinas Sosial dengan merujuk pada pemeringkatan dari data Registrasi Sosial Ekonomi (Regsosek). Mulai tahun ini, DTKS akan mulai digantikan dengan Data Tunggal Sosial dan Ekonomi Nasional (DTSEN) sebagai acuan penerima bansos PKD. Perubahan-perubahan yang kerap terjadi selama beberapa tahun

pelaksanaan KPDJ menciptakan inkonsistensi SOP penentuan penerima bantuan serta membuat para penyandang disabilitas kebingungan mengenai kriteria penerima KPDJ.

Perubahan dasar hukum ke Peraturan Gubernur 44/2022 turut mengubah pembagian wewenang dalam implementasi KPDJ. Sepanjang tahun 2019 hingga 2020, anggaran KPDJ dan bansos PKD lainnya dipegang oleh Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD), sedangkan Dinas Sosial hanya menjadi pihak yang melaksanakan program. Namun, sejak tahun 2021 hingga 2025, Dinas Sosial memiliki wewenang penuh dalam hal perencanaan, anggaran, pelaksanaan, dan pertanggung jawaban program-program tersebut. Dinas Sosial menjadi pelaksana utama program KPDJ, tetapi masih perlu berkoordinasi dengan perangkat daerah lainnya. Hal tersebut menciptakan fragmentasi dalam struktur birokrasi yang berjalan di implementasi KPDJ.

Secara umum, pelaksanaan KPDJ melewati 3 (tiga) tahapan utama, yakni pendataan penerima KPDJ, pengesahan penerima KPDJ, dan penyaluran KPDJ. Dinas Sosial menetapkan linimasa pelaksanaan setiap tahapan. Proses perencanaan sendiri harus dilakukan satu tahun sebelumnya bersamaan dengan penetapan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Pada setiap tahap penyaluran bantuan, jumlahnya dapat berbeda-beda tergantung hasil verifikasi dan validasi lapangan Pendamsos dan penetapan nama-nama penerima dalam keputusan gubernur (Kepgub).

Pendataan penerima dimulai dengan pengecekan data penerima manfaat eksisting dan harmonisasi data dengan DTKS dan Regsos. Bidang Linjamsos mengajukan permohonan kepada Unit Pelaksana Teknis Pusat Data dan Informasi Kesejahteraan Sosial (Pusdatin Kesos) untuk memutakhirkan data penerima KPDJ. Pusdatin Kesos akan mengecek data penerima eksisting, membuka pendaftaran penerima baru, dan melakukan verifikasi dan validasi lapangan bersama dengan Satuan Pelaksana Kecamatan (Satpel Kecamatan) yang merupakan koordinator pendamsos. Verifikasi bagi penerima eksisting fokus pada pengecekan kondisi aktual, sedangkan bagi penerima baru akan dicek seluruh kelengkapan berkas dan pembukaan rekening Bank DKI. Pendamsos sendiri harus berkoordinasi dengan kelurahan agar dihubungkan dengan RT dan RW setempat. Setelah pendamsos memasukkan seluruh data, Pusdatin Kesos akan mengolahnya hingga menghasilkan daftar nama calon penerima KPDJ untuk diserahkan pada Linjamsos.

Pengesahan penerima KPDJ dimulai ketika data calon penerima manfaat diseleksi oleh Linjamsos untuk selanjutnya dikirim ke Sekretariat Daerah (Setda). Data yang dikirim ke Setda tidak serta merta langsung dibuatkan Kepgub, tetapi harus melalui beberapa unit terlebih dahulu. Pertama, Linjamsos mengirimkan data ke Asisten Kesejahteraan Sosial (Askesra) untuk didisposisikan kepada Biro Kesejahteraan Sosial (Biro Kesra). Setelah diperiksa, data baru dikirimkan ke Biro Hukum untuk dibuatkan rancangan Kepgub. Rancangan Kepgub selanjutnya tinggal menunggu pengesahan dari gubernur melalui sekretaris daerah (Sekda). Meski semua prosesnya berada di balik meja atau back office, proses pengesahan penerima KPDJ memakan waktu yang panjang karena harus mengantre dengan rancangan-rancangan produk hukum lainnya. Hal ini membuat implementasi KPDJ turut bergantung pada komunikasi dan sumber daya Setda.

Penyaluran bantuan KPDJ dapat dilakukan ketika Kepgub penerima bansos PKD telah disahkan dan diterima oleh Bank DKI sebagai penampung dana. Dinas

Sosial berkoordinasi dengan Setda, Inspektorat Daerah, dan Bank DKI dalam proses ini. Ketika semua rekening penerima dinyatakan aman dan siap digunakan, dana ditransfer langsung oleh Bank DKI kepada setiap rekening. Biaya admin dari transaksi dan pengelolaan rekening sendiri dibebankan pada anggaran program, sehingga tidak ada potongan atas dana yang diterima para penerima KPDJ. Setelah proses penyaluran bantuan selesai, Linjamsos menyusun laporan pertanggung jawaban untuk dipaparkan kepada seluruh pemangku kepentingan. Tahapan akan diulang lagi ke pendataan penerima KPDJ seperti siklus mengingat KPDJ adalah program rutin dan baru akan berhenti ketika Pemprov DKI memutuskan untuk tidak lagi menganggarkannya atau mengganti dengan program lain.

Tahapan-tahapan yang berlangsung bukan tanpa hambatan. Terdapat berbagai tantangan yang merintangi para pelaksana ketika mengimplementasikan program KLDJ, terutama bila ditarik ke tujuan utamanya yakni memenuhi kebutuhan dasar penyandang disabilitas prasejahtera. Tidak sebatas dari sudut pandang pelaksana, tantangan juga dihadapi para penyandang disabilitas ketika mereka hendak mengajukan dirinya untuk menjadi penerima KPDJ. Birokrasi, terutama standar operasional prosedur, fragmentasi birokrasi, dalam implementasi KPDJ menjadi akar dari munculnya tantangan-tantangan tersebut.

Tantangan dari Standar Operasional Prosedur

Implementasi kebijakan publik bergantung pada standar operasional prosedur atau SOP yang memungkinkan para pelaksana untuk mengambil keputusan dalam proses kerja rutin. Kecenderungan pelaksana kebijakan menetapkan sebuah SOP menurut Edwards (1980) disebabkan oleh manfaat dari penggunaan SOP itu sendiri, yakni menghemat waktu, membentuk keseragaman, dan mengatasi keterbatasan sumber daya. Karena tujuannya untuk menyeragamkan, SOP memiliki sifat yang kaku supaya dapat memaksa para pelaksana untuk mengikuti serangkaian tahapan yang telah ditetapkan tanpa mengambil jalan pintas. Namun begitu, SOP tidak boleh dilihat secara negatif karena hal tersebut pada dasarnya diciptakan sebagai solusi atas implementasi kebijakan dalam struktur birokrasi yang kompleks (Edwards, 1980).

