

ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AFIRMASI DALAM PENGELOLAAN ASN GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN BAGI ORANG ASLI PAPUA DI KABUPATEN MIMIKA PROVINSI PAPUA TENGAH

Edi Weya ^{a*)}, Yulius Mataputun ^{a)}, Petrus Irianto ^{a)}, Robert Masreng ^{a)},
Albaiti ^{a)}, Ida M. Hutabarat ^{a)}

^{a)} Universitas Cenderawasih, Jayapura, Indonesia

^{*)}e-mail korespondensi: ediweya23@gmail.com

Article history: received 03 April 2026; revised 12 April 2026; accepted 28 April 2026

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v14i1.99>

Abstrak. Penelitian ini mengkaji implementasi kebijakan afirmatif dalam pengelolaan guru pegawai negeri sipil dan tenaga pendidikan dari perspektif Masyarakat Adat Papua (OAP) di Kabupaten Mimika, Papua Tengah. Meskipun pemerintah telah menetapkan kuota afirmatif sekitar 80% untuk OAP, efektivitas kebijakan ini dalam mencapai keadilan substantif dan penargetan yang akurat masih dipertanyakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan memanfaatkan wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan utama, termasuk pejabat pemerintah daerah dan pemimpin masyarakat adat, yang didukung oleh observasi dan analisis dokumen. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang dibingkai oleh teori tindakan afirmatif, model implementasi kebijakan Edward III, dan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM). Temuan menunjukkan bahwa meskipun kebijakan tersebut memiliki landasan normatif yang kuat, kesenjangan yang signifikan masih ada dalam implementasinya, khususnya dalam verifikasi status OAP, distribusi penempatan guru berdasarkan kebutuhan, dan pengembangan karir yang terstruktur. Lebih lanjut, koordinasi kelembagaan, integrasi data, dan kapasitas teknis tetap menjadi tantangan kritis. Studi ini mengusulkan pembentukan sistem verifikasi penduduk asli yang terintegrasi, basis data digital OAP berbasis distrik, program pra-seleksi berbantuan teknologi, dan peta jalan manajemen talenta jangka panjang. Temuan ini berkontribusi pada penguatan implementasi kebijakan afirmatif sebagai strategi berkelanjutan untuk meningkatkan representasi lokal dan kesetaraan pendidikan di Papua.

Kata Kunci: Kebijakan Afirmatif; Masyarakat Adat Papua (OAP); Manajemen Guru; Implementasi Kebijakan; Pengembangan Sumber Daya Manusia

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF AFFIRMATIVE POLICY IN THE MANAGEMENT OF ASN TEACHERS AND EDUCATIONAL PERSONNEL FOR INDIGENOUS PAPUANS IN MIMIKA REGENCY, CENTRAL PAPUA PROVINCE

Abstract. This study examines the implementation of affirmative policy in the management of civil servant teachers and educational personnel from the perspective of Indigenous Papuans (OAP) in Mimika Regency, Central Papua. Although the government has established an affirmative quota of approximately 80% for OAP, the effectiveness of this policy in achieving substantive justice and accurate targeting remains questionable. This research employs a qualitative descriptive approach, utilizing semi-structured interviews with key stakeholders, including local government officials and indigenous community leaders, supported by observation and document analysis. The data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, framed by affirmative action theory, Edward III's policy implementation model, and Strategic Human Resource Management (SHRM). The findings reveal that while the policy has a strong normative foundation, significant gaps persist in its implementation, particularly in the verification of OAP status, needs-based distribution of teacher placements, and structured career development. Furthermore, institutional coordination, data integration, and technical capacity remain critical challenges. The study proposes the establishment of an integrated indigenous verification system, district-based digital OAP databases, technology-assisted pre-selection programs, and a long-term talent management roadmap. These findings contribute to strengthening the implementation of affirmative policies as a sustainable strategy for enhancing local representation and educational equity in Papua.

