

**STRATEGI IMPLEMENTASI REKRUTMEN PENYANDANG
DISABILITAS SEBAGAI CPNS DI KEMENTERIAN
SEKRETARIAT NEGARA RI**

Disusun Oleh:

NAMA : Muhammad Ersan Pamungkas
NPM : 2444021033
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M. Tr.AP)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Muhammad Ersan Pamungkas
NPM : 2444021033
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia : Strategi Implementasi Rekrutmen Penyandang Disabilitas
Sebagai CPNS di Kementerian Sekretariat Negara RI
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Strategies of the Implementation of Disability-Inclusive
Recruitment for Civil Servant Candidates at Ministry of
State Secretariat of the Republic of Indonesia*

Diterima dan Disetujui untuk Dipertahankan

Pembimbing Tesis



Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Muhammad Ersan Pamungkas
NPM : 2444021033
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Strategi Implementasi Rekrutmen Penyandang Disabilitas Sebagai CPNS di Kementerian Sekretariat Negara RI

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 20 Oktober 2025
Pukul : 14.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS OLEH PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A.

Sekretaris : Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si.

Anggota : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA.

Pembimbing : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bahwa ini:

Nama : Muhammad Ersan Pamungkas
NPM : 2444021033
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **"Strategi Implementasi Rekrutmen Penyandang Disabilitas Sebagai CPNS di Kementerian Sekretariat Negara RI"** merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini terbukti merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, masa saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 20 Oktober 2025

F 
F30E8ANX120106438

Muhammad Ersan Pamungkas

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah *subhanahu wa ta'ala*, Tuhan Yang Maha Agung, sumber segala kemudahan dan penolong setiap langkah.

Atas ridha dan kasih sayang-Nya, perjalanan peneliti yang dimulai dari langkah kecil saat mendaftar sebagai mahasiswa di Politeknik STIA LAN Jakarta, kini berbuah manis dalam wujud sebuah karya ilmiah berupa tesis. Tesis ini, yang peneliti beri judul *"Strategi Implementasi Rekrutmen Penyandang Disabilitas sebagai CPNS di Kementerian Sekretariat Negara RI"*, hadir sebagai saksi sekaligus bukti bahwa setiap ikhtiar yang ditopang doa tidak pernah sia-sia. Tesis ini merupakan tugas akhir yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) pada Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa lahirnya tesis ini tidak mungkin terwujud tanpa doa, dukungan, serta bimbingan dari banyak pihak. Dengan penuh kerendahan hati, izinkan peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus kepada Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., pembimbing yang senantiasa menuntun dengan kesabaran, membuka ruang dengan keikhlasan, dan menghabiskan waktu berharganya demi penyempurnaan setiap detail tesis ini.

Secara khusus, peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang, dengan caranya masing-masing, telah hadir memberi arti, baik melalui bimbingan langsung maupun dukungan yang tak terlihat, hingga akhirnya tesis ini dapat terselesaikan. Terima kasih peneliti tujukan kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A, Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta berserta jajarannya dan para dosen di lingkungan Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Keluarga besar di Bandung atas dukungan dan doanya selama ini.
3. Ibu Yuyu Mulyani, S.IP., M.A., Asisten Deputi Naskah dan Penerjemahan, Deputi Bidang Persidangan Kabinet, Sekretariat Dukungan Kabinet, Kementerian Sekretariat Negara, yang dengan kebijaksanaan dan

dukungannya telah membuka jalan serta memberikan izin kepada peneliti untuk menempuh dan menyelesaikan program Magister ini.

4. Seluruh Dewan Penguji: Dr. Asrofi, SIP, MSi, Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA, Dra. Nana Yuliana, M.A., PhD, dan Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si, atas masukan masukan yang berharga untuk penyempurnaan tesis ini;
5. Para dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan menarik sejak dari Semester 1 hingga Semester 3: Dr. Asrofi, Dr Ali Aji Nugroho, S.AP., MPA, Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd., Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si., Dr. Hamka, MA., Dr Janry Simanungkalit, Dr. Hidayaturahmi, S.Sos, MPA., Dr. Umanto, S.Sos, M.Si, Prof. Ir. Bernardus Yuliarto Nugroho, MSM., Ph.D, Benny, Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
6. Teman-teman sekelas MSDA-B yang telah sama-sama berjuang dari awal hingga pada titik ini;
7. Rekan-rekan di Asisten Deputi Naskah dan Penerjemahan, Sekretariat Dukungan Kabinet, Kementerian Sekretariat Negara;
8. Bapak Muhammad Arya yang telah membantu proses administrasi sejak Seminar Proposal, Seminar Hasil dan Seminar Akhir;
9. Bapak Adnan Mubarak dari Badan Kepegawaian Negara, sekaligus rekan sekelas, yang telah berkontribusi dengan memberikan kemudahan akses dalam memperoleh para informan kunci.
10. Para informan kunci Bapak Ahmad Yusuf, S.S. MTI, Bapak Ridwan Ibadurrohman S.S., M.E, Bapak Budi, Bapak Mahmud Ahmad Badria, Bapak Rizhdan dan Bapak Ghazi Apta Pratama dari Kemensetneg, Bapak Jainal Ilmi dari Kementerian Sosial, Bapak Majid, SAP. dari BKN, dan Bapak Rafi Aufa Mawardi dari Universitas Airlangga, Surabaya.
11. Kepala Biro Kerja Sama Teknik Luar Negeri, Kementerian Sekretariat Negara, Ibu Noviyanti, S.IP., M.A.I.D, yang telah berbagi *ingisht* yang sangat berharga terkait rekrutmen disabilitas di Kemensetneg
12. Kepala Biro Sumber Daya Manusia, Deputi Bidang Administrasi Aparatur, Kementerian Sekretariat Negara, Bapak Muharromo, S.IP., MPubAdmin

- (Mgmt), yang telah berbaik hati melakukan wawancara dan memberikan insight terkait kebijakan rekrutmen penyandang disabilitas di Kemensetneg
13. Ibu Sri Wahyuni, S.Pd., Kepala SLB YPABK Banyuwangi, yang dengan ketulusan hati meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman dan memberikan wawasan berharga, sehingga menjadi bekal penting bagi peneliti dalam menyempurnakan tesis ini.
 14. Kepada seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, doa tulus peneliti haturkan agar Allah *subhanahu wa ta'ala* membalas setiap kebaikan Bapak dan Ibu dengan pahala yang tiada terhitung serta keberkahan yang berlipat ganda.

Dengan segala kerendahan hati, peneliti senantiasa terbuka terhadap saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan tesis ini. Harapannya, karya ilmiah sederhana ini dapat memberi manfaat, menjadi pijakan kecil bagi pengembangan ilmu, dan memberi kontribusi nyata bagi pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 20 Oktober 2025

Peneliti

Muhammad Ersan Pamungkas

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR BAGAN	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
ABSTRAK	xiv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	18
C. Rumusan Permasalahan	19
D. Tujuan Penelitian	19
E. Manfaat Penelitian	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
A. Penelitian Terdahulu	21
B. Tinjauan Kebijakan dan Tinjauan Teoritis	24
1. Tinjauan Kebijakan	24
2. Tinjauan Teoritis	36
a. Disabilitas	36
b. Inklusi Sosial	47
c. Manajemen Sumber Daya Manusia	53
d. Kebijakan Publik	56
C. Kerangka Berpikir	68
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	70
A. Metode Penelitian	70
B. Teknik Pengumpulan Data	70

1. Data Primer	71
a. Wawancara	71
b. Observasi	73
2. Data Sekunder	74
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	74
a. Pengumpulan Data	75
b. Reduksi Data	75
c. Penyajian Data	76
d. Penarikan Kesimpulan	76
D. Instrumen Penelitian	76
1. Pedoman Wawancara	76
2. Pedoman Observasi	80
3. Pedoman Penelusuran Dokumen	80
BAB IV HASIL PENELITIAN	81
A. Gambaran Umum Kementerian Sekretariat Negara	81
B. Faktor Penyebab Belum Optimalnya Rekrutmen Penyandang Disabilitas sebagai CPNS di Kementerian Sekretarian Negara	86
1. Isi Kebijakan	87
a. Kepentingan yang Dipengaruhi	87
b. Jenis Manfaat yang Diperoleh	89
c. Derajat Perubahan yang Ingin Dicapai	91
d. Letak Pengambilan Keputusan	92
e. Sumber – Sumber Daya yang Digunakan	93
2. Konteks Implementasi	95
a. Kekuasaan, Kepentingan – Kepentingan dan Strategi dari Aktor yang Terlibat	95
b. Karakteristik Lembaga dan Rezim yang Berkuasa	97
c. Tingkat Kepatuhan dan Adanya Respons Pelaksana	98
1. Jumlah Pelamar Penyandang Disabilitas yang Masih Rendah Karena Minimnya Sosialisasi	109

2. Pengawasan dan Evaluasi yang Belum Optimal.....	111
3. Kurangnya Transparansi dalam Jenis Disabilitas yang Diterima	112
4. Belum ada SOP dalam Menangani Pelamar yang Memiliki Disabilitas Tertentu	119
C.Strategi Implementasi Kebijakan Rekrutmen Penyandang Disabilitas sebagai CPNS di Kementerian Sekretariat Negara	120
1. Penguat Sosialisasi Terkait Formasi Disabilitas dalam Seleksi CPNS di Kemensetneg	121
2. Perbaikan Infrastruktur dan Aksesibilitas Fisik serta Pengadaan Teknologi yang Membantu Penyandang Disabilitas	124
3. Penyederhanaan Prosedur Administrasi.....	130
4. Transparansi Formasi Disabilitas dalam Seleksi CPNS	131
5. Peningkatan Kapasitas SDM Penyelenggara Rekrutmen	137
6. Kolaborasi Multi-pihak dalam Penyelenggaraan Rekrutmen CPNS bagi Penyandang Disabilitas	139
7. Penguatan Pengawasan, Evaluasi dan Akuntabilitas	140
8. Dukungan Berkelanjutan Pasca-Seleksi	141
9. Penganggaran Khusus	146
BAB V PENUTUP	148
1. Simpulan	148
2. Saran	150
DAFTAR PUSTAKA	xvii
LAMPIRAN I	xxii
LAMPIRAN II	xxiii
BIODATA PENULIS	xvii
TRANSKRIP	xxviii