Penerapan SOP memiliki dua isu utama, yakni seberapa jauh SOP dapat membantu pekerjaan secara lebih efektif untuk mencapai tujuan dan seberapa jauh ketaatan para pelaksana terhadap SOP yang dijalankan. Ketika bicara soal ketaatan pada SOP, isu yang muncul biasanya berkaitan dengan faktor-faktor pengaruh di tingkat individu, seperti tingkat pengalaman para pelaksana, nilai-nilai pribadi, kemampuan beradaptasi, beban kerja, dan lainnya (Eskandarzadeh et al., 2023; LaFrance & Day, 2013). SOP juga dapat meningkatkan kompetensi pelaksana bila didorong oleh motivasi intrinsik pelaksana. Hal tersebut dapat tercapai bila para pelaksana berpartisipasi aktif dalam pengembangan SOP (De Treville et al., 2005). Namun, dalam konteks pelayanan publik, pengembangan SOP tidak dapat dilakukan begitu saja karena adanya struktur birokrasi yang telah terbangun selama bertahun-tahun sehingga inovasinya tidak bisa semasif sektor swasta (Drechsler, 2020). Inilah yang terjadi pada SOP yang diterapkan dalam implementasi program KPDJ, dimana inovasi pemerintah coba lakukan melalui digitalisasi nyatanya belum cukup memenuhi seluruh aspek kebutuhan para penyandang disabilitas yang dilayani oleh program ini.

SOP yang digunakan dalam pelaksanaan KPDJ dengan yang digunakan dalam program bantuan PKD lain seperti KLJ dan KAJ tidak memiliki perbedaan yang signifikan, hanya berbeda pada bagian yang berkaitan dengan kriteria penerima bantuan. Dampak dari keseragaman ini menimbulkan beberapa isu pada tahap pendataan awal dan verifikasi dan validasi lapangan. Pada tahap pendataan awal, para penyandang disabilitas dituntut untuk mendaftarkan diri secara mandiri dan mengurus berkas-berkas administrasi untuk membuktikan bahwa mereka tercatat dalam data kependudukan dan benar merupakan penyandang disabilitas. Namun sebelum itu, mereka terlebih dahulu harus terdaftar dalam sistem DTKS. Itu berarti, terdapat dua tahap pendaftaran yang harus dilalui supaya nama mereka masuk dalam pangkalan data penyandang disabilitas milik Dinas Sosial. Pendaftaran DTK dilakukan melalui situs yang dibuat oleh Dinas Sosial, yakni dtks.jakarta.go.id pada menu “DTKS”. Sedangkan, pendaftaran KPDJ dapat dilakukan melalui situs yang sama pada menu “disabilitas” atau aplikasi JAKI milik Pemprov DKI Jakarta. Seluruh proses tersebut membutuhkan perangkat pintar seperti telpon pintar (smartphone) atau komputer untuk mengakses situsnya.

Meskipun terdengar sederhana, pada kenyataannya para penyandang disabilitas merasa proses tersebut cukup rumit, terutama bagi penyandang disabilitas yang tidak cakap menggunakan telepon pintar (smartphone). Sebelum membahas proses pendaftaran, perlu diingat bahwa penyandang disabilitas yang melakukan pendaftaran mandiri belum terjangkau oleh program bantuan sosial sehingga tidak semua dari mereka terdata dalam DTKS. Selama ini, masyarakat baru mengetahui bahwa mereka terdata dalam DTKS ketika mereka mendapat program bantuan pemerintah, baik pusat maupun daerah. Akhirnya, penyandang disabilitas yang tidak pernah disentuh bantuan pemerintah hingga terlewati untuk didaftarkan dalam DTKS harus melakukan pendaftaran mandiri.

“Ternyata sekarang harus memenuhi berbagai persyaratan, misalnya harus terdaftar di DTKS, lah, harus ini, harus itu. Dan untuk bisa masuk DTKS itu saja sudah sangat sulit. Link-nya susah diakses, prosesnya rumit. Kalau orang nggak paham, ya bisa bingung sendiri. Belum lagi harus punya surat keterangan disabilitas, dan pastikan bahwa kita memang terdata sebagai disabilitas di sistem DTKS. Padahal nggak semua orang tahu atau mengerti prosedur begituan. Itu sih yang saya rasakan.” (S, Penerima KPDJ, September 2025).

Selanjutnya, ketika penyandang disabilitas sudah terdaftar dalam DTKS, mereka harus menyiapkan berkas tambahan untuk mendaftar KPDJ, yaitu surat keterangan disabilitas. Proses pembuatan surat keterangan disabilitas di Puskesmas sebetulnya cukup mudah, tetapi banyak penyandang disabilitas yang mengetahui di mana dan bagaimana cara mengajukan surat tersebut. Bagi penyandang disabilitas fisik dan sensorik, itu berarti harus berinteraksi dan bermobilisasi di tengah keterbatasan sarana dan prasarana publik yang akomodatif. Bagi penyandang disabilitas intelektual dan mental, prosesnya bisa memakan waktu lebih lama karena dibutuhkan penilaian mendalam untuk memastikan status disabilitas mereka.



Gambar 1. Alur Pendaftaran Penerima Kartu Penyandang Disabilitas Jakarta beserta Berkas Persyaratan.

Sumber: Data penelitian, 2025

Tidak berhenti di pembuatan surat keterangan disabilitas, akses terhadap laman pendaftaran dan antarmuka pengguna (user interface) formulir daring juga membingungkan bagi penyandang disabilitas prasejahtera yang kemungkinan besar berpendidikan rendah. Salah satu penyandang disabilitas yang diwawancara bahkan secara lugas menjelaskan sulitnya akses ke laman pendaftaran hingga ia harus mengakses pada tengah malam ketika lalu lintas (traffic) situs rendah. Ia juga mengakui bahwa ia banyak dibantu oleh pengurus rukun tetangga (RT) dalam proses pendaftaran. Hal tersebut menunjukkan bahwa metode pendaftaran mandiri tidak begitu efektif bagi para penyandang disabilitas sehingga perlu pendampingan intensif dari pihak penyelenggara agar mereka dapat mengakses hak atas bantuan sosial dari pemerintah.

“Dan yang susah itu, pendaftarannya harus kita lakukan sendiri, pakai email sendiri. Nggak semua orang bisa, apalagi yang nggak paham teknologi. ... Akhirnya dicoba daftar tengah malam, karena katanya kalau siang penuh, banyak yang akses. Alhamdulillah, akhirnya berhasil juga, Kak. ... Setelahnya, dari pihak RT tempat saya tinggal itu mau bantu.... Pak RT yang bantu urus dan daftarin data saya. Beliau benar-benar usahain sampai akhirnya saya terdata lagi dan dapat bantuannya.” (Wawancara dengan S. tanggal 21 September 2025).

Kebingungan dalam proses pendaftaran akibat SOP yang diseragamkan dengan bansos PKD lain adalah dampak dari pelaksana yang lebih mementingkan aspek administrasi dibandingkan aksesibilitas. Tidak hanya di DKI Jakarta, penyeragaman SOP juga terjadi di Kabupaten Pringsewu dalam implementasi kebijakan bansos bagi penyandang disabilitas dan lansia selama pandemi Covid-19. Prosedur yang digunakan dalam pendataan penerima bansos tersebut sama-sama diseragamkan dengan standar administrasi umum, membuat para penerima tidak mendapatkan perlakuan khusus sebagaimana yang seharusnya mereka dapatkan sebagai kelompok rentan (Permana et al., 2022). Karena SOP tidak memberikan perhatian khusus pada penyandang disabilitas, layanan yang didapatkan oleh para penyandang disabilitas akan bergantung pada sisi pribadi dari petugas yang

melayani. Padahal, seharusnya semua penyandang disabilitas mendapatkan kemudahan layanan yang setara sebagaimana diatur dalam UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (UU 25/2009). Penyandang disabilitas yang diwawancara cukup beruntung karena dilayani oleh pengurus RT yang akomodatif. Namun, tantangannya akan lebih berat bila seorang penyandang disabilitas bertemu dengan petugas layanan yang kurang memiliki kepekaan sosial untuk membantunya.