Keywords: Affirmative Policy; Indigenous Papuans (OAP); Teacher Management; Policy Implementation; Human Resource Development

I. PENDAHULUAN

Kebijakan afirmasi secara global dipahami sebagai instrumen kebijakan publik yang dirancang untuk mengatasi ketimpangan struktural dan meningkatkan representasi kelompok marginal dalam sektor strategis, termasuk pendidikan (Sowell, 2004). Dalam kajian ekonomi kebijakan, afirmasi juga dipandang sebagai mekanisme korektif terhadap diskriminasi historis yang dapat meningkatkan akses kelompok minoritas tanpa menimbulkan penurunan kinerja yang signifikan (Holzer & Neumark, 2000). Dalam konteks Papua, kebijakan afirmasi bagi Orang Asli Papua (OAP) menjadi bagian integral dari kerangka Otonomi Khusus yang bertujuan memperbaiki ketimpangan sosial dan memperluas partisipasi masyarakat lokal dalam sektor publik, khususnya pendidikan. Namun demikian, keberhasilan kebijakan ini tidak hanya ditentukan oleh peningkatan akses dan representasi, melainkan juga oleh kualitas kinerja aparatur pendidikan, mengingat profesionalisme guru merupakan faktor penentu utama kualitas pembelajaran (Putra *et al.*, 2026), serta etos kerja guru merupakan fondasi utama dalam menentukan mutu layanan pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan (Mataputun & Tijow, 2025).

Meskipun secara normatif kebijakan afirmasi telah dirancang untuk menciptakan keadilan distributif dan representasi yang setara, berbagai studi menunjukkan bahwa efektivitasnya sangat ditentukan oleh kualitas implementasi kebijakan di tingkat operasional. Permasalahan implementasi sering muncul pada aspek verifikasi penerima manfaat, distribusi sumber daya, serta pengembangan kapasitas jangka panjang (Holzer & Neumark, 2000). Kondisi ini juga tercermin di Indonesia, khususnya di Papua, di mana distribusi ASN masih belum merata dan wilayah Papua hanya menampung sekitar 3,7% dari total ASN nasional (BKN, 2024), yang berdampak pada ketimpangan layanan pendidikan (Salehuddin *et al.*, 2023). Selain itu, berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan mendasar dalam penyelenggaraan layanan pendidikan di Papua, seperti ketidakhadiran guru di wilayah tertentu, yang mengindikasikan adanya tantangan serius tidak hanya pada aspek distribusi, tetapi juga pada aspek disiplin dan perilaku kerja aparatur pendidikan (Mataputun & Tijow, 2025).

Secara khusus di Kabupaten Mimika, kompleksitas geografis, sosial, dan ekonomi memperkuat tantangan implementasi kebijakan afirmasi. Wilayah ini tidak hanya menghadapi keterbatasan distribusi tenaga pendidik, tetapi juga persoalan implementatif seperti lemahnya verifikasi status OAP yang berpotensi menimbulkan distorsi kebijakan (Auparai, 2024; Machrus, 2024), serta belum optimalnya distribusi tenaga pendidik berbasis kebutuhan wilayah. Selain itu, keterbatasan kompetensi teknis dan rendahnya minat generasi muda terhadap profesi guru turut memengaruhi efektivitas kebijakan afirmasi dalam jangka panjang (Rafi *et al.*, 2024).

Penelitian sebelumnya cenderung menempatkan kebijakan afirmasi dalam konteks akses pendidikan dan mobilitas sosial masyarakat Papua (Nur, 2021; Kusumaningrum & Muslim, 2023), namun belum banyak yang mengkaji implementasinya dalam tata kelola ASN guru di tingkat lokal dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis. Padahal, dalam perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), kebijakan sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi sebagai instrumen strategis dalam membangun kapasitas organisasi dan meningkatkan kualitas layanan publik (Schuler & Jackson, 1987).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan afirmasi dalam pengelolaan ASN guru dan tenaga kependidikan di Kabupaten Mimika dengan menggunakan pendekatan teori implementasi kebijakan dan SHRM. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam penguatan kajian kebijakan afirmasi berbasis implementasi serta kontribusi praktis dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan di Papua.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis untuk mengkaji implementasi kebijakan afirmasi dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) guru dan tenaga kependidikan bagi Orang Asli Papua (OAP) di Kabupaten Mimika, Provinsi Papua Tengah. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dinamika implementasi kebijakan dalam konteks sosial dan kelembagaan yang kompleks (Miles *et al.*, 2018).