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1 Lima SDGs Terkain Disabilitas	2
Bagan 1.2 Hak Penyandang Disabilitas Menurut Pasal 6 Undang – Undang	

Nomor 4 Tahun 1997	5
Bagan 1.3 Empat Asas yang Menjamin Kemudahan atau Aksesibilitas Bagi Penyandang Disabilitas.....	6
Bagan 1.4 Tiga Faktor yang Mendasari Permasalahan Data Penyandang Disabilitas di Indonesia.....	9
Bagan 1.5 Jenis Disabilitas yang Diterima dalam Seleksi CPNS 2024.....	15
Bagan 2.1 Enam Fokus UU Nomor 8 Tahun 2017	27
Bagan 2.2 Ketentuan Kuota 2 Persen Dalam Rekrutmen CPNS Penyandang Disabilitas	31
Bagan 2.3 Derajat Disabilitas Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 104/MENKES/PER/II Tahun 1999	46
Bagan 2.4 Hasil – Hasil yang Dapat Diukur dari Kebijakan Inklusi Sosial	52
Bagan 2.5 Model Siklus Kebijakan Publik Model Anderson.....	61
Bagan 2.6 Model Siklus Kebijakan Publik Model Howlett	62
Bagan 2.7 Kerangka Berpikir	68
Bagan 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Sekretariat Negara	82
Bagan 4.2 Persyaratan Seleksi Penyandang Disabilitas dalam CPNS Kemendagri	91
Bagan 4.3 Perbandingan Jenis Disabilitas Menurut WHO dan Jenis Disabilitas yang Digunakan Dalam Seleksi CPNS	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Ramp di Gedung 3 Kemendagri	125
Gambar 4.2 Toilet Khusus Penyandang Disabilitas di Gedung 3 Kemendagri.....	125

Gambar 4.3 Guiding Block di Area Gedung 3 Kemensetneg.....	126
--	-----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Formasi Penyandang Disabilitas untuk CPNS di Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2024	16
Tabel 2.1 Kewajiban Negara Terhadap Penyandang Disabilitas Berdasarkan Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2011	25
Tabel 2.2 Pokok – Pokok Penting Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2016	28
Tabel 2.3 Pokok – Pokok Penting PermenPANRB Nomor 27 Tahun 2021	29
Tabel 2.4 Tujuh Istilah yang Merujuk Kepada Individu dengan Disabilitas Yang Pernah digunakan di Indonesia	37
Tabel 2.5 9 Jenis Disabilitas Menurut WHO dll	42
Tabel 2.6 6 Pilar Utama Inklusi Sosial	49
Tabel 3.1 Daftar Informan Kunci	72
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara	77
Tabel 4.1 Kecocokan Jenis Disabilitas pada Jabatan Fungsional Keahlian Di Kemensetneg	134
Tabel 4.2 Kecocokan Jenis Disabilitas pada Jabatan Fungsional Keterampilan Di Kemensetneg	135
Tabel 4.3 Fasilitas/Alat Bantu yang Dibutuhkan Sesuai Dengan Jenis Disabilitas	138

ABSTRAK

Strategi Implementasi Rekrutmen Penyandang Disabilitas Sebagai CPNS di Kementerian Sekretariat Negara RI

Muhammad Ersan Pamungkas, Mala Sondang Silitonga

m.ersan@setneg.go.id, ersanpamungkas83@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini mengevaluasi implementasi kebijakan rekrutmen inklusif bagi penyandang disabilitas dalam seleksi CPNS di Kementerian Sekretariat Negara (Kemensetneg). Dengan pendekatan studi kasus kualitatif dan analisis kebijakan, penelitian membandingkan mandat hukum kuota minimal 2 persen sebagaimana diatur dalam UU No. 8/2016 dengan realitas pelaksanaannya. Melalui triangulasi data berupa wawancara, analisis dokumen, dan observasi, ditemukan bahwa proporsi pegawai disabilitas di Kemensetneg masih rendah. Beberapa faktor penghambat teridentifikasi, yakni: partisipasi pelamar disabilitas yang rendah karena minim sosialisasi; keterbatasan infrastruktur fisik dan teknologi bantu; prosedur seleksi yang belum sepenuhnya adaptif terhadap keragaman kebutuhan; serta ketiadaan mekanisme pemantauan, evaluasi, dan pelibatan organisasi advokasi disabilitas. Hal ini membuat sistem kuota cenderung menjadi pemenuhan formalitas belaka tanpa mendorong perubahan substantif. Untuk mengoptimalkan kebijakan, direkomendasikan peningkatan sosialisasi rekrutmen yang aksesibel, integrasi prinsip aksesibilitas dalam infrastruktur dan sistem informasi, penyesuaian prosedur administrasi, transparansi formasi jabatan, peningkatan kapasitas panitia seleksi, penerapan audit berkala, serta dukungan karier berkesinambungan bagi pegawai disabilitas. Penelitian ini menegaskan bahwa inklusi sejati menuntut pendekatan multi-pemangku kepentingan dengan landasan teori inklusi sosial, dan evaluasi kebijakan Grindle. Kepatuhan hukum perlu disertai reformasi struktural dan perubahan budaya institusional untuk memastikan kesetaraan partisipasi dalam birokrasi negara.

Kata Kunci: Rekrutmen, Disabilitas, ASN, Inklusi Sosial, Kemensetneg

ABSTRACT

Strategies of the Implementation of Disability-Inclusive Recruitment for Civil Servant Candidates at Ministry of State Secretariat of the Republic of Indonesia

Muhammad Ersan Pamungkas, Mala Sondang Silitonga
m.ersan@setneg.go.id, ersanpamungkas83@gmail.com
Politeknik STIA LAN Jakarta

This study examines the implementation of an inclusive recruitment policy for persons with disabilities in the selection of civil servants (CPNS) at the Ministry of State Secretariat (Kemensetneg). Adopting a qualitative case study and policy analysis approach, it contrasts the legal requirement of a minimum 2 percent quota as mandated by Law No. 8/2016 with the realities of its application. Based on data triangulation through interviews, document review, and observation, the findings indicate that the proportion of employees with disabilities at Kemensetneg remains limited. Several barriers were identified, including: low participation of applicants with disabilities due to insufficient outreach efforts; inadequate physical infrastructure and assistive technologies; selection procedures that have yet to fully accommodate diverse needs; and the absence of monitoring, evaluation, and active engagement with disability advocacy organizations. As a result, the quota system risks functioning more as a procedural formality than as a driver of meaningful change. To optimize the policy, recommendations include: enhancing accessible recruitment outreach; embedding accessibility principles into infrastructure and information systems; adjusting administrative processes; ensuring transparency in job postings; strengthening the capacity of selection committees; introducing periodic audits; and establishing sustained career development support for employees with disabilities. The study underscores that genuine inclusion requires a multi-stakeholder approach, grounded in social inclusion theory, and Grindle's framework for policy evaluation. Legal compliance, therefore, must be reinforced by structural reforms and cultural shifts within institutions to guarantee equal participation in the state bureaucracy.

Keywords: Recruitment, Disability, Civil Servants, Social Inclusion, Ministry of State Secretariat

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Kepanjangan
SDGs	Sustainable Development Goals
Bappenas	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
ASN	Aparatur Sipil Negara
UD 1945	Undang-Undang Dasar 1945
UDHR	Universal Declaration of Human Rights
CPNS	Calon Pegawai Negeri Sipil
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
BUMD	Badan Usaha Milik Daerah
GEDSI	Gender Equality, Disability, and Social Inclusion (Kesetaraan Gender, Disabilitas, dan Inklusi Sosial)
DFAT	Department of Foreign Affairs and Trade (Australia)
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
Perpres	Peraturan Presiden
SKI	Survei Kesehatan Indonesia
BPS	Badan Pusat Statistik
UNICEF	United Nations Children's Fund
ILO	International Labour Organization
MSDM	Manajemen Sumber Daya Manusia
PANRB	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
PMK	Pembangunan Manusia dan Kebudayaan
PPPK	Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
BKN	Badan Kepegawaian Negara
ANRI	Arsip Nasional Republik Indonesia
PUPR	Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
Komnas HAM	Komisi Nasional Hak Asasi Manusia
Komnas Perempuan	Komisi Nasional Anti Kekerasan terhadap Perempuan
KND	Komisi Nasional Disabilitas
ULD	Unit Layanan Disabilitas
ULD	Unit Layanan Disabilitas (catatan: kadang disebut dua kali; tetap satu makna)
OPD	Organisasi Penyandang Disabilitas
MA	Mahkamah Agung
SLB	Sekolah Luar Biasa
WHO	World Health Organization
CDC	Centers for Disease Control and Prevention (Amerika Serikat)
SOP	Standar Operasional Prosedur
CAT	Computer Assisted Test
Latsar	Latihan Dasar ASN
SBU	Standar Biaya Umum
PSHK	Pusat Studi Hukum dan Kebijakan
UNCRPD	United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities
RBV	Resource-Based View
IFB & WCWB	International Federation of the Blind & World Council for the Welfare of the Blind
JAWS, NVDA	Job Access With Speech, NonVisual Desktop Access (perangkat lunak pembaca layar untuk tunanetra)
UNDP	United Nations Development Programme