Pada tahap verifikasi dan validasi lapangan, penyandang disabilitas harus menghadapi kembali proses penilaian kelayakan yang dangkal akibat kriteria prasejahtera yang diseragamkan. Kriteria umum yang digunakan untuk menilai kelayakan seseorang menerima bantuan sosial mengabaikan kondisi sosial-ekonomi rata-rata di suatu wilayah. Bagi penyandang disabilitas, kriteria tersebut sangat tidak akomodatif karena membuat penilaian kelayakan mereka bergantung pada kondisi keluarga atau kerabat yang ditumpangi. Banyak penyandang disabilitas yang tidak mampu hidup secara mandiri sehingga selalu bergantung pada keluarga yang dianggap mampu menyokong mereka. Salah satu penyandang disabilitas bercerita bahwa kondisi tembok rumah yang rapih bisa menggagalkannya mendapatkan bantuan. Padahal, belum tentu rumah tersebut adalah milik mereka atau dibangun oleh mereka sendiri. Penilaian kelayakan pada akhirnya bergantung pada diskresi dari Pendamsos selaku verifikator lapangan agar melampaui kriteria yang tidak akomodatif tersebut. Namun, diskresi yang berlebihan juga berisiko menciptakan penyalahgunaan kekuasaan (Andhika, 2018), memungkinkan Pendamsos untuk melakukan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam proses verifikasi meskipun belum hingga saat ini lebih banyak laporan verifikator yang menilai secara kaku.

“Setiap orang itu kan punya masalah dan kondisinya masing-masing, ya. Saya sendiri sekarang tinggalnya di Wisma Disabilitas. ... Nah, waktu itu petugas dari Dinsos datang untuk survei, tapi saya malah nggak lolos karena rumah orang tua saya dianggap masuk kategori rumah bagus — rumah tembok. Padahal, ya, nggak bisa dilihat cuma dari bentuk rumah. ... Kadang rumah itu milik keluarga, tapi yang tinggal di dalamnya belum tentu mampu secara ekonomi. ... Jadi menurut saya, penilaian kayak begitu tuh kurang adil. Penyandang disabilitas yang tinggal di rumah layak belum tentu kehidupannya juga layak.” (Wawancara dengan S. tanggal 21 September 2025).

Meski bersifat kaku, SOP sebetulnya bisa menjadi sarana untuk memaksa para pelaksana beradaptasi dengan hal baru. Semua bergantung pada siapa yang membuat dan bagaimana SOP tersebut dibuat (Edwards, 1980). Dalam implementasi KPDJ, SOP yang dibuat oleh Dinas Sosial tidak banyak menciptakan perubahan pada struktur birokrasi. Prosedur pendataan dan verifikasi dan validasi lapangan yang sama antara seluruh program bansos PKD membuat SOP tidak sepenuhnya akomodatif terhadap kondisi khusus para penyandang disabilitas. Keseragaman juga membuat pemisahan antara KPDJ, KLJ, dan KAJ hanya bermakna perbedaan kartu yang diterima, tanpa ada perlakuan khusus bagi penyandang disabilitas dalam proses pendaftaran, verifikasi, dan penyaluran bantuan.

Sikap kaku yang ditunjukkan oleh SOP yang berlaku menunjukkan adanya mentalitas yang lebih memprioritaskan keseragaman administratif daripada efektivitas layanan yang berpusat pada penerima manfaat. Apa yang ditemukan Edwards pada tahun 1970an nyatanya masih terjadi di Indonesia walaupun slogan reformasi birokrasi sudah berulang kali dikomunikasikan oleh seluruh pemerintahan yang ada. Ketika pemerintah bertindak sebagai pelayan publik, mereka masih

melihat masyarakat sebagai penerima layanan yang pasif dan tidak memiliki opsi lain selain berhadapan dengan layanan yang ada (Andhika et al., 2018). Terutama dalam implementasi program bagi penyandang disabilitas ini, para pelaksana selalu menggunakan dalih kompleksitas birokrasi yang membuat mereka tidak mampu memenuhi kebutuhan para penyandang disabilitas secara paripurna.

SOP sebagai sebuah panduan bekerja terstandar yang tujuan utamanya untuk menjamin kualitas hasil kerja pada tugas-tugas yang sifatnya rutin tidak hanya memberikan panduan langkah demi langkah, tetapi juga standar waktu penggerjaan. Konsistensi menjadi kunci bagi keberhasilan implementasi sebuah SOP agar tidak ada kesenjangan kualitas hasil kerja dari hari ke hari, serta membuat beban kerja menjadi lebih ringan (Akyar, 2012). Konsistensi tersebut termasuk ketataan terhadap setiap prosedur yang termuat dalam SOP karena sebaik-baiknya SOP adalah SOP yang ditaati. Hal tersebut yang tidak nampak pada SOP yang digunakan pada tahap pendataan penerima manfaat karena tidak ada standar waktu respons permintaan dari warga yang mendaftar dan konfirmasi waktu kunjungan untuk verifikasi dan validasi lapangan. Tidak hanya itu, inkonsistensi waktu proses juga terjadi pada tahap penyaluran bantuan yang tidak jelas berapa lama proses penyusunan dan pengesahan Kepgub sehingga berdampak pada periode penyaluran bantuan.

Pengalaman mendaftar KPDJ yang dialami oleh informan penerima manfaat menunjukkan bagaimana minimnya informasi mengenai standar waktu proses dalam proses pendaftaran sehingga mereka perlu menunggu dalam ketidakpastian. Pengalaman tersebut diperparah oleh prosedur pendaftaran KPDJ saat ini yang mengharuskan calon penerima manfaat mendaftarkan dahulu keluarganya di DTKS. Salah satu informan mengungkapkan bahwa dirinya mendaftarkan diri di DTKS pada tahun 2022 dan baru resmi terdata di tahun 2023. Baru setelah itu ia bisa mendaftarkan diri di sistem KPDJ dan baru resmi menjadi penerima KPDJ pada tahun 2024. Itu berarti, dibutuhkan waktu setidaknya 1-2 tahun hingga bisa mendapatkan bantuan KPDJ.

Waktu pelaksanaan verifikasi dan validasi lapangan yang tidak terinformasikan dengan baik juga menjadi penghambat penyandang disabilitas untuk masuk ke dalam daftar penerima KPDJ. Meskipun petunjuk teknis (juknis) pelaksanaan verifikasi dan validasi data telah menerangkan tanggal pelaksanaan, hal tersebut tidak dikomunikasikan kepada para calon penerima manfaat. Para pelaksana tidak membuat jadwal yang jelas mengenai waktu kunjungan setiap rumah dan tidak berkomunikasi kepada pendaftar KPDJ baik secara langsung maupun melalui pengurus RT/RW sehingga para pendaftar merasa waktu verifikasi dan validasi lapangan tidak konsisten. Salah satu informan bahkan menceritakan bahwa bantuan KPDJ yang biasa ia terima diberhentikan karena ketika pelaksanaan verifikasi dan validasi lapangan lanjutan dirinya tidak berada di rumah. Periode verifikasi dan validasi lapangan juga tidak konsisten setiap kali pelaksanaan sehingga para pendaftar baru atau penerima lama tidak bisa memprediksi kapan mereka akan diverifikasi dan validasi ulang.