Penelitian dilaksanakan selama enam bulan, mulai September 2025 hingga Februari 2026, dengan lokasi penelitian meliputi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), Dinas Pendidikan, serta wilayah masyarakat adat di Kabupaten Mimika. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan peran strategis institusi tersebut dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan afirmasi ASN di sektor pendidikan.

Informan penelitian dipilih secara *purposive* dengan kriteria keterlibatan langsung dalam proses kebijakan afirmasi, baik sebagai pelaksana maupun penerima kebijakan. Informan terdiri dari tujuh orang yang meliputi unsur pemerintah daerah (Bupati, Sekretaris Daerah, BKPSDM, dan Dinas Pendidikan) serta tokoh masyarakat adat. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan data (*data saturation*), di mana pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah mencapai titik jenuh dan tidak ditemukan variasi informasi yang signifikan.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh data yang komprehensif terkait implementasi kebijakan afirmasi, khususnya pada aspek rekrutmen, verifikasi, distribusi, dan pengembangan karier ASN. Observasi dilakukan

untuk memahami kondisi faktual di lapangan, sementara dokumentasi digunakan untuk mengkaji regulasi, laporan kepegawaian, serta dokumen kebijakan yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2018) yang meliputi tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara iteratif. Proses analisis dilakukan melalui teknik pengkodean tematik (*thematic coding*) untuk mengidentifikasi pola dan kategori utama yang berkaitan dengan implementasi kebijakan afirmasi. Analisis ini didukung oleh kerangka teori implementasi kebijakan Edward III serta pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) sebagai landasan interpretatif.

Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi teori untuk meningkatkan kredibilitas temuan. Selain itu, dilakukan *member checking* kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan perspektif partisipan. Proses audit trail juga dilakukan untuk menjaga transparansi dan konsistensi analisis data. Dengan demikian, hasil penelitian ini memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konteks Wilayah dan Tantangan Pendidikan di Kabupaten Mimika

Kabupaten Mimika memiliki karakteristik geografis dan sosial yang kompleks, yang berimplikasi langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan. Kondisi wilayah yang mencakup pegunungan, pesisir, dan daerah terpencil menyebabkan keterbatasan akses serta ketimpangan distribusi tenaga pendidik. Meskipun jumlah satuan pendidikan relatif memadai, distribusi guru belum merata, terutama di wilayah pedalaman yang mengalami kekurangan tenaga pengajar aktif.

Selain itu, dominasi guru non-ASN menunjukkan tingginya ketergantungan terhadap tenaga honorer, yang berdampak pada stabilitas layanan pendidikan. Dari sisi kualitas, sebagian besar guru telah memenuhi kualifikasi minimal, namun masih diperlukan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, permasalahan pendidikan di Mimika tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan sumber daya, tetapi juga distribusi, kualitas, dan keberlanjutan layanan pendidikan.

2. Implementasi Kebijakan Afirmasi dalam Rekrutmen ASN

Kebijakan afirmasi dalam rekrutmen ASN guru di Kabupaten Mimika telah diimplementasikan melalui penetapan kuota sekitar 80% bagi Orang Asli Papua (OAP), serta dukungan kebijakan daerah berupa sosialisasi dan simulasi seleksi. Hal ini menunjukkan adanya komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan representasi OAP dalam sektor pendidikan.

Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut belum sepenuhnya optimal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa masyarakat adat masih memandang bahwa hasil rekrutmen belum mencerminkan prinsip afirmasi secara nyata. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebijakan normatif dengan persepsi dan realitas implementasi di lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan ASN belum sepenuhnya berbasis pada pendekatan kolaboratif yang menekankan komunikasi, koordinasi, dan sinergi antaraktor. Sebagaimana ditegaskan oleh Yigibalom *et al.* (2026), efektivitas pengambilan keputusan strategis dalam sektor pendidikan sangat ditentukan oleh kepemimpinan kolaboratif yang mampu mengintegrasikan berbagai kepentingan melalui komunikasi terbuka, partisipatif, dan berkelanjutan.