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

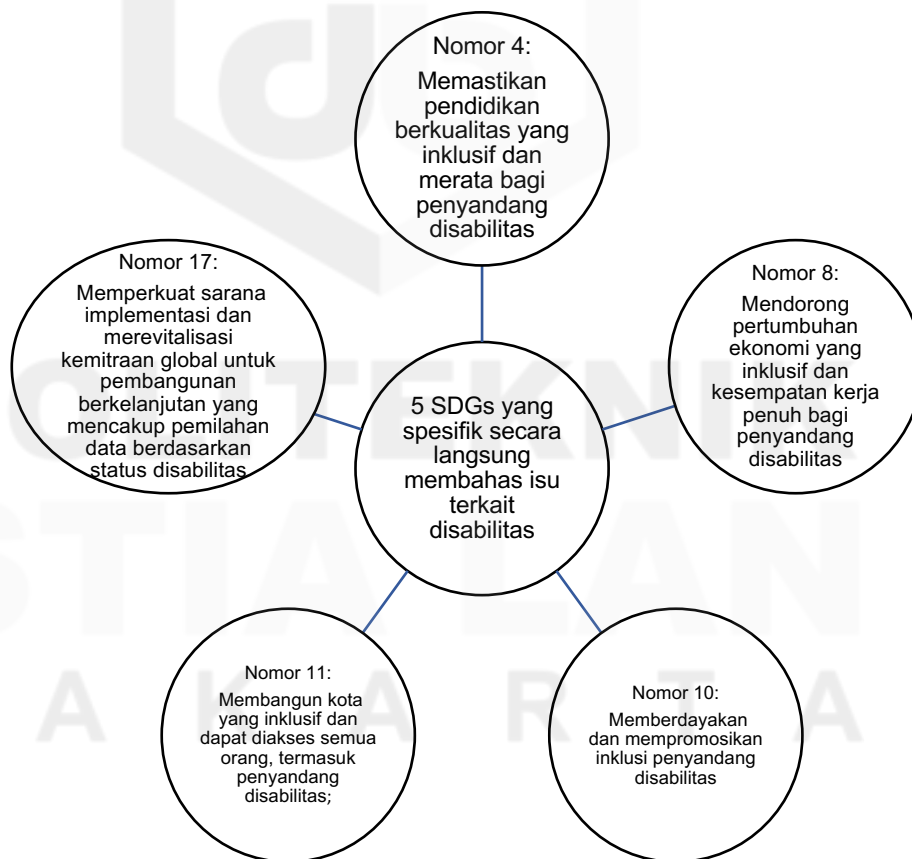
Untuk memenuhi salah satu tujuan yang termaktub dalam Sustainable Development Goals (SDGs), Pemerintah Republik Indonesia terus mendorong inklusi sosial bagi penyandang disabilitas, termasuk dalam penyediaan lapangan pekerjaan (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional [Bappenas], 2020; United Nations, 2015). Berbagai kebijakan telah pemerintah rancang agar penyandang disabilitas dapat menjalani kehidupan layaknya individu tanpa disabilitas, mendapatkan perlindungan, serta terpenuhi haknya (Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 2020).

Inklusi sosial menurut Bank Dunia adalah proses peningkatan prasyarat agar individu dan kelompok dapat berpartisipasi dalam masyarakat melalui peningkatan kemampuan, kesempatan, dan martabat, khususnya bagi kelompok yang terpinggirkan karena identitasnya (World Bank, 2025). Dengan kata lain, inklusi sosial merupakan upaya agar setiap orang dapat menikmati kesamaan hak dalam bermasyarakat. Inklusi sosial juga merupakan bagian dari pendekatan GEDSI (kesetaraan gender, disabilitas, dan inklusi sosial), yakni pendekatan pembangunan yang mengintegrasikan isu-isu kesetaraan gender, disabilitas, dan inklusi sosial dalam semua aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan dengan tujuan mewujudkan masyarakat yang adil dan setara dan setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan berkembang tanpa memandang jenis kelamin, disabilitas, atau latar belakang sosial (World Bank, 2020; DFAT, 2022). Inklusi sosial juga menjadi aspek yang krusial dalam pencapaian SDGs yang sejalan dengan prinsip *no one is left behind*. Prinsip ini mengandung makna bahwa dampak positif yang dihasilkan pembangunan harus dapat dirasakan semua pihak sehingga tidak boleh ada seorang pun yang tertinggal (United Nations, 2015; Ombudsman Republik Indonesia, 2020). Oleh karena itu, menurut prinsip ini, penyandang disabilitas terus diintegrasikan ke dalam upaya pembangunan pada tataran global. SDGs juga

memuat sejumlah rujukan eksplisit kepada penyandang disabilitas yang menegaskan komitmen terhadap inklusi bagi penyandang disabilitas dalam berbagai tujuan. Secara spesifik, disabilitas disebutkan dalam kaitan dengan Tujuan Nomor 10 yang berfokus pada pengurangan kesenjangan dan upaya mendorong inklusi sosial, ekonomi, dan politik bagi semua individu, termasuk penyandang disabilitas (Localise SDGs Indonesia, 2020; The SMERU Research Institute, 2018). Adapun lima SDGs yang spesifik secara langsung membahas isu terkait disabilitas dijabarkan dalam Bagan 1.1 berikut

Bagan 1.1

Lima SDGs Terkait Disabilitas



Sumber: Lestari Kompas, 2023; SDG Center Unpad, 2020; the SMERU Research Institute, 2018).

Pekerjaan dan penghidupan memang merupakan salah satu hak warga negara yang dijamin negara, sesuai dengan Pasal 27 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945 yang berbunyi: “tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.” Pasal ini menjamin bahwa setiap warga negara Indonesia berhak mendapatkan pekerjaan dan penghidupan yang layak (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2022). Pada tataran global, hak penyandang disabilitas untuk memperoleh pekerjaan yang layak diakui dalam pernyataan yang tertuang pada *Universal Declaration of Human Rights* (UDHR) yang diadopsi Majelis Umum PBB pada 10 Desember 1948 dan secara tegas dinyatakan dalam Pasal 23 bahwa setiap orang berhak atas pekerjaan, bebas memilih pekerjaan, mendapatkan kondisi kerja yang adil, dan perlindungan terhadap pengangguran (*Universal Declaration of Human Rights* (UDHR), 1948). Tahun 2011, pemerintah Indonesia meratifikasi Konvensi PBB tentang Hak-Hak Penyandang Disabilitas (*Convention of the Rights of Persons with Disabilities*) yang menjadi dasar hukum bagi perlindungan penyandang disabilitas di Tanah Air (United Nations, 2024).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) juga mengakui hak penyandang disabilitas untuk diangkat menjadi ASN dengan memberi ruang penyesuaian syarat kesehatan jasmani sesuai kebutuhan jabatan yang akan diisi. Undang-undang ini memuat ketentuan terkait penyandang disabilitas, khususnya dalam konteks perekrutan dan manajemen ASN. Ketentuan yang paling relevan terletak pada syarat rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), yakni terkait syarat sehat jasmani dan rohani. Persyaratan ini memperhatikan penyandang disabilitas dengan menyesuaikan kriteria “sehat jasmani” berdasarkan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan, dan bukan berarti seluruh penyandang disabilitas otomatis dikecualikan atau tidak dapat mengikut seleksi CPNS namun persyaratannya harus disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini tentu saja memberikan akses dan peluang bagi penyandang disabilitas meskipun dalam praktiknya perlindungan dan persamaan hak bagi penyandang disabilitas kerap menjadi sorotan karena adanya persepsi diskriminasi yang dirasakan penyandang disabilitas terkait syarat tersebut. Akan tetapi, menurut undang-undang ini, penyandang disabilitas

sejatinya diperbolehkan mengikuti seleksi CPNS jika mampu melaksanakan tugas pada posisi yang dilamar dengan penyesuaian syarat jasmani sesuai kebutuhan jabatan.

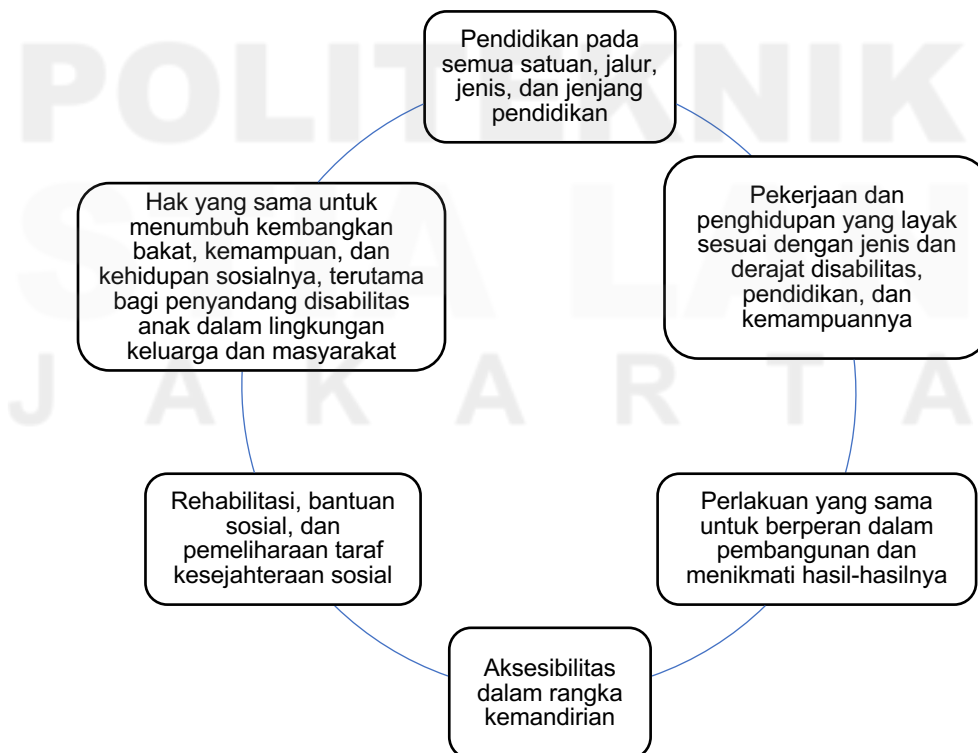
Adapun tujuan dari penyesuaian syarat tersebut adalah agar penyandang disabilitas tetap memperoleh kesempatan yang adil dan tidak diskriminatif sejalan dengan *merit system* dan perlindungan hak asasi manusia. Berdasarkan *merit system* ini, pengelolaan ASN di Indonesia dilakukan dengan berlandaskan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kebutuhan khusus (Kementerian Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 2021; Peraturan Menteri PANRB Nomor 27 Tahun 2021; Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014). Khusus untuk poin “kebutuhan khusus”, hal ini merujuk pada penyandang disabilitas sehingga dapat dikatakan bahwa rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS sejatinya merupakan pengejawantahan dari prinsip meritokrasi dalam pengelolaan ASN.