“Sekarang juga ada sistemnya yang per periode, ya. Mungkin mereka punya kebijakan internal sendiri. Jadi ada jadwal atau masa tertentu untuk survei. Nah, waktu itu saya sempat disurvei, tapi sayangnya saya sedang tidak ada di rumah. Petugas dari Dinsos datang, tapi nggak bertemu saya langsung. Karena itu, akhirnya bantuan saya diberhentikan.” (Wawancara dengan S. tanggal 21 September 2025).

Inkonsistensi waktu proses juga terjadi pada tahap penyaluran bantuan KPDJ, di mana Kepgub mengenai penerima bansos PKD tidak pernah selesai di waktu yang sama setiap kali pelaksanaannya. Hal tersebut berdampak langsung pada proses transfer dana dari pemerintah ke rekening penerima yang dilakukan oleh Bank DKI. Penyebab inkonsistensi penyaluran bantuan utamanya adalah alur birokrasi yang panjang dan waktu proses yang tidak menentu pada setiap bidang atau biro. Bahkan, proses pergantian pejabat juga bisa mempengaruhi waktu proses penyaluran bantuan. Menurut informan dari Bidang Linjamsos Dinas Sosial, faktor politik cukup berpengaruh dalam waktu proses pelaksanaan KPDJ.

Minimnya komunikasi antara pelaksana verifikasi dengan penyandang disabilitas dapat menunjukkan beberapa hal mengenai realitas yang terjadi di lapangan. Pertama, SOP yang ada tidak dirancang secara khusus bagi penyandang disabilitas sehingga membuat para pelaksana tidak peka terhadap perbedaan kondisi antara penyandang disabilitas dengan anak dan lansia yang menjadi penerima bansos PKD lainnya. Kedua, beban kerja para pendamsos yang harus mengurus 3 (tiga) program sekaligus dalam satu periode waktu membuat mereka kurang memiliki waktu untuk berkomunikasi melalui daring secara intens dengan para calon penerima manfaat. Perlu diingat bahwa penyandang disabilitas di usia produktif aspirasi yang sama dengan orang-orang di usianya, tetapi termarjinalkan karena masyarakat kita yang masih perlu belajar banyak tentang inklusivitas. Walau dengan keterbatasan, mereka tetap ingin bermobilitas dan berproduksi seperti orang-orang pada umumnya. Maka dari itu, Pemprov DKI Jakarta memberikan bansos kepada penyandang disabilitas sebagai modal untuk mereka bisa tetap produktif. Aspirasi seperti ini penting untuk disadari oleh para pelaksana, baik yang bekerja di lapangan maupun manajerial, agar ke depan bisa menyusun dan mengimplementasikan SOP yang lebih adaptif dengan kebutuhan para penyandang disabilitas prasejahtera.

Implementasi SOP yang ada, terutama pada tahap pendataan penerima KPDJ, mendapatkan tantangan dari sisi sumber daya yang tersedia. Edwards (1980) telah menjelaskan bahwa sebuah struktur birokrasi yang tersusun rapih, akurat, jelas, dan konsisten tidak akan bisa berjalan efektif bila tidak didukung oleh sumber daya yang memadai. Informan dari Dinas Sosial mengungkapkan bahwa tantangan utama dari sisi sumber daya adalah ketersediaan sumber daya manusia untuk menginformasikan pendaftaran, melakukan verifikasi dan validasi lapangan, serta menjalankan pengawasan dan evaluasi. Namun, di balik tantangan tersebut tersebut, terdapat isu lain yang dapat dilihat bila ditinjau lebih dalam, yakni kemampuan pelaksana lapangan dalam mengakomodasi situasi para penyandang disabilitas, keterbatasan informasi dari pelaksana ke penerima manfaat, dan kurangnya SOP berorientasi pelayanan.

Sumber daya paling esensial dalam implementasi kebijakan menurut Edwards (1980) adalah staf atau pelaksana. Kekurangan pelaksana, baik dari segi ukuran atau jumlah personil yang mengerjakan tugas-tugas rutin, maupun segi kemampuan dalam menjalankan tugas yang diberikan, menjadi sumber utama atas kegagalan implementasi (Edwards, 1980). Berdasarkan apa yang diungkapkan dan analisis atas implementasi yang telah dijalankan, dapat dilihat bahwa jumlah pelaksana untuk melakukan proses verifikasi dan validasi lapangan, serta kemampuan mereka dalam melakukan tugasnya sebagai pelayan para penyandang disabilitas menjadi tantangan yang belum bisa diatasi hingga saat ini. Jumlah pelaksana berhubungan dengan anggaran yang dialokasikan kepada Dinas Sosial untuk menjalankan program ini.

Sedangkan, kemampuan atau keahlian berhubungan dengan seberapa jauh Dinas Sosial memberikan pelatihan kepada para pelaksana lapangan. Keseragaman SOP yang telah dijelaskan sebelumnya membuat para pelaksana kurang mendapat pengetahuan khusus mengenai situasi unik penyandang disabilitas yang menyebabkan mereka kurang mampu mengakomodasi kebutuhan para penyandang disabilitas.

Persoalan lain yang menjadi perhatian khusus para staf Dinas Sosial adalah tidak adanya mekanisme pengawasan dan evaluasi. Hal tersebut menyebabkan para pelaksana tidak dapat mengawasi penggunaan dana oleh penerima KPDJ dan mengukur dampak dari diberikannya bantuan sosial kepada para penyandang disabilitas prasejahtera. Selama ini, pengawasan hanya dilakukan pada perkembangan pelaksanaan yang sedang dijalankan oleh para pelaksana. Ketika dana bantuan sudah ditransfer kepada para penerima manfaat, tugas pelaksana dianggap sudah selesai dan proses implementasi akan kembali ke tahap awal sebagaimana sebuah siklus. Hal tersebut membuat indikator keberhasilan program ini terbatas pada jumlah penerima manfaat dan anggaran yang terealisasi. Dampaknya pada pengembangan program KPDJ adalah stagnansi inovasi sehingga masalah-masalah yang telah terjadi dalam pelaksanaannya sejak tahun pertama tidak benar-benar terselesaikan.

“Ada celah kosong yang belum dilakukan, yaitu belum adanya monitoring dan evaluasi terhadap *outcome* dari program ini. Khususnya kalau kita bicara KPDJ untuk penyandang disabilitas, kita perlu tahu sejauh mana outcome dari program ini tercapai. Nah, pertanyaannya: sejauh mana kebutuhan dasar penerima manfaat itu benar-benar terpenuhi? Sampai sekarang belum ada pengukuran terhadap hal itu.” (Wawancara dengan Linjamsos Dinsos DKI Jakarta tanggal 22 September 2025).

Dalam berbagai teori mengenai siklus kebijakan, pengawasan dan evaluasi menjadi tahap penting untuk mengukur keberhasilan suatu program atau kebijakan dalam mencapai tujuan utama. Pentingnya evaluasi dilakukan pasca implementasi suatu program adalah supaya para pelaksana memahami apakah program yang dijalankan telah memenuhi apa yang dibutuhkan oleh sasarannya serta mengapa hal tersebut berhasil atau tidak (OECD, 2020). Jika tujuan pemerintah hanya memberikan bansos kepada para penyandang disabilitas prasejahtera, maka wajar bila evaluasi yang dilakukan hanya sebatas angka-angka realisasi. Namun, Pergub 44/2022 menjelaskan bahwa tujuan pemberian bansos PKD adalah “mencegah penerima bantuan sosial dari risiko guncangan dan kerentanan sosial agar kelangsungan hidupnya terpenuhi” atau dengan kata lain menjadi bantalan sosial, maka diperlukan metode pengukuran dampak yang lebih lengkap untuk menentukan apakah para penerima KPDJ benar-benar merasa kebutuhan hidupnya terpenuhi dari bansos yang diberikan. Masuk akal bila pelaksana juga menginginkan adanya pengawasan dan evaluasi terhadap dana yang telah disalurkan kepada para penerima manfaat. Sayangnya, kebijakan-kebijakan di Indonesia sering kali mengabaikan proses evaluasi dan pengawasan terbatas dilakukan oleh organisasi masyarakat sipil, bukan oleh pelaksana itu sendiri (Blomkamp et al., 2017).