3. Ketepatan Sasaran dan Sistem Verifikasi OAP

Ketepatan sasaran kebijakan afirmasi sangat ditentukan oleh mekanisme verifikasi status OAP. Proses verifikasi dilakukan melalui dokumen administratif yang divalidasi oleh BKPSDM dan sistem nasional (SSCASN). Meskipun mekanisme ini telah dirancang untuk menjamin akuntabilitas, dalam praktiknya masih ditemukan kendala berupa ketidakakuratan data dan keterbatasan dokumen pendukung.

Selain itu, koordinasi antarinstansi dalam pengelolaan data dan kebutuhan tenaga pendidik masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara sistemik. Kondisi ini berdampak pada distribusi tenaga pendidik yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan riil wilayah, sehingga berpotensi menimbulkan ketidaktepatan sasaran kebijakan afirmasi.

4. Pengembangan Kapasitas dan Karier ASN OAP

Kebijakan afirmasi di Kabupaten Mimika tidak hanya berfokus pada rekrutmen, tetapi juga mencakup pengembangan kapasitas ASN OAP melalui pendidikan lanjutan, pelatihan, dan sertifikasi. Pendekatan ini menunjukkan adanya upaya strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Namun demikian, pengembangan karier ASN OAP masih menghadapi kendala, terutama pada aspek kesiapan kompetensi dan kualifikasi pendidikan. Meskipun sistem merit telah diterapkan, representasi ASN OAP pada posisi strategis masih terbatas. Selain itu, integrasi nilai budaya lokal dalam kebijakan pengembangan SDM belum sepenuhnya terlembagakan secara formal.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Implementasi kebijakan afirmasi didukung oleh komitmen pemerintah daerah, alokasi anggaran, serta legitimasi sosial dari masyarakat adat. Koordinasi antara BKPSDM dan Dinas Pendidikan juga menjadi faktor penting dalam perencanaan kebutuhan tenaga pendidik.

Di sisi lain, terdapat berbagai hambatan yang memengaruhi efektivitas kebijakan, antara lain keterbatasan kompetensi teknis peserta dalam seleksi berbasis teknologi, rendahnya minat generasi muda terhadap profesi guru, serta ketidaksinkronan antara kebijakan pusat dan kebutuhan daerah. Selain itu, lemahnya pengawasan dan belum optimalnya integrasi data turut memperkuat kesenjangan antara desain kebijakan dan implementasi di lapangan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan afirmasi dalam pengelolaan ASN guru di Kabupaten Mimika berada dalam kondisi *normatively strong but operationally constrained*. Secara normatif, kebijakan afirmasi telah dirancang sebagai instrumen korektif terhadap ketimpangan historis melalui penerapan kuota dan perluasan akses bagi Orang Asli Papua (OAP). Namun, pada tataran implementasi, efektivitas kebijakan masih menghadapi berbagai kendala struktural dan teknis yang menghambat pencapaian keadilan substantif.

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Edward III, temuan penelitian ini memperlihatkan adanya ketidakseimbangan antar variabel implementasi. Pada dimensi komunikasi, meskipun kebijakan afirmasi telah disosialisasikan secara formal oleh pemerintah daerah, kualitas komunikasi publik belum sepenuhnya mampu membangun kepercayaan masyarakat. Hal ini tercermin dari persepsi ketidakadilan dalam hasil seleksi, yang menunjukkan bahwa transparansi prosedural belum diikuti dengan transparansi substantif. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa komunikasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga legitimasi sosial terhadap hasil kebijakan. Hal ini sejalan dengan pandangan Pressman dan Wildavsky (1984) yang menekankan bahwa kegagalan implementasi kebijakan seringkali terjadi akibat kompleksitas koordinasi antaraktor dan kesenjangan antara desain kebijakan dan realitas lapangan.

Pada dimensi sumber daya, penelitian ini menemukan bahwa dukungan anggaran dan program pengembangan kapasitas telah tersedia, namun belum diimbangi dengan kesiapan kompetensi individu, khususnya dalam menghadapi sistem seleksi berbasis teknologi. Kondisi ini menunjukkan adanya *capacity gap*, di mana kebijakan afirmasi membuka akses tanpa diiringi dengan penguatan kemampuan dasar peserta. Temuan ini sejalan dengan studi Holzer dan Neumark (2000) yang menekankan bahwa keberhasilan *affirmative action* sangat bergantung pada integrasi antara akses dan peningkatan kapasitas. Temuan ini juga sejalan dengan Kalev *et al.* (2006) yang menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan afirmasi sangat dipengaruhi oleh desain implementasi dan dukungan sistem kelembagaan.