Perlindungan yang lebih komprehensif terhadap pemenuhan hak penyandang disabilitas di bidang ketenagakerjaan mendapatkan legitimasi yang jelas melalui Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas. Undang-undang ini dipandang sebagai landasan hukum yang signifikan karena secara eksplisit menegaskan hak penyandang disabilitas untuk memperoleh pekerjaan, aksesibilitas, serta akomodasi yang layak, termasuk kesempatan untuk berkarier sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Ketentuan tersebut tercermin dalam Pasal 53 yang mewajibkan pemerintah pusat, pemerintah daerah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) untuk menyediakan formasi khusus bagi penyandang disabilitas dengan alokasi minimal **dua persen** dari total kebutuhan pegawai. Adapun sektor swasta diwajibkan mengalokasikan sedikitnya satu persen dari jumlah tenaga kerja yang tersedia. Penetapan kuota ini tidak hanya berfungsi sebagai instrumen hukum, tetapi juga sebagai bentuk kebijakan afirmatif yang

dirancang untuk menjamin kesetaraan kesempatan kerja serta mengurangi potensi praktik diskriminatif terhadap penyandang disabilitas di pasar tenaga kerja.

Tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 dan yang akan datang, perhatian terhadap penyandang disabilitas menjadi salah satu fokus dalam upaya membangun sumber daya manusia di Indonesia. RPJMN 2020-2024 mencakup program nasional yang berfokus pada perbaikan kualitas sumber daya manusia, serta perlindungan sosial bagi penyandang disabilitas dan individu lanjut usia yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2021 dan Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 2019 yang mengatur pemenuhan hak-hak penyandang disabilitas (Bappenas, 20201; Legalitas.org, n.d.2). Sementara dalam Pasal 6 Undang-undang Nomor 4 Tahun 1997 tentang Penyandang Cacat, ditegaskan bahwa setiap penyandang disabilitas berhak memperoleh hal-hal sebagaimana digambarkan dalam Bagan 1.2 berikut (Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 2019).

Bagan 1.2
Hak Penyandang Disabilitas
Menurut Pasal 6 Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1997

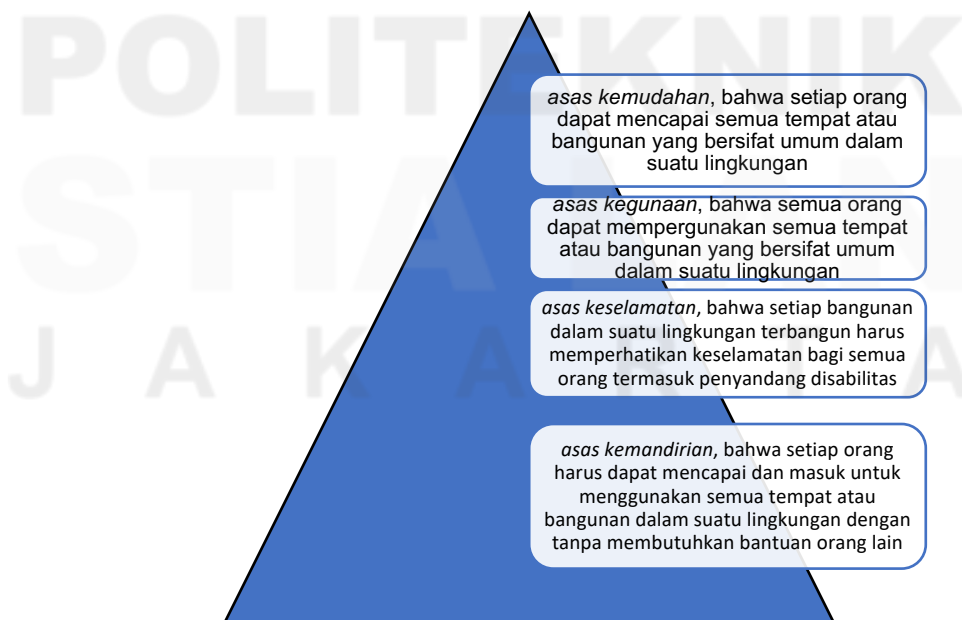


Sumber: Undang-undang Nomor 4 Tahun 1997 tentang Penyandang Cacat

Pemerintah Indonesia juga telah menetapkan pelbagai indikator untuk memantau pemenuhan hak penyandang disabilitas, termasuk dalam akses pendidikan bagi anak-anak penyandang disabilitas di usia sekolah, serta layanan kesehatan yang responsif terhadap kebutuhan penyandang disabilitas. Tantangan utama yang dihadapi penyandang disabilitas dalam RPJMN 2025-2045 adalah akses terhadap layanan kesehatan yang masih minim, termasuk jaminan rawat inap dan rawat jalan yang belum akomodatif. Menurut Rahayu, dkk. (2013), terdapat empat asas yang merupakan prasyarat mutlak dalam menjamin kemudahan atau aksesibilitas penyandang disabilitas sebagaimana yang ditunjukkan dalam Bagan 1.3 berikut.

Bagan 1.3

Empat Asas Yang Menjamin Kemudahan atau Aksesibilitas Bagi Penyandang Disabilitas



Sumber: Rahayu, dkk. (2013)

Penyandang disabilitas memang telah menjadi bagian integral dari masyarakat Indonesia. Berdasarkan hasil Survei Ekonomi Nasional (Susenas) Tahun 2020, ada sekitar 28,05 juta penyandang disabilitas di Tanah Air, atau setara dengan 10,38 persen dari total jumlah penduduk, sementara Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2023 melaporkan ada sekitar 22,97 juta jiwa penyandang disabilitas di Indonesia, atau sekitar 8,5 persen dari total jumlah penduduk Indonesia saat itu (Badan Pusat Statistik, 2024). Sebagian besar penyandang disabilitas berada di kelompok usia lanjut. Adapun hasil Survei Kesehatan Indonesia (SKI) pada tahun 2023 menyebut bahwa penyebab utama (sebesar 59 persen) dari disabilitas adalah penyakit, selain kecelakaan/cedera/kekerasan (26 persen), kelainan bawaan (14 persen), dan tidak dijelaskan (satu persen) (Kementerian Kesehatan RI, 2024). United Nations Children's Fund (UNICEF) melaporkan bahwa 36 persen anak penyandang disabilitas di Tanah Air tidak dapat mengenyam bangku sekolah dan hanya delapan persen anak tanpa disabilitas menghadapi situasi yang serupa (UNICEF Indonesia, 2023).

Pembahasan terkait isu disabilitas tidak dapat dilepaskan dari pemahaman mengenai konsep “penyandang disabilitas” dan “disabilitas” itu sendiri. Organisasi Buruh Internasional (ILO) mendefinisikan “penyandang disabilitas” sebagai “seseorang yang menderita kelainan fisik, indra, intelektual, maupun psikososial yang dapat mengurangi kemampuannya dalam mendapatkan atau mempertahankan pekerjaan yang layak”. Definisi serupa tercantum dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 yang mendefinisikan “penyandang disabilitas” sebagai “setiap orang yang mengalami keterbatasan fisik, intelektual, mental, dan atau sensorik dalam jangka waktu lama yang dalam berinteraksi dengan lingkungan dapat mengalami hambatan dan kesulitan untuk berpartisipasi secara penuh dan efektif dengan warga lainnya berdasarkan persamaan hak”. Menurut World Health Organization (WHO), “disabilitas” didefinisikan sebagai “*umbrella term for impairments, activity limitations, or participation restrictions.*” Dengan kata lain, penyandang disabilitas merupakan kelompok yang kemungkinan besar akan mengalami hambatan dalam kehidupan sehari-hari yang tidak hanya disebabkan oleh gangguan fisik atau psikis, tetapi juga