Persoalan ketiadaan pengawasan dan evaluasi pada penerima manfaat menunjukkan bagaimana inovasi dalam penyelenggaraan KPDJ berjalan stagnan. Pada awal peluncuran, KPDJ dianggap sebagai inovasi kebijakan untuk penyandang disabilitas karena mengatasi kebutuhan penyandang disabilitas prasejahtera yang

mendapat hambatan berkali-kali lipat lebih besar dalam meraih penghidupan yang layak. Selain itu, penggunaan kartu ATM juga menjadi inovasi dalam penyaluran bantuan sosial pada masa itu. Namun, di balik itu semua, desain dan proses birokrasi yang berjalan tidak berkembang menjadi lebih efisien sebagaimana temuan The Policy Lab dan Pusat Studi Hukum dan Kebijakan Indonesia bahwa siklus kebijakan di Indonesia sering memotong tahap evaluasi dan sangat bergantung pada proses politik (Blomkamp et al., 2017). Hasilnya, gagasan pengawasan dan evaluasi yang diutarakan staf pelaksana tidak dapat terwujud akibat hal-hal birokratis dan politis yang menghambat, termasuk alokasi anggaran pada Dinas Sosial yang menjadi inti dari sumber daya.

Selaras dengan temuan-temuan yang ada, Andhika et al. (2018) menjelaskan bahwa ketergantungan tinggi terhadap birokrasi dalam implementasi kebijakan biasa terjadi karena sistem politik yang kurang berkembang. Meskipun KPDJ telah berinovasi dengan memanfaatkan rekening bank sebagai media penyaluran bantuan, proses yang berlangsung di dalamnya masih sangat bergantung pada birokrasi yang menitikberatkan pada aspek administratif. Menurut Prabowo et al. (2022), inovasi kebijakan sering gagal bukan karena kekurangan teknologi yang mumpuni. Justru, tradisi atau kebijakan institusi yang tidak pro-inovasi menghambat orang-orang cemerlang untuk menginisiasi suatu inovasi. Teknologi yang ada sebetulnya belum bisa dikatakan mumpuni karena penyandang disabilitas mengaku kesulitan untuk mengakses situs pendaftaran DTKS dan KPDJ akibat server yang terlampaui penuh (overload). Bahkan, penggunaan situs untuk pendaftaran mandiri perlu dipertanyakan kesesuaianya terhadap situasi para penyandang disabilitas prasejahtera, apakah mereka benar-benar bisa mengaksesnya sendiri atau masih perlu bantuan orang lain?

Selain itu, relasi antara negara dan masyarakat atau pimpinan institusi dengan pegawainya juga mempengaruhi motivasi untuk berinovasi. Relasi-relasi tersebut sering kali didasarkan pada basis ketidakpercayaan sehingga dibutuhkan persyaratan yang banyak, prosedur administrasi yang panjang, serta otorisasi berlapis dalam pemberian layanan kepada masyarakat (Prabowo et al., 2022). Sikap tersebut tidak bisa dilepaskan oleh pelaksana terhadap para penyandang disabilitas prasejahtera sehingga mereka harus menyiapkan berbagai berkas administrasi dan melewati proses verifikasi hanya untuk membuktikan bahwa mereka berhak menerima bantuan sosial. Dinas Sosial perlu mempertimbangkan untuk menyederhanakan proses pendaftaran dan verifikasi, serta menyesuaikan cara melakukan proses tersebut dengan situasi para penyandang disabilitas bila memang ingin berinovasi secara nyata pada program KPDJ. Inovasi kebijakan seharusnya tidak hanya terbatas pada gagasan atau produk baru, tetapi juga meliputi keseluruhan proses mulai dari penciptaan produk baru, proses dan cara melakukan sesuatu dengan cara yang baru, hingga penyebaran dan penggunaan produk tersebut (Fagerberg, 2018).

Tantangan dari Fragmentasi Birokrasi

Isu lain dalam struktur birokrasi adalah fragmentasi, yakni penyebaran tanggung jawab dalam suatu area kebijakan kepada beberapa unit-unit dalam organisasi (Edwards, 1980). Menurut Edwards (1980), semakin banyak aktor dan institusi yang terlibat dalam suatu kebijakan, serta semakin tinggi tingkat saling ketergantungan dalam pengambilan keputusan, semakin kecil kemungkinan implementasinya berhasil. Fragmentasi yang kompleks biasa terjadi pada kebijakan-

kebijakan luas yang multidimensi dan tumpeng tindih dengan dimensi kebijakan lainnya. Dalam implementasi, adanya fragmentasi membuat koordinasi menjadi sulit karena dilakukan antar agensi dengan kepentingan dan skala prioritas yang berbeda-beda (Edwards, 1980). Mengingat KPDJ pada dasarnya adalah program yang sederhana, fragmentasi yang ada tidak begitu kompleks meskipun tetap memberikan tantangan tersendiri pada implementasinya.

Implementasi KPDJ memiliki dua jenis fragmentasi, yakni internal Dinas Sosial dan eksternal antara Dinas Sosial dengan lembaga pemerintahan lain. Fragmentasi internal dirancang sesuai dengan fungsi dari unit-unit yang ada dalam Dinas Sosial. Bidang Linjamsos sebagai penanggung jawab utama bertanggung jawab pada perencanaan, koordinasi, dan pengawasan perkembangan pelaksanaan. UPT Pusdatin Kesos bertanggung jawab pada seluruh proses pendataan, mulai dari penerimaan data pendaftaran, supervisi verifikasi dan validasi lapangan, hingga pengolahan data pemeringkatan tingkat kesejahteraan. Satpel Kecamatan bersama Pendamsos bertanggung jawab pada pelaksanaan verifikasi dan validasi lapangan, termasuk koordinasi dengan Kelurahan, RW, dan RT. Sedangkan, fragmentasi eksternal dibagi berdasarkan fungsi dalam birokrasi Provinsi DKI Jakarta secara keseluruhan. Kelurahan bertanggung jawab memfasilitasi dan menjembatani Pendamsos dengan calon penerima manfaat pada tahap verifikasi dan validasi lapangan, Sekretariat Daerah bertanggung jawab pada penyusunan dan pengesahan Kepgub penerima KPDJ, dan Bank DKI bertanggung jawab pada transfer dan fasilitasi penarikan dana bantuan. Selain institusi di tingkat provinsi, Kementerian Sosial sebagai kementerian induk dari Dinas Sosial juga berperan secara tidak langsung karena menjadi penentu pangkalan data yang menjadi rujukan dalam penentuan penerima manfaat.