Dari aspek struktur birokrasi, lemahnya integrasi antarinstansi, khususnya antara BKPSDM dan Dinas Pendidikan, menunjukkan bahwa implementasi kebijakan masih bersifat sektoral dan belum terkoordinasi secara sistemik. Hal ini berdampak langsung pada distribusi tenaga pendidik yang belum berbasis kebutuhan riil wilayah. Temuan ini mengindikasikan adanya *policy-implementation gap* yang tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, tetapi juga oleh fragmentasi kelembagaan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Irianto *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa tanpa integrasi dokumen perencanaan SDM dan koordinasi lintas instansi, kebijakan publik cenderung berjalan parsial, tidak sinkron, dan kurang efektif dalam menjawab kebutuhan pembangunan daerah.

Lebih lanjut, dalam perspektif keadilan distributif, kebijakan afirmasi dengan kuota 80% bagi OAP secara formal mencerminkan prinsip kesetaraan. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa distribusi formasi yang masih bersifat administratif belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan kontekstual wilayah. Dengan demikian, afirmasi dalam praktiknya masih berada pada level keadilan formal (*formal equality*), dan belum sepenuhnya mencapai keadilan substantif (*substantive equality*).

Dalam kerangka *Strategic Human Resource Management* (SHRM), penelitian ini menemukan bahwa kebijakan afirmasi di Mimika telah mulai bergerak dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis, yang ditandai dengan adanya program pendidikan lanjutan, pelatihan, dan upaya retensi ASN OAP. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia sektor publik tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga strategis dalam meningkatkan kapasitas organisasi dan kualitas layanan publik (Pynes, 2013). Namun demikian, kebijakan tersebut belum terintegrasi dalam sistem manajemen talenta jangka panjang, seperti *talent pipeline*, *career pathing*, dan *succession planning*. Hal ini menunjukkan bahwa afirmasi belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen strategis dalam pembangunan kapasitas sumber daya manusia.

Temuan penting lainnya adalah lemahnya sistem verifikasi status OAP yang berpotensi menimbulkan distorsi kebijakan. Dalam konteks ini, afirmasi di Mimika tidak hanya menghadapi tantangan teknis, tetapi juga tantangan legitimasi. Ketika mekanisme verifikasi tidak akurat, maka kebijakan afirmasi berisiko kehilangan kepercayaan publik dan gagal mencapai sasaran utama. Dalam perspektif kolaboratif, legitimasi kebijakan sangat ditentukan oleh tingkat kepercayaan antaraktor yang dibangun melalui transparansi dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Yigibalom *et al.* (2026) menegaskan bahwa kepercayaan tidak hanya bersumber dari otoritas formal, tetapi dibangun melalui interaksi yang terbuka, dialogis, dan berkelanjutan antar pemangku kepentingan. Kondisi ini dapat dikategorikan sebagai *policy misfortune*, yaitu situasi di mana kebijakan yang dirancang untuk menciptakan keadilan justru mengalami deviasi dalam implementasi. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Irianto *et al.* (2025) yang menegaskan bahwa kendala utama dalam pengelolaan SDM di sektor publik meliputi keterbatasan kompetensi aparatur, belum optimalnya koordinasi lintas unit, serta belum terintegrasinya sistem informasi berbasis data. Dengan demikian, tantangan kebijakan afirmasi di Mimika tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural dan sistemik.

Secara komparatif, hasil penelitian ini memperluas studi sebelumnya yang cenderung menempatkan afirmasi dalam konteks akses pendidikan dan mobilitas sosial (Nur, 2021; Kusumaningrum & Muslim, 2023), dengan menunjukkan bahwa tantangan utama afirmasi terletak pada integrasi antara kebijakan, kapasitas, dan sistem kelembagaan. Dengan demikian,