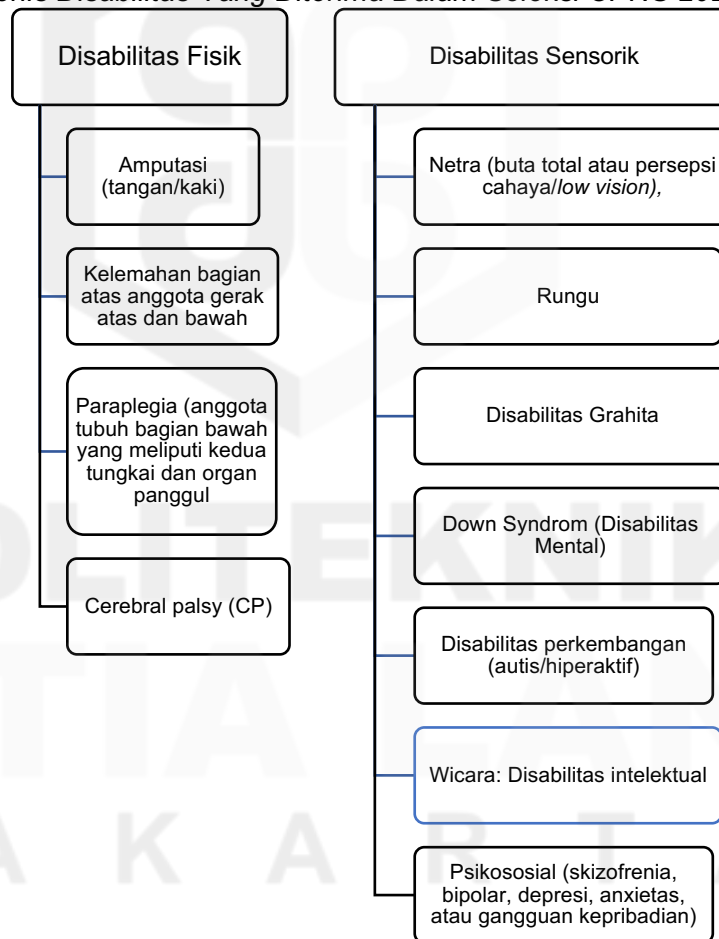
hambatan sosial dan lingkungan (WHO, 2024). Konsep “disabilitas” sendiri bersifat multidimensional, tidak terbatas pada aspek fisik semata, tetapi dapat meliputi aspek kognitif, mental, sosial, dan lingkungan (WHO, 2024). “Disabilitas” juga sebetulnya dapat dilihat secara konseptual dalam bentuk yang beragam dan dapat memengaruhi individu dalam berbagai aspek, seperti aspek fisik, aspek kognitif, aspek sosial, dan juga aspek perkembangan (Han dkk., 2022).

Penyandang disabilitas juga merupakan salah satu kelompok rentan yang masih belum memperoleh perhatian yang memadai dari pemerintah maupun masyarakat (Zulkeendi, 2023; Mulyani, 2022). Kondisi ini berkontribusi terhadap terjadinya diskriminasi yang beragam, khususnya di lingkungan kerja. Berbagai penelitian dan laporan terbaru menegaskan bahwa diskriminasi di dunia kerja kerap dialami penyandang disabilitas di Indonesia dalam bentuk keterbatasan akses, penolakan pada proses rekrutmen, serta stigma yang menyertai status disabilitas (Damanik & Andriyani, 2024; Dini, 2024; KBR.ID, 2023; Komnas Perempuan, 2023). Meskipun telah ada sejumlah peraturan perundang-undangan terkait perlindungan hak disabilitas, penerapannya di lapangan masih belum optimal sehingga hak-hak penyandang disabilitas untuk mendapatkan pekerjaan yang layak dan peran yang setara masih sering terabaikan.

Pada tataran global, WHO melaporkan sekitar 16 persen dari populasi global, atau setara dengan lebih dari 1,3 miliar orang, menderita beberapa bentuk disabilitas. Adapun sekitar 190 juta orang, atau 3,8 persen dari individu yang berusia di atas 15 tahun, menghadapi kesulitan yang serius dalam menjalankan fungsi normal sehari-hari. Sementara menurut Kementerian Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (PMK) Republik Indonesia, penyandang disabilitas merupakan satu dari enam kelompok yang sangat rentan terhadap eksklusi sosial, yang merupakan antitesis dari inklusi sosial, selain individu lanjut usia, anak-anak, perempuan, minoritas etnis/suku, dan orang dengan stigma tertentu (seperti HIV/AIDS, narkoba, atau yang memiliki catatan kriminal di masa lalu), (Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 2020).

Beberapa jenis disabilitas juga tumpang tindih. Misalnya, seseorang dapat menderita disabilitas fisik dan intelektual (disabilitas ganda) sehingga memerlukan pendekatan yang lebih dalam memberikan perawatan atau dukungan bagi jenis disabilitas yang bersangkutan. Untuk seleksi CPNS, jenis disabilitas yang digunakan dalam seleksi tahun 2024 oleh pemerintah Indonesia adalah seperti yang tersaji dalam Bagan 1.4 (BPS, 2024).

Bagan 1.4
Jenis Disabilitas Yang Diterima Dalam Seleksi CPNS 2024



Sumber: Badan Pusat Statistik (2024)

Berdasarkan jenis disabilitas yang ditunjukkan dalam Bagan 1.4, Pemerintah Indonesia menggunakan penggolongan disabilitas yang berbeda. Akan tetapi, berdasarkan penggolongan ini, ada beberapa jenis disabilitas yang tidak tercakup

dalam kategorisasi disabilitas menurut WHO. Misalnya, epilepsi. Kondisi ini sebetulnya berpotensi menimbulkan diskriminasi terselubung bagi penyandang disabilitas karena masih ada jenis disabilitas yang belum diakomodasi dalam seleksi CPNS pada tahun 2024. Padahal, salah satu tujuan utama dalam penyediaan formasi disabilitas dalam seleksi CPNS adalah mendorong terciptanya inklusi sosial dan menghilangkan diskriminasi. Pemerintah diasumsikan memiliki alasan dan pertimbangan sendiri untuk tidak memasukkan beberapa jenis disabilitas tertentu dalam seleksi CPNS. Hal ini akan menjadi pembahasan pada Bab IV dalam penelitian ini.

Tidak dapat dipungkiri, satu dari tantangan yang dihadapi penyandang disabilitas adalah ketika mencari lapangan pekerjaan, termasuk di instansi pemerintah. Menurut Organisasi Buruh Internasional (ILO), penyandang disabilitas membutuhkan pekerjaan untuk memperoleh penghasilan, memanfaatkan kemampuan yang dimiliki, serta berkontribusi dalam masyarakat (International Labour Organization, 2001). Merujuk pada data Kementerian Tenaga Kerja RI tahun 2021, setidaknya ada 17,74 juta orang usia kerja (15 tahun ke atas) yang merupakan penyandang disabilitas dan sebanyak 7,04 juta penyandang disabilitas merupakan bagian dari angkatan kerja (Badan Pusat Statistik, 2023; Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021). Sejak pemberlakuan Pasal 53 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016, semakin banyak perusahaan swasta dan instansi pemerintah yang merekrut penyandang disabilitas.

Beberapa negara seperti Singapura, Malaysia, dan Australia telah menerapkan kebijakan rekrutmen pegawai negeri penyandang disabilitas. Di Singapura, perekrutan menekankan prinsip nondiskriminasi, berbasis kompetensi, dan mengikuti pedoman Tripartit untuk Praktik Ketenagakerjaan yang Adil, dengan dukungan inisiatif inklusif serta insentif bagi pemberi kerja. Namun, tantangan masih ada, seperti kurangnya kesadaran disabilitas di lingkungan kerja. Malaysia telah memiliki kebijakan kuota satu persen pegawai negeri dari penyandang disabilitas sejak 1988, namun implementasinya masih lemah dengan tingkat ketenagakerjaan riil yang rendah dan banyak hambatan struktural, termasuk stereotip dan kurangnya akses

pendidikan. Di Australia, Strategi Ketenagakerjaan Penyandang Disabilitas 2020–25 menargetkan 7 persen pegawai negeri penyandang disabilitas pada 2025, dengan integrasi perlindungan hukum antidiskriminasi dan berbagai dukungan praktis untuk mendorong inklusi di sektor publik. Jika dibandingkan dengan praktik serupa di Indonesia, dapat dikatakan bahwa Indonesia telah berhasil mengadopsi arus utama (*mainstreaming*) dalam pengembangan kebijakan rekrutmen yang inklusif, yakni rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS di instansi-instansi pemerintah, setidaknya dalam konteks kawasan Asia Pasifik. Capaian ini menunjukkan bahwa Indonesia tidak tertinggal dalam agenda internasional untuk memperluas akses kesempatan kerja di sektor publik bagi penyandang disabilitas. Langkah ini sekaligus menegaskan komitmen pemerintah Indonesia dalam memperkuat prinsip kesetaraan dan mendorong terciptanya inklusi sosial di birokrasi negara (Sakinah, 2012).

Akan tetapi, keberhasilan di tingkat kebijakan belum otomatis menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan. Mengacu pada kerangka evaluasi kebijakan menurut Grindle (1980), efektivitas implementasi sangat ditentukan oleh isi kebijakan (*content of policy*), seperti kejelasan tujuan, sasaran, dan alokasi sumber daya, serta konteks implementasi (*context of implementation*), yang mencakup kapasitas birokrasi, komitmen, dukungan politik, dan kondisi sosial masyarakat (Grindle, 1980; Prihatin, 2021). Oleh karena itu, kebijakan rekrutmen penyandang disabilitas di Indonesia perlu dievaluasi secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan, baik dari sisi substansi kebijakan maupun kesiapan institusi pelaksana. Evaluasi komprehensif dengan kerangka ini penting dilakukan agar kebijakan tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi benar-benar mendorong perubahan nyata dalam praktik rekrutmen dan pengembangan karier penyandang disabilitas, termasuk di instansi pemerintah.