Fragmentasi internal tidak memberikan tantangan berarti dari sisi birokrasi karena seluruh unit mendukung kepentingan yang sama. Namun, tantangan muncul dari fragmentasi eksternal yang memberikan dua tantangan bagi implementasi KPDJ, yakni integrasi data penyandang disabilitas dan penyelenggaraan fasilitas pendukung. Integrasi data penyandang disabilitas berkaitan dengan data-data penyandang disabilitas yang tidak terkoneksi satu sama lain sehingga Dinas Sosial memutuskan melakukan verifikasi dan validasi lapangan sendiri untuk memperkuat penilaian mereka. Penyelenggaraan fasilitas pendukung berkaitan dengan bagaimana institusi-institusi lain menyediakan aksesibilitas yang layak bagi para penyandang disabilitas prasejahtera dalam proses pendaftaran, verifikasi dan validasi, serta penarikan dana bantuan.

Data penyandang disabilitas yang menjadi kunci penting dalam implementasi KPDJ turut mengalami fragmentasi, di mana UPT Pusdatin Kesos perlu merujuk pada DTKS, Registrasi Sosial-Ekonomi (Regsosek), dan hasil validasi yang dilakukan oleh Pendamsos. Fragmentasi data ini merupakan masalah struktural yang sangat memengaruhi kualitas implementasi KPDJ. Keputusan untuk melakukan verifikasi dan validasi lapangan sendiri diambil karena tidak adanya atribut penyandang disabilitas dalam DTKS. Lalu, data yang tersebar pada berbagai unit institusi (pusat, daerah, dinas sosial, lembaga penyandang disabilitas lokal) dengan ukuran yang berbeda antar pangkalan data menyulitkan validasi silang antar lembaga serta mendorong terjadinya duplikasi atau ketidaksesuaian dalam basis data. Edwards (1980) menegaskan bahwa ketidakharmonisan dalam struktur

birokrasi, terutama bila para aktor mengoperasikan sistem mereka sendiri, dapat menyebabkan distorsi dalam orientasi kebijakan di lapangan.

Sejak peluncuran KPDJ pada tahun 2019, prosedur pendataan telah beberapa kali yang membuat fragmentasi data semakin menguat. Perubahan prosedur pendataan disebabkan oleh kebijakan data pemerintah yang terus berganti, sedangkan Dinas Sosial bergantung pada pangkalan data tersebut. Pada tahun 2019, data penyandang disabilitas merujuk pada data dari DTKS yang memiliki atribut penyandang disabilitas. Lalu, sejak tahun 2020, atribut penyandang disabilitas tidak lagi ada di DTKS sehingga UPT Pusdatin Kesos mulai menginisiasi pendaftaran mandiri. Ketika melakukan pendataan, baru diketahui bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) juga melakukan hal yang sama. Lalu, Badan Pusat Statistik (BPS) juga meluncurkan data Regsossek yang turut mendata penyandang disabilitas. Tidak adanya sinergi antar tingkat pemerintah disebabkan pemerintah pusat memperkenalkan metode baru tanpa melibatkan pemerintah daerah secara aktif dalam tahap perencanaan atau sosialisasi, sehingga instansi daerah sering merasa “ditinggal” dalam proses penyesuaian.

Tabel 1. Perubahan Prosedur Pendataan 2019-2020

Tahun	Prosedur Pendataan		
2019	Data penyandang disabilitas dihimpun dari DTKS		Verifikasi & validasi lapangan
2020	Pendaftaran mandiri DTKS	Pendaftaran penyandang disabilitas	Verifikasi & validasi ke database UPT Pusdatin Kesos

Sumber : Olahan Peneliti (2025).

Ketidakterpaduan data pemerintah pusat dan daerah terjadi karena lembaga daerah kadang menggunakan definisi, kriteria, atau format pencatatan yang berbeda-beda. United Nations in Indonesia (2022) telah menyoroti hal tersebut dalam laporan mengenai data penyandang disabilitas. Laporan tersebut menggarisbawahi adanya kesenjangan data akibat tidak adanya sistem tunggal yang dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan. Perbedaan instrumen dan metodologi pengambilan data menyebabkan akurasi dan komparabilitas data menjadi terbatas. Hal tersebut juga yang melatarbelakangi Dinas Sosial merasa perlu melakukan pendataan mandiri untuk kepentingan program KPDJ. Pemerintah pusat saat ini tengah mengembangkan pangkalan data baru yang diberi nama Data Tunggal Sosial dan Ekonomi Nasional (DTSEN) yang wacananya akan mencakup data penyandang disabilitas sosial dan menggantikan fungsi DTKS. Meski diharapkan dapat mengintegrasikan data-data yang sudah ada, informasi mengenai DTSEN masih minim sampai saat ini.

Fragmentasi data tidak hanya menyulitkan pelaksana, tetapi juga membungkungkan para penerima manfaat. Kebingungan tersebut disebabkan oleh prosedur pendaftaran dan verifikasi berubah-ubah yang terkadang kurang disosialisasikan dengan baik kepada para penyandang disabilitas prasejahtera. Dalam perspektif kesejahteraan sosial, konsistensi mekanisme pendaftaran dan verifikasi sangat penting agar kelompok rentan tidak “tersingkir” karena ketidakpastian administratif. Menurut Barrientos (2023), konsistensi prosedur administratif merupakan syarat mutlak agar penerima manfaat dapat memahami bagaimana cara mengakses suatu program dan tidak terjebak dalam kebingungan

akibat perubahan prosedur yang terjadi terus menerus. Tujuan KPDJ untuk meningkatkan inklusivitas kebijakan sosial dapat terhalang akibat inkonsistensi dan keseragaman prosedur yang terjadi. Untuk mencegah hal tersebut terjadi, diperlukan langkah kelembagaan yang sistemik supaya data-data penyandang disabilitas bisa terkumpul dalam satu pangkalan data yang reliabel.

Fragmentasi dalam implementasi KPDJ turut mengangkat isu aksesibilitas dalam penyelenggaraan fasilitas pendukung bagi penyandang disabilitas. Aksesibilitas tidak hanya soal sarana dan prasarana yang inklusif atau menyesuaikan kebutuhan berbagai jenis disabilitas, tetapi juga soal akses pendidikan dan teknologi. Prosedur pendaftaran yang mensyaratkan kemandirian penuh dari para calon penerima manfaat mengabaikan kenyataan bahwa banyak penyandang disabilitas hidup dalam kondisi pra-sejahtera dengan pendidikan dan akses teknologi terbatas. Metode pendaftaran mandiri sedianya digunakan supaya para penyandang disabilitas yang merasa berhak tidak perlu menunggu didatangi oleh Pendamsos yang jumlahnya terbatas. Namun, pelaksanaan di lapangan justru menunjukkan bagaimana para penyandang disabilitas prasejahtera tetap membutuhkan pendampingan dari pengurus RT atau yayasan tertentu dalam proses pendaftaran. Kenyataan tersebut memperlihatkan bagaimana prosedur implementasi KPDJ belum memenuhi syarat keberhasilan suatu kebijakan, yakni sesuai dengan kapasitas sasaran kebijakan (Edwards, 1980).