penelitian ini menegaskan bahwa afirmasi tidak cukup dipahami sebagai kebijakan kuota, tetapi harus diposisikan sebagai strategi manajemen sumber daya manusia berbasis konteks lokal.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan perspektif implementasi kebijakan dan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dalam menganalisis kebijakan afirmasi di sektor pendidikan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung menempatkan afirmasi sebagai instrumen akses dan mobilitas sosial, studi ini menunjukkan bahwa efektivitas afirmasi sangat ditentukan oleh integrasi antara kebijakan, kapasitas individu, dan sistem kelembagaan.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan konsep “afirmasi berbasis manajemen talenta kontekstual”, yaitu pendekatan yang memosisikan kebijakan afirmasi tidak hanya sebagai mekanisme kuota, tetapi sebagai sistem strategis yang mencakup proses rekrutmen, verifikasi, distribusi, pengembangan kapasitas, dan perencanaan karier berbasis kebutuhan lokal. Konsep ini menegaskan bahwa keberhasilan afirmasi bergantung pada transformasi dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis yang adaptif terhadap kondisi sosial, budaya, dan geografis Papua.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi empiris dengan mengidentifikasi adanya *policy-implementation gap* yang disebabkan oleh lemahnya integrasi data, koordinasi kelembagaan, dan sistem verifikasi OAP. Temuan ini memperkaya literatur implementasi kebijakan dengan menunjukkan bahwa dalam konteks daerah khusus seperti Papua, faktor legitimasi sosial dan akurasi data menjadi variabel kunci dalam menentukan keberhasilan kebijakan afirmasi.

Selain itu, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa tantangan utama kebijakan afirmasi di Mimika tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural dan sistemik. Hal ini menunjukkan bahwa kegagalan implementasi bukan semata-mata disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, tetapi juga oleh ketidakterpaduan desain kebijakan dengan kapasitas institusional. Dalam perspektif ini, afirmasi harus dipahami sebagai bagian dari reformasi kelembagaan yang lebih luas, bukan sekadar intervensi kebijakan jangka pendek. Hal ini sejalan dengan Riccucci (2018) yang menegaskan bahwa reformasi manajemen kepegawaian sektor publik memerlukan integrasi antara kebijakan, kapasitas institusi, dan dinamika sosial.

IV. SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan afirmasi dalam pengelolaan ASN guru dan tenaga kependidikan di Kabupaten Mimika telah berhasil membuka akses yang lebih luas bagi Orang Asli Papua (OAP) melalui pendekatan kuota sebagai instrumen korektif terhadap ketimpangan historis. Namun demikian, efektivitas kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai kendala implementatif yang menunjukkan adanya kesenjangan antara desain normatif dan praktik operasional di lapangan. Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa kelemahan implementasi terletak pada aspek verifikasi status OAP yang belum terintegrasi, distribusi tenaga pendidik yang belum berbasis kebutuhan wilayah, serta belum optimalnya sistem pengembangan kapasitas dan karier ASN. Selain itu, keterbatasan koordinasi kelembagaan, fragmentasi data, dan kesiapan kompetensi teknis turut memperkuat terjadinya *policy-implementation gap* dalam kebijakan afirmasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa kebijakan afirmasi tidak cukup dipahami sebagai mekanisme distribusi akses, tetapi harus diintegrasikan dalam kerangka *Strategic Human Resource Management* (SHRM) sebagai strategi pembangunan kapasitas sumber daya manusia jangka panjang. Dengan demikian, afirmasi perlu ditransformasikan dari pendekatan administratif berbasis kuota menuju pendekatan strategis berbasis manajemen talenta yang adaptif terhadap konteks lokal. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem verifikasi OAP berbasis data terintegrasi, pengembangan distribusi tenaga pendidik berbasis kebutuhan wilayah, serta pembangunan sistem manajemen talenta ASN yang mencakup perencanaan karier, pengembangan kompetensi, dan retensi jangka panjang. Implikasi ini penting untuk memastikan bahwa kebijakan afirmasi tidak hanya menghasilkan representasi formal, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan di Papua.