Keberadaan penyandang disabilitas dalam masyarakat memang tidak dapat hanya dipandang sebagai persoalan sosial, melainkan harus direspons dengan kebijakan publik yang menjamin kesetaraan hak dan kesempatan (Ramadhani, 2024). Hal ini sejalan dengan paradigma *new public service* yang menegaskan bahwa negara berkewajiban melayani seluruh warga negara tanpa diskriminasi, termasuk kelompok yang selama ini termarginalkan, seperti penyandang disabilitas (Yaman, 2021). Dalam

konteks Indonesia, pengakuan atas hak-hak penyandang disabilitas untuk berpartisipasi dalam birokrasi negara merupakan langkah penting menuju terwujudnya inklusi sosial dalam penyelenggaraan pemerintahan (Kustini & Dianti, 2020). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga memiliki dimensi transformasional karena menegaskan hak penyandang disabilitas untuk diangkat sebagai ASN (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014; Yaman, 2021).

Lebih jauh, keberadaan Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pengadaan CPNS menjadi instrumen kebijakan awal yang menandai pergeseran dari model rekrutmen birokrasi yang homogen menuju mekanisme yang lebih responsif terhadap keberagaman (Ramadhani, 2024). Pemberian kuota khusus bagi penyandang disabilitas dalam seleksi CPNS pada dasarnya mengandung dua fungsi strategis: pertama, sebagai bentuk *affirmative action* untuk mengoreksi ketidaksetaraan historis dalam akses kepegawaian; dan kedua, sebagai demonstrasi komitmen pemerintah terhadap prinsip-prinsip nondiskriminasi sebagaimana diamanatkan oleh Konvensi Hak-Hak Penyandang Disabilitas (Kustini & Dianti, 2020; Al Maslul et al., 2025). Dengan demikian, kebijakan ini tidak dapat dipahami sekadar sebagai pemenuhan kewajiban administratif, tetapi juga perlu dipandang sebagai langkah politik dan institusional dalam rangka membangun birokrasi yang inklusif serta merepresentasikan keragaman sosial dalam tubuh negara (Ramadhani, 2024). Juga ditetapkan dalam Menteri PAN-RB Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pengadaan CPNS bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyediakan formasi khusus bagi penyandang disabilitas. Kebijakan ini diperkuat dengan PermenPAN-RB Nomor 36 Tahun 2018 yang menerapkan prinsip *affirmative action* dengan menetapkan kuota minimal dua persen dari seluruh formasi CPNS di instansi pusat dan satu persen di instansi daerah untuk penyandang disabilitas (PSHK, 2019; Kemenko PMK, 2022). Penerapan kuota afirmasi ini juga sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 2019 yang menegaskan kesetaraan hak penyandang disabilitas dalam mengikuti seleksi ASN,

baik sebagai PNS maupun PPPK, sehingga berbagai instansi pemerintah mulai melaksanakan rekrutmen yang lebih inklusif.

Secara empiris, pada CPNS 2018, dari total 238.015 formasi yang dibuka secara nasional, dialokasikan sekitar 2.892 formasi bagi penyandang disabilitas; 1.025 formasi untuk instansi pusat dan 1.867 untuk instansi daerah, meskipun jumlah ini baru mencakup proporsi yang sangat kecil dari total populasi penyandang disabilitas di Indonesia (PSHK, 2019). Dalam periode 2021 dan 2024, pemerintah semakin konsisten menyediakan formasi khusus, misal dalam rekrutmen CASN 2021 dan 2024, tiap instansi diwajibkan membuka minimal 2 persen formasi untuk disabilitas dari total formasi yang tersedia, sesuai peraturan terbaru di sektor PNS maupun PPPK (Kemenko PMK, 2022; Kemenpan RB, 2024).

Akan tetapi, optimalisasi pengisian formasi disabilitas ini masih menghadapi tantangan di sejumlah daerah, sehingga capaian kuota 2 persen belum selalu terpenuhi di seluruh instansi. Secara teoritis, kebijakan ini mencerminkan *affirmative action* yang menurut Rawls dalam *Justice as Fairness* berperan memberdayakan kelompok rentan agar mendapatkan peluang yang setara (Rawls, 1971). Pada fase *policy formulation* dan *adoption* dalam *policy cycle* (Howlett & Ramesh, 2003), afirmasi ini jadi representasi respons negara terhadap marginalisasi akses kerja pada sektor publik. Hal ini juga memperkuat praktik *inclusive governance* (UNESCAP, 2017) dan *diversity management* yang menekankan keragaman sumber daya manusia untuk memperkuat kinerja dan legitimasi organisasi publik (Dessler, 2020). Dengan demikian, penyediaan formasi khusus Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) disabilitas merupakan langkah strategis menuju birokrasi yang inklusif dan berkeadilan sosial.

Pada seleksi CPNS terakhir tahun 2024, sejumlah instansi pemerintah tercatat membuka formasi khusus yang dapat dilamar oleh penyandang disabilitas. Beberapa di antaranya adalah Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI), Kementerian Informasi dan Informatika, yang pada tahun tersebut telah bertransformasi menjadi Kementerian Informasi dan Digital, serta Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang kemudian dipecah menjadi tiga kementerian terpisah, yaitu Kementerian Hukum, Kementerian Hak Asasi Manusia, dan Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan.

Selain itu, Kementerian Pertanian dan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) juga turut menyediakan formasi yang inklusif bagi pelamar dengan disabilitas. Berdasarkan data Direktorat Infrastruktur Teknologi Informasi Badan Kepegawaian Negara (BKN), terjadi peningkatan signifikan dalam jumlah formasi yang dialokasikan bagi penyandang disabilitas dibanding periode seleksi sebelumnya. Peningkatan ini menggambarkan adanya upaya nyata yang dilakukan pemerintah untuk memperluas akses rekrutmen yang tidak hanya bersifat simbolis, tetapi juga berkontribusi dalam membangun praktik inklusi di birokrasi. Perkembangan tersebut dapat dilihat lebih jelas pada Bagan 1.5 yang menampilkan perbandingan jumlah formasi khusus disabilitas dari tahun ke tahun.

Dari sisi kebijakan, langkah ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas yang menegaskan hak penyandang disabilitas untuk memperoleh pekerjaan, termasuk kesempatan yang setara dalam rekrutmen aparatur sipil negara. Selain itu, peningkatan formasi inklusif dalam CPNS 2024 juga mencerminkan komitmen pemerintah terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2020 tentang Unit Layanan Disabilitas Bidang Ketenagakerjaan, yang mengatur dukungan kelembagaan bagi penyandang disabilitas dalam mengakses pasar kerja. Dengan demikian, kebijakan ini tidak hanya menggambarkan pemenuhan kewajiban hukum semata, tetapi juga menjadi langkah strategis untuk mengintegrasikan prinsip kesetaraan dan non-diskriminasi ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia aparatur negara. Implikasi selanjutnya adalah terbangunnya kultur birokrasi yang lebih inklusif, yang diharapkan dapat memperkuat legitimasi pemerintah dalam mendorong agenda pembangunan yang berorientasi pada keadilan sosial.

Bagan 1.5
Total Formasi CPNS Yang Dapat Diisi Oleh Penyandang Disabilitas



Sumber: Badan Kepegawaian Negara (2025)

Dari Bagan 1.5., dapat dilihat adanya fluktuasi formasi CPNS yang dapat diisi penyandang disabilitas walaupun memang ada tren kenaikan pada tahun-tahun terakhir yang mengindikasikan keseriusan pemerintah dalam memberikan kesempatan bagi penyandang disabilitas untuk diangkat menjadi CPNS (Badan Kepegawaian Negara, 2024).

Salah satu institusi pemerintah yang telah menjalankan kebijakan rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS adalah Kementerian Sekretariat Negara (Kemensetneg). Pada seleksi CPNS tahun 2024 misalnya, ada dua kategori formasi yang disediakan Kemensetneg, yaitu (1) *formasi umum*, yakni seluruh warga negara Indonesia yang memiliki kualifikasi dan memenuhi persyaratan sesuai dengan jabatan pelamar, dan (2) *formasi khusus*, yang terdiri dari lulusan terbaik berpredikat “Dengan Pujian”/ *cum laude*, putra/putri Papua, putra/putri Kalimantan, penyandang disabilitas, serta diaspora. Pada seleksi CPNS tahun 2024, Kemensetneg menyediakan tiga formasi untuk penyandang disabilitas seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Formasi Penyandang Disabilitas Untuk CPNS di Kementerian Sekretariat Negara tahun 2024

No.	Formasi	Jumlah	Kualifikasi Pendidikan	Unit Penempatan
1	Fasilitator Pemerintahan	1	S-1 Ilmu Pemerintahan	Deputi Bidang Dukungan Kerja Kabinet, Asisten Deputi Bidang Naskah dan Penerjemahan
2	Penata Kelola Hukum dan Perundang-Undangan	1	S-1 Hukum	Deputi Bidang Kemaritiman dan Investasi, Asisten Deputi Bidang Penanaman Modal dan Kepariwisata
3	Arsiparis Terampil	1	S-1 Ilmu Komunikasi	Sekretariat Kementerian

Sumber: Kementerian Sekretariat Negara (2025)

Sejauh ini, Kemensetneg telah memiliki tiga ASN penyandang disabilitas dan tiga ASN dan tiga CPNS penyandang disabilitas. Langkah positif yang dibuat Kemensetneg menjadi bukti kepedulian pemerintah terhadap keberadaan penyandang disabilitas dan hak mereka untuk menjadi CPNS. Dalam konteks rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS, Kemensetneg dapat menjadi tolok ukur dalam memotret implementasi rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS di Indonesia karena Kemensetneg memainkan peran yang sangat strategis di pemerintahan. Kemensetneg memiliki fungsi pemberian dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam pengambilan keputusan terkait penyelenggaraan pemerintahan yang mencakup analisis yang cepat, akurat, dan responsif yang sangat penting untuk efektivitas kebijakan publik. Kemensetneg juga bertanggung jawab atas peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Kemensetneg dan pada gilirannya berkontribusi pada kinerja pemerintah secara keseluruhan.