Meski pemerintah menyebut KPDJ sebagai bagian dari paket program inklusi bagi penyandang disabilitas, kenyataan di lapangan menunjukkan bagaimana setiap program tampak berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang sistemik. Meskipun KPDJ memiliki *objectives* atau tujuan yang berbeda dengan program-program lain seperti pendidikan inklusif dan infrastruktur ramah disabilitas, prinsip kemandirian yang digunakan oleh program ini menuntut adanya integrasi dengan program-program lain. Contoh sederhana adalah ATM Bank DKI dengan bidang miring (*ramp*) untuk pengguna kursi roda tidak banyak tersedia sehingga penerima KPDJ harus berjalan jauh untuk mengunjungi ATM yang aksesibel. Keterbatasan sarana prasarana yang inklusif di DKI Jakarta masih terjadi meskipun Peraturan Daerah DKI Jakarta Nomor 10 Tahun 2011 (Perda 10/2011) telah lama disahkan. Temuan Institute for Transportation & Development Policy dalam *focus group discussion* (FGD) mengenai aksesibilitas transportasi menunjukkan bagaimana penyandang disabilitas fisik dan sensorik sangat bergantung pada kehadiran pendamping atau petugas pembantu dalam beraktivitas di ruang publik (Amin, 2020).

Terdapat dua faktor yang bisa jadi penyebab berbagai tantangan birokrasi dari implementasi KPDJ, yakni kurangnya akomodasi kebutuhan khusus penyandang disabilitas disebabkan oleh kesalahpahaman mengenai hak penyandang disabilitas dan ketidakmampuan pemerintah dalam berkomunikasi dengan mereka (Abdillah et al., 2025). Para pelaksana perlu menunjukkan kepekaan dan sikap akomodatif yang lebih tinggi ketika menghadapi penyandang disabilitas. Selain itu, keluhan-keluhan para penerima KPDJ pada dasarnya sama dengan hambatan-hambatan yang umumnya muncul dalam implementasi pelayanan publik bagi penyandang disabilitas. SOP seragam yang diterapkan menyiratkan bagaimana hak penyandang disabilitas dilihat secara sempit sebagai hak warga prasejahtera untuk mendapatkan bantuan kebutuhan dasar dari pemerintah. Tanpa upaya sistematis untuk mengatasi tantangan-tantangan birokrasi, implementasi KPDJ tidak akan menjadi lebih bermakna bagi para penyandang disabilitas.

Kesimpulan

Banyak hal dari beragam aspek implementasi yang menjadi tantangan bagi program Kartu Penyandang Disabilitas Jakarta (KPDJ) dalam mencapai tujuan utamanya untuk meningkatkan taraf hidup para penyandang disabilitas prasejahtera. Merujuk pada Edwards (1980), struktur birokrasi bagaikan tiang yang menopang keberhasilan dari implementasi suatu kebijakan. Tanpa tiang yang kokoh, para pelaksana harus bekerja lebih keras untuk menopang beban-beban yang ada dan terus bermunculan sepanjang periode implementasi kebijakan. Sebagai bagian dari kebijakan besar pemenuhan hak penyandang disabilitas, program KPDJ tidak boleh hanya dilihat sebagai program bantuan sosial biasa. Ia merupakan program yang menjadi titik awal pemerintah mendorong para penyandang disabilitas untuk berdaya di tengah upaya mewujudkan kota dan masyarakat yang inklusif. Setiap aspek implementasinya harus memerhatikan kesejahteraan para penyandang disabilitas.

Apa yang ditemukan dari analisis pada struktur birokrasi yang berjalan dalam implementasi KPDJ memperlihatkan bahwa tantangan utama terletak pada bagaimana kebijakan diterjemahkan dari rancangan normatif menjadi tindakan administratif di lapangan. Standar operasional prosedur (SOP) yang terlalu diseragamkan dengan program-program lain, waktu proses yang kurang memiliki standar baku, sumber daya yang terbatas, serta inovasi yang stagnan membuat implementasi program ini memiliki banyak catatan untuk pengembangan ke depan. Standar operasional prosedur (SOP) yang dibuat seragam dengan program bantuan sosial PKD lainnya tidak mempertimbangkan keragaman kondisi penyandang disabilitas, sehingga para pelaksana cenderung berfokus pada kepatuhan administratif dibandingkan pemenuhan kebutuhan riil penyandang disabilitas prasejahtera. Ditambah, stagnansi inovasi akibat ketiadaan pengawasan dan evaluasi pada sasaran kebijakan melanggengkan stereotipe dan prasangka yang selama ini dipelihara oleh para birokrat, membuat isu-isu birokrasi semakin akut. Hal ini mencerminkan adanya jarak antara tujuan kebijakan yang inklusif dengan implementasi yang cenderung prosedural.

Fragmentasi dalam struktur birokrasi yang seharusnya membantu mengatasi keterbatasan sumber daya, justru malah memberikan tantangan lain akibat kurang sepemahaman antar institusi mengenai bagaimana seharusnya melayani para penyandang disabilitas. Dua isu besar yang muncul dari adanya fragmentasi ini, yakni integrasi data dan fasilitas pendukung. Pemerintah, baik pusat dan daerah, dalam beberapa tahun terakhir tengah berusaha menyusun formula terbaik dalam menghimpun dan mengelola data sehingga munculnya perubahan prosedur tidak dapat dipungkiri. Namun, proses pengembangan integrasi tersebut tidak seharusnya berdampak pada kesempatan para penyandang disabilitas prasejahtera untuk mengakses bantuan sosial dari pemerintah. Apa yang telah terjadi dalam pelaksanaan KPDJ perlu menjadi catatan kritis bila Dinas Sosial ingin menyempurnakan lagi prosedur pendataan. Di samping itu, fasilitas pendukung juga menjadi catatan krusial mengingat kebutuhan unik para penyandang disabilitas. Kurangnya keberadaan sarana dan prasarana yang mendukung para penyandang disabilitas bergerak perlu mendapat perhatian lebih cepat dari setiap institusi yang setuju untuk mendukung implementasi KPDJ. Tanpa infrastruktur inklusif, upaya meningkatkan taraf kehidupan mereka akan semakin sulit terwujud. Akibatnya, meskipun bantuan berhasil disalurkan secara administratif, dampak sosial yang

diharapkan tidak dapat terukur secara objektif. Penelitian ini berusaha memperlihatkan spot buta dari implementasi program KPDJ agar dapat digunakan sebagai bahan refleksi bagi pengembangan kebijakan inklusi ke depan. Jika Pemprov DKI Jakarta ingin serius meningkatkan kesejahteraan para penyandang disabilitas, perbaikan fundamental pada struktur birokrasi perlu dilakukan dengan membangun struktur kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna layanan.