V. REFERENSI

- Afriansyah, A. (2022). Refleksi dua puluh tahun pembangunan pendidikan di Tanah Papua (2001–2021). *Jurnal Masyarakat Indonesia*, 48(1), 63–77.
- Afriansyah, A., Kusumaningrum, D., Baskoro, A. A., & Prasojo, A. P. S. (2019). Policy paper: Alternatif layanan pendidikan bagi Orang Asli Papua (OAP) di Provinsi Papua Barat. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30980.88965>
- Afrilia, L., & Shaira, N. (2024). Tinjauan penerapan sistem rekrutmen dan seleksi guru PPPK. *Kultura: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(6), 52–60.
- Andhika, A. E. P., & Iswahyudi. (2021). Strategi pemerataan tenaga pendidik untuk memenuhi standar pelayanan minimal pendidikan dasar di Kabupaten Biak Numfor. *Gema Kampus*, 16(1), 46–58.
- Andina, E., & Arifa, F. N. (2021). Problematika seleksi dan rekrutmen guru pemerintah di Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v12i1.2101>
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Buku statistik Aparatur Sipil Negara semester II*. <https://www.bkn.go.id>
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.

- Hardiyanti, Y. (2019). Sistem penerimaan ASN guru di Kepulauan Yapen. *Schoolmedia.id*.
- Holzer, H. J., & Neumark, D. (2000). Assessing affirmative action. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 483–568. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.483>
- Irianto, Petrus, Baharuddin, & Roreng, Petrus Peleng. (2025). Integrasi Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Kinerja Unggul di Bapperida Provinsi Papua Tengah. *Jurnal Ekonomi Holistik (ECOHOLIC)*, 1(2), 441–446.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Kusumaningrum, D. D., & Muslim, F. (2023). Model of inclusive education in strengthening affirmative policies for Indigenous Papuans. *Potensia: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 131–148.
- Mataputun, Yulius, & Tijow, Meylani Aljeinie. (2025). Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah Dan Etos Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Pusat Keunggulan. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 13(4), 546–559. <https://doi.org/https://doi.org/10.29210/1161600>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nur, A. B. P. E. (2021). Education and social mobility for Orang Asli Papua. *PCD Journal*, 9(2), 121–147. <https://doi.org/10.22146/pcd.v9i2.3313>
- Putra, Eka, Mataputun, Yulius, Kurniawan, Diki, Hutabarat, Ida M., Mingsep, Wahyudin, & Mingsep, Rante Sampebua. (2026). Pelaksanaan Pemantauan dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 9(1), 277–287. <https://doi.org/https://doi.org/10.30605/jsgp.9.1.2026.8222>
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. University of California Press.
- Putri, R. M. N., Kurniawan, A., Ardiansyah, M. Z., & Setiawan, F. (2023). Analisis kebijakan penghentian rekrutmen guru PNS. *Jurnal Pendidikan Mandala*, 8(2), 520–526. <https://doi.org/10.58258/jupe.v8i2.5196>
- Pynes, J. E. (2013). *Human resources management for public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
- Rafi, D. I., Abhinaya, F. P., Elizabeth, N., & Ebiantari, Y. (2024). Upaya peningkatan motivasi ASN di daerah 3T. *Kultura: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(6), 82–92.
- Rahmatullah, I., Safwandy, M., & Nugraha. (2024). Pengelolaan tenaga pendidik berbasis akreditasi. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(2), 5221–5227.
- Riccucci, N. M. (2018). *Public personnel management: Current concerns, future challenges*. Routledge.
- Salehuddin, O., Oruh, S., Agustang, A., & Maswati, R. (2023). Inklusi pendidikan dan dinamika kebudayaan lokal di Papua. *Edusociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 6(2), 1413–1424.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- Sugiyono. (2024). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (Edisi 2). Alfabeta.
- Sumule, A. I., Moudow, J., Bauw, L., Sidik, M., Nurkholis, & Chalil, T. M. (2022). *Kajian peningkatan pelayanan pendidikan berkualitas di Papua dan Papua Barat*. KOMPAK.
- Wanggai, L. L. (2021). Social capital strengthening model in employment expansion for native Papuans. *Annals of Management and Organization Research*, 3(2), 153–163. <https://doi.org/10.35912/amor.v3i2.1305>
- Yigibalom, Merryam, Mataputun, Yulius, Masreng, Robert, Kusdianto, Hutabarat, Ida M., & Budiarti, Indah S. (2026). Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Strategis Di SD Negeri Nawi Abua 1 Tiom Kabupaten Lanny Jaya. *JKIP: Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan*, 7(3), 1117–1131. Retrieved from <http://journal.almatani.com/index.php/jkip/index>