Meskipun telah terdapat dasar hukum yang jelas mengenai kewajiban instansi pemerintah untuk merekrut penyandang disabilitas melalui CPNS dengan kuota paling

sedikit dua persen, implementasinya di Kemensetneg masih belum optimal. Dari total **2.743 pegawai** di Kemensetneg, hanya enam orang yang merupakan penyandang disabilitas, atau sekitar **0,219 persen**. Angka ini menunjukkan bahwa proporsi ASN penyandang disabilitas masih relatif rendah. Padahal, peraturan perundang-undangan terkait formasi disabilitas ini telah diberlakukan lebih dari sebelas tahun. Kondisi ini menandakan adanya kesenjangan yang signifikan antara landasan hukum dan pelaksanaannya di lapangan. Selain itu, berdasarkan penelusuran dokumen yang dilakukan peneliti sebelum penelitian ini, Kemensetneg hingga saat ini belum memiliki aturan internal yang lebih rinci, seperti standar operasional prosedur (SOP), dalam proses rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS. Ketiadaan regulasi teknis ini berpotensi menimbulkan berbagai kendala dalam implementasi di lapangan, misalnya ketidakjelasan mekanisme seleksi, standar asesmen yang inklusif, maupun penentuan bentuk akomodasi yang layak bagi pelamar dengan ragam disabilitas.

Dari sisi hukum, proses rekrutmen ASN bagi penyandang disabilitas di Indonesia dijamin oleh sejumlah regulasi, antara lain Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, yang memerintahkan pemerintah untuk memastikan proses rekrutmen, pelatihan, penempatan, dan pengembangan karier berlangsung adil dan tanpa diskriminasi sebagaimana diatur dalam Pasal 45 dan 46. Selain itu, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan bahwa instansi wajib memberikan kesempatan rekrutmen bagi penyandang disabilitas dengan memperhatikan syarat kesehatan yang sesuai, sementara Peraturan Menteri PANRB Nomor 27 Tahun 2021 mengatur secara teknis verifikasi administrasi bagi pelamar disabilitas. Tanpa adanya SOP internal yang spesifik, implementasi prinsip kesetaraan dan non-diskriminasi sebagaimana diamanatkan oleh regulasi tersebut dapat terhambat pada tataran praktik. Dengan demikian, penyusunan aturan teknis internal, termasuk SOP rekrutmen yang inklusif, menjadi kebutuhan mendesak guna memastikan agar seluruh proses berlangsung transparan, adil, dan sesuai dengan mandat hukum serta teori tata kelola SDM modern. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kebijakan rekrutmen penyandang disabilitas di Kemensetneg sangat penting dilakukan, bukan hanya karena sejauh ini

belum ada kajian sistematis mengenai implementasinya, tetapi juga untuk mengidentifikasi faktor penghambat serta merumuskan strategi perbaikan. Dengan adanya evaluasi yang komprehensif, proses rekrutmen diharapkan dapat berjalan sesuai amanat peraturan perundang-undangan sekaligus mewujudkan prinsip inklusi dan keadilan dalam rekrutmen ASN.

Berdasarkan telaah terhadap sejumlah penelitian terdahulu, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yaitu belum adanya kajian evaluatif mengenai kebijakan seleksi penyandang disabilitas sebagai CPNS di Kemensetneg. Padahal, kebijakan ini telah diberlakukan sejak tahun 2014. Dengan demikian, penelitian yang berfokus pada evaluasi kebijakan tersebut menjadi sangat relevan untuk dilakukan, tidak hanya untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan yang dapat memperkuat dan menyempurnakan mekanisme seleksi di lingkungan Kemensetneg, tetapi juga untuk memastikan tercapainya tujuan kebijakan, yakni proses seleksi yang lebih efektif, efisien, serta inklusif bagi penyandang disabilitas. Selain itu, rekomendasi kebijakan yang dihasilkan diharapkan tidak hanya bersifat aplikatif bagi Kemensetneg, melainkan juga dapat direplikasi dan diadaptasi oleh instansi pemerintah lainnya. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi yang lebih luas dalam peningkatan kualitas kebijakan rekrutmen dan seleksi penyandang disabilitas sebagai CPNS di Indonesia secara keseluruhan. Bertolak dari identifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini berupaya untuk menjawab dua pertanyaan penelitian utama yang dirumuskan sebagai berikut.

B. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang teridentifikasi sebagai pijakan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi kebijakan rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS di Kemensetneg belum dilakukan sehingga belum dapat diketahui efektivitas dan manfaat dari kebijakan tersebut;
2. Persentase ASN penyandang disabilitas di Kemensetneg masih sangat rendah, yaitu hanya 0,219 persen dari total pegawai, padahal kebijakan alokasi 2 persen

formasi bagi penyandang disabilitas dalam rekrutmen CPNS di Kemensetneg telah diberlakukan sejak tahun 2014.

3. Belum ada turunan peraturan terkait rekrutmen CPNS bagi penyandang disabilitas di Kemensetneg sehingga belum ada prosedur teknis secara nasional dalam proses seleksi CPNS di Kemensetneg.
4. Beberapa tipe disabilitas belum tercakup dalam rekrutmen CPNS sehingga berpotensi masih menciptakan diskriminasi terselubung bagi penyandang disabilitas yang ingin mengikuti seleksi CPNS di Kemensetneg.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan seperti yang telah dijelaskan pada halaman sebelumnya, penelitian ini bertujuan menjawab dua rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Mengapa rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS di Kemensetneg belum optimal?
2. Strategi apa saja yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS di Kemensetneg?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dua rumusan permasalahan di atas, penelitian ini memiliki dua tujuan, yakni:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS di Kemensetneg belum optimal; dan
2. Merekomendasikan strategi-strategi yang dapat diterapkan dalam mengoptimalkan kebijakan rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS di Kemensetneg.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan dua tujuan penelitian di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan untuk mengoptimalkan kebijakan rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS di Kemensetneg.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB V

PENUTUP

1. Simpulan

Hasil penelitian tesis ini menunjukkan bahwa rekrutmen penyandang disabilitas sebagai CPNS di Kemensetneg belum optimal karena masih terdapat *gap* yang signifikan antara kebijakan normatif yang inklusif dan implementasi di lapangan. Hal ini dianalisis dengan menggunakan teori Evaluasi Kebijakan Grindle, yang menyoroti dua aspek utama: konten kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*). Berdasarkan analisis dengan merujuk teori evaluasi kebijakan menurut Grindle, faktor utama penyebab belum optimalnya rekrutmen CPNS disabilitas di Kemensetneg adalah:

1. Konten kebijakan, yakni kejelasan aturan kuota (minimal 2%) sudah tegas, namun manfaat dan perubahan yang ingin dicapai, yakni birokrasi yang benar-benar inklusif, belum terealisasi secara utuh di lapangan.
2. Sumber daya pendukung di Kemensetneg masih terbatas, seperti fasilitas aksesibilitas fisik, sarana pendampingan, dana khusus, serta SDM yang memahami kebutuhan disabilitas belum memadai.
3. Kendala dalam proses administrasi, seperti persyaratan seleksi yang belum sepenuhnya ramah disabilitas, informasi tentang formasi yang kurang transparan, dan adanya resistensi birokrasi dalam interpretasi aturan.
4. Dari segi konteks implementasi, kepatuhan aktor pelaksana dan sinergi antar lembaga kurang optimal, didukung rendahnya sosialisasi serta partisipasi kelompok disabilitas dalam proses penyusunan dan pelaksanaan kebijakan.

Adapun strategi yang dapat diambil untuk mengoptimalkan rekrutmen CPNS penyandang disabilitas di Kemensetneg antara lain:

1. Penguatan sosialisasi yang inklusif tentang formasi khusus disabilitas, dengan melibatkan komunitas penyandang disabilitas serta organisasi advokasi sehingga informasi benar-benar menjangkau kelompok sasaran.
2. Penyediaan, pengembangan, dan pemeliharaan infrastruktur serta fasilitas seleksi dan kerja yang ramah disabilitas, termasuk jalur kursi roda, teknologi *assistive*, dan ruang kerja adaptif sesuai *universal design*.
3. Penyesuaian persyaratan administrasi dan proses seleksi agar lebih fleksibel dan relevan dengan ragam disabilitas peserta (misal: ujian jarak jauh, penghapusan syarat kesehatan jasmani yang tidak relevan, serta pendampingan selama tes).
4. Alokasi anggaran khusus untuk aksesibilitas, pelatihan inklusif SDM, serta peningkatan kompetensi pegawai dalam mendukung rekrutmen dan adaptasi ASN disabilitas.
5. Penyusunan SOP dan pedoman teknis seleksi serta penempatan kerja yang transparan dan non-diskriminatif, untuk mencegah bias dan memastikan *job matching* antara kemampuan pegawai dengan tuntutan jabatan.
6. Implementasi audit dan evaluasi kebijakan secara berkala, baik oleh unit internal maupun eksternal, untuk mengukur efektivitas kebijakan, mengidentifikasi hambatan, serta mendukung perbaikan berkelanjutan.

Seluruh rekomendasi di atas perlu dievaluasi melalui dua dimensi utama sebagaimana dikemukakan oleh Grindle, yaitu dimensi isi kebijakan (kejelasan aturan, ketepatan tujuan, dan kecukupan sumber daya) serta konteks implementasi (kapasitas birokrasi, tingkat kepatuhan aktor, dan dukungan lingkungan organisasi). Keberhasilan kebijakan inklusi ASN penyandang disabilitas tidak hanya bergantung pada pemenuhan kuota administratif, tetapi juga pada komprehensivitas strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) serta kemampuan birokrasi dalam menerapkan prinsip inklusi secara nyata di lapangan. Pendekatan MSDM yang adaptif dan berlandaskan evaluasi kebijakan Grindle mendorong terwujudnya transformasi

substansial, bukan sekadar implementasi simbolik yang hanya berorientasi pada pemenuhan angka.