Referensi

- Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A., & Nurasa, H. (2025). Inclusive resilience in Indonesia: case of disability anticipation within inclusive development. *Discover Social Science and Health*, 5(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s44155-025-00190-9>.
- Admin. (2020). *Menuju Transportasi Jakarta Ramah Disabilitas*. <https://itdp-indonesia.org/publication/menuju-transportasi-jakarta-ramah-disabilitas/>. Diakses tanggal 25 September 2025.
- Akyar, I. (2012). Standard operating procedures (what are they good for?). In *Latest Research into Quality Control*, 12, 367–391.
- Andari, S. (2016). Implementasi Program Asistensi Sosial Penyandang Disabilitas dan Dampak Terhadap Keterpenuhan Kebutuhan Dasar. *Media Informasi Penelitian Kesejahteraan Sosial*, 40(1), 49-60.
- Andhika, L. R. (2018). Discretion and Decentralization: Public Administrators Dilemmas in Bureaucracy Innovation Initiatives. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(1), 17-31. <https://doi.org/10.26618/ojip.v8i1.1040>.
- Andhika, L. R., Nurasa, H., Karlina, N., & Candradewini, C. (2018). Logic Model of Governance Innovation and Public Policy in Public Service. *Policy & Governance Review*, 2(2), 85-98. <https://doi.org/10.30589/pgr.v2i2.86>.
- Baderan, U. S., & Mohamad, R. (2023). Implementasi Program Asistensi Penyandang Disabilitas Berat (ASPDB) di Dinas Sosial Kabupaten Gorontalo Utara. *Jurnal Administrasi Negara Dan Ilmu Pemerintahan*, 2(1), 36–47.
- Barrientos, A. (2023). Social Assistance Expansion and Political Inclusion in Latin America. *Journal of Politics in Latin America*, 15(1), 25–46. <https://doi.org/10.1177/1866802X221143141>.
- Blomkamp, E., Sholikin, M. N., Nursyamsi, F., Lewis, J. M., & Toumbourou, T. (2017). *Understanding Policymaking in Indonesia: In Search of a Policy Cycle*. Pusat Studi Hukum dan Kebijakan Indonesia.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press Inc.
- De Treville, S., Antonakis, J., & Edelson, N. M. (2005). Can standard operating procedures be motivating? Reconciling process variability issues and behavioural outcomes. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(2), 231–241. <https://doi.org/10.1080/14783360500054236>.

- Drechsler, W. (2020). Good Bureaucracy: Max Weber and Public Administration Today. *Max Weber Studies*, 20(2), 219–224. <https://doi.org/10.1353/max.2020.0014>.
- Edwards, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Eskandarzadeh, S., Fahimnia, B., & Hoberg, K. (2023). Adherence to standard operating procedures for improving data quality: An empirical analysis in the postal service industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 176, 103178. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103178>.
- Fagerberg, J. (2018). Innovation policy: Rationales, lessons and challenges. In *Innovation, Economic Development and Policy: Selected Essays* (pp. 93–108). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/joes.12164>
- Harpur, P. (2012). Embracing the new disability rights paradigm: The importance of the convention on the rights of persons with disabilities. *Disability and Society*, 27(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/09687599.2012.631794>
- Hestiantini, A. P., & Pribadi, U. (2020). Implementasi Kebijakan Pemenuhan Hak-Hak Penyandang Disabilitas Bidang Kesejahteraan Sosial (Jaminan Sosial) di Kabupaten Gunungkidul Tahun 2018. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v8i1.2598>.
- Indonesia Corruption Watch. (2020). *Hasil Survei Distribusi Bantuan Sosial di Tengah Pandemi Covid-19 Kepada Penyandang Disabilitas di DKI Jakarta*. <https://antikorupsi.org/id/article/hasil-survei-distribusi-bantuan-sosial-di-tengah-pandemi-covid-19-kepada-penyandang>. Diakses tanggal 25 September 2025.
- International Labour Organization. (2013). *Hak Atas Pekerjaan yang Layak bagi Penyandang Disabilitas*. International Labour Organization.
- LaFrance, C., & Day, J. (2013). The Role of Experience in Prioritizing Adherence to SOPs in Police Agencies. *Public Organization Review*, 13(1), 37–48. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0192-9>.
- Lubis, R. B. (2025). *Provinsi dengan Anggaran Belanja Terbesar 2025*. GoodStats. <https://goodstats.id/infographic/provinsi-dengan-anggaran-belanja-terbesar-2025-hSNk5>. Diakses tanggal 25 September 2025.
- Maharani, S., Purwanti, D., & Basori, Y. F. F. (2023). Implementasi Program ATENSI Sosial Bagi Penyandang Disabilitas di Kota Sukabumi. *Mimbar: Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 12(2), 392–402. <https://journals.unihaz.ac.id/index.php/mimbar/article/view/3861>.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited .
- Nisa, F. (2023). *Implementasi Bantuan Sosial Kartu Penyandang Disabilitas Jakarta (KPDJ) dalam Upaya Pemenuhan Kebutuhan Dasar Difabel di Kelurahan Cilandak Timur*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

- OECD. (2020). *The public sector innovation lifecycle: A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation* (37; OECD Working Papers on Public Governance).
- Palmer, M. (2013). Social Protection and Disability: A Call for Action. *Oxford Development Studies*, 41(2), 139–154. <https://doi.org/10.1080/13600818.2012.746295>.
- Permana, E., Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2022). Dimensi Aksesibilitas Bantuan Sosial Lansia dan Penyandang Disabilitas Melalui Pemutakhiran Data Kependudukan. *Administrativa*, 1(1), 45–61. <https://doi.org/10.23960/administrativa.v4i1.114>.
- Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). *Inovasi Pelayanan pada Organisasi Publik*. PT Remaja Rosdakarya.
- Pusdatin Dinas Sosial DKI Jakarta. (2025, August 8). *Pemprov DKI Berikan Kartu ATM Kepada Penerima Manfaat Baru Bansos KAJ, KLJ, dan KPDJ*. <https://dinsos.jakarta.go.id/berita/pemprov-dki-berikan-kartu-atm-kepada-penerima-manfaat-baru-bansos-kaj-klj-dan-kpdj>. Diakses tanggal 25 September 2025.
- Rosari, U. S., Albab, U., & Suroso, S. (2023). Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusi di Kota Surabaya. *Soetomo Administrasi Publik*, 1(2), 81-94. <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sap/article/view/6743>.
- Rustam, H. L., & Putri, LG. S. (2023). Kewarganegaraan Inklusif: Menempatkan Model Budaya Disabilitas dalam Teori Multikultural Liberal Will Kymlicka. *Multikultura: Jurnal Lintas Budaya*, 2(4), 559-572. <https://doi.org/10.7454/multikultura.v2i4.1054>.
- Salim, I., & Yulianto, M. J. (2021). *Memantau Pemenuhan Hak-Hak Disabilitas*. BAPPENAS, KPS, dan JPODI.
- Simanullang, Y. M., Atika, T., & Ritonga, F. U. (2022). Implementasi Program Bantuan Asistensi Rehabilitasi Sosial (ATENSI) Terhadap Penyandang Disabilitas Intelektual di Kabupaten Humbang Hasundutan. *Jurnal Intervensi Sosial*, 1(2), 23–34. <https://doi.org/10.32734/intervensisosial.v1i2.10361>.
- Suharto, & Jifhani, R. (2024). Implementasi Kebijakan Dalam Pemenuhan Hak Kesejahteraan Sosial Penyandang Disabilitas Dinas Sosial di Desa Rowosari Kecamatan Tembalang, Kota Semarang. *Spektrum*, 21(1), 69–82. <https://doi.org/10.31942/spektrum.v21i1.9993>.
- Tambun, L. T. (2019, August 28). *DKI Luncurkan Kartu Penyandang Disabilitas Jakarta*. <https://www.beritasatu.com/news/571991/dki-luncurkan-kartu-penyandang-disabilitas-jakarta>. Diakses tanggal 25 September 2025.
- United Nations in Indonesia. (2022). *Disability Data in Indonesia*. United Nations in Indonesia
- Presiden Republik Indonesia (2016). *Undang-undang Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Penyandang Disabilitas*. Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

- Waluyo, P. (2022). *Implementasi Kebijakan Kartu Penyandang Disabilitas Jakarta (KPDJ) di Kel. Kapuk Kec. Cengkareng Kota Administrasi Jakarta Barat*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Zahirman, A., & Juwono, V. (2022). Effectiveness of Policy Implementation of Covid-19 Social Assistance for Persons with Disabilities in DKI Jakarta Province. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 138–152. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.10912>.