Hasil dari penelitian tesis ini juga menegaskan bahwa optimalisasi rekrutmen CPNS penyandang disabilitas harus dilakukan secara multidimensi, melalui proses evaluasi yang memadukan penilaian atas substansi regulasi, kecukupan sumber daya, kapasitas kelembagaan, serta dinamika respons sosial-politik. Keberhasilan kebijakan tidak cukup diukur dari pemenuhan kuota, tetapi juga dari kemampuan sistem untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, nondiskriminatif, dan responsif terhadap kebutuhan nyata penyandang disabilitas. Kerangka evaluasi Grindle relevan digunakan dalam merumuskan rekomendasi reformasi kebijakan rekrutmen CPNS di Kementerian Sekretariat Negara, dengan menekankan sinergi antara isi kebijakan (kuota, manfaat, dan akomodasi) serta konteks implementasi (kolaborasi lintas aktor, pengawasan terhadap praktik eksklusivitas, dan perbaikan sistem), guna mewujudkan birokrasi yang adil, inklusif, dan berkelanjutan bagi penyandang disabilitas.

2. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, penelitian ini menyarankan perlunya perbaikan kebijakan rekrutmen ASN penyandang disabilitas di Kemensetneg berdasarkan sudut pandang manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan penguatan pada aspek substansi (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*). Secara terperinci, saran yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

A. Saran MSDM Berdasarkan *Content of Policy*

- a. Kemensetneg perlu menyusun SOP seleksi CPNS disabilitas yang mendetail, adil, serta akomodatif, meliputi penyesuaian proses seleksi, asesmen kompetensi, dan berbagai bentuk akomodasi kerja yang relevan dengan ragam disabilitas.
- b. Kemensetneg perlu melakukan penyusunan kebijakan *job matching* untuk menempatkan ASN disabilitas pada jabatan sesuai kapasitas dan

kebutuhan organisasi, sehingga terjadi *person-job fit* yang optimal, meningkatkan retensi dan kinerja pegawai.

- c. Kemensetneg perlu melakukan penyediaan akses pelatihan, pengembangan karier, dan promosi jabatan yang setara bagi ASN disabilitas agar pengelolaan SDM menjadi lebih inklusif berbasis meritokrasi.
- d. Kemensetneg perlu melakukan alokasi anggaran khusus untuk kebutuhan fasilitas kerja, *teknologi assistive*, serta pelatihan adaptif perlu menjadi bagian dari kebijakan sumber daya manusia agar akomodasi disabilitas bisa direalisasikan secara konsisten.

B. Saran MSDM Berdasarkan *Context of Implementation*

- a. Peningkatan sosialisasi yang inklusif dan mudah diakses, dengan melibatkan komunitas dan organisasi disabilitas dalam penyebaran informasi serta proses rekrutmen.
- b. Penguatan lingkungan kerja yang mendukung inklusivitas, melalui edukasi pegawai dan transformasi budaya organisasi untuk menghilangkan stigma, diskriminasi, serta mendukung adaptasi pegawai disabilitas.
- c. Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi secara periodik, baik internal maupun eksternal, untuk menilai efektivitas realisasi kebijakan, distribusi manfaat, serta kendala yang muncul dalam implementasi rekrutmen dan pengelolaan ASN disabilitas.
- d. Kolaborasi dengan organisasi penyandang disabilitas, pengembangan media aduan yang responsif, dan sistem mutasi fleksibel untuk memastikan seluruh tahapan rekrutmen dan penempatan ASN bersifat adaptif dan responsif terhadap kebutuhan riil.

Selain itu, penelitian ini juga merekomendasikan agar penelitian selanjutnya dapat difokuskan pada isu yang serupa namun dilaksanakan di instansi pemerintah lain guna memperoleh perspektif yang lebih luas dan mendalam mengenai

pelaksanaan kebijakan inklusif bagi penyandang disabilitas. Selain itu, disarankan pula adanya kajian lebih lanjut yang memfokuskan pada aspek pasca rekrutmen, khususnya mengenai pengalaman, tantangan, serta kebutuhan adaptasi para penyandang disabilitas setelah mereka diangkat menjadi CPNS. Penelitian lanjutan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pembinaan karier yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan penyandang disabilitas di lingkungan birokrasi pemerintah.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Akbar, J., & Mohi, W. K. (2018). Evaluasi kebijakan publik: Konsep, teori, dan aplikasi.
- Anderson, J. E. (2006, 2008, 2010). Public policymaking.
- Arikunto, S. (2015). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice.
- Azra, A. (2016). Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju milenium baru.
- Barnes, C., & Mercer, G. (2010). Exploring Disability.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education.
- Bhuanajaya, I. (2023). *Prinsip inklusi sosial dalam pembangunan berkelanjutan*. [Detail publikasi tidak disebutkan].
- Dunn, W. N. (2018, 2000). Public policy analysis.
- Fakih, M. (1996). Menggeser paradigma difabel.
- Kingdon, J. W. (1995). Agendas, alternatives, and public policies.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through.
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change, and economic performance.
- Oliver, M. (1990, 1996). The Politics of Disablement; Understanding disability: From theory to practice.
- Rawls, J. (1971). A theory of justice.
- Subarsono, A. G. (2011). Analisis kebijakan publik: Konsep, teori, dan aplikasi.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.
- Wicaksono, A. (2006). Kebijakan Publik di Indonesia.
- Wirawan. (2006). Evaluasi: Teori, model, standar, aplikasi, dan profesi.
- Winarno, B. (2008, 2012). Kebijakan publik: Teori, proses, dan studi kasus.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (2018). Human resources and sustained competitive advantage.

Artikel Jurnal

Abed, M. G., Abed, L. G., & Shackelford, T. K. (n.d.). *A qualitative, small-sample study of employment challenges for people with disabilities in Saudi Arabia*. [Detail publikasi tidak disebutkan].

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review*.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.

Darwis, R. (2018). Terminologi disabilitas dalam perspektif hak asasi manusia. *Jurnal HAM*.

Hadiyanto, A. (2022). Evaluasi implementasi kebijakan kuota 2% rekrutmen ASN penyandang disabilitas di Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*.

Haryanto, S. (2017). Eufemisme dalam wacana sosial: Studi istilah difabel. *Jurnal Sociolinguistik Indonesia*.

Hidayatullah, M. (2022). *Pemenuhan hak penyandang disabilitas oleh BUMN dan BUMD di Jakarta*. [Detail publikasi tidak disebutkan].

Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review. *Personnel Psychology*.

Kustini, D. T. N., & Dianti, F. (2020). Prinsip Kesetaraan, Non-Diskriminasi, dan Aksesibilitas dalam Perekrutan ASN. *SAGU: Jurnal Pengabdian Masyarakat*.

Laksmo, B. S., Idrus, N. I., & Winarno, B. (2021). Reviewing the Policy of People with Disabilities Employment in Government Agencies. *International Journal of Social Science and Humanity*.

- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Mulyani. (2022). *Diskriminasi terhadap difabel di lingkungan kerja: Studi kualitatif*. [Detail publikasi tidak disebutkan].
- Prasetyo, A., & Rahmawati, D. (2022). Inklusi sosial penyandang disabilitas dalam rekrutmen ASN di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*.
- Prasetyo, A. (2014). *Diskursus disabilitas dan partisipasi sosial*. [Detail publikasi tidak disebutkan].
- Ramadhani, M. H. (2024). Manajemen rekrutmen Aparatur Sipil Negara dalam mewujudkan kesetaraan bagi disabilitas di Pemerintah Kota Surabaya. *Praja: Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Rahayu, E., dkk., (2013). *Aksesibilitas bagi penyandang disabilitas di Indonesia*. [Detail publikasi tidak disebutkan].
- Sulistyaningsih, T. (2019). Kebijakan inklusi disabilitas dalam pendidikan dan pemerintahan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*.
- Santoso, B. (2020). Tantangan implementasi kebijakan afirmatif penyandang disabilitas dalam rekrutmen ASN. *Jurnal Administrasi Negara*.
- Sakinah, N. (2012). Implementation of Public Servant Recruitment. *Bisnis & Birokrasi*.
- Simarmata, J. (2017). *Inklusi sosial sebagai pendekatan dalam kebijakan pembangunan*. [Detail publikasi tidak disebutkan].
- Sukesi, K., dkk., (2021). *Pembangunan inklusif berbasis partisipasi sosial*. [Detail publikasi tidak disebutkan].
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process. *Administration & Society*.
- Zulkenedi. (2023). *Difabel sebagai kelompok rentan di Indonesia*. [Detail publikasi tidak disebutkan].

Prosiding/Conference Paper

Al Maslul, H. E. H., dkk. (2025). Afirmasi hukum bagi kelompok disabilitas di Indonesia. Konferensi Nasional Good Governance and Disability Studies.

Laporan dan Dokumen Resmi Lembaga/Organisasi

Badan Kepegawaian Negara. (2021). Laporan Evaluasi Implementasi Rekrutmen ASN Disabilitas.

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). (2020). Rencana Aksi Nasional Penyandang Disabilitas 2020 – 2024.

Gorga, A. K., & Rasji. (2023). *Perlindungan pekerja penyandang disabilitas dalam hak untuk memperoleh pekerjaan di Indonesia*. [Detail publikasi tidak disebutkan].

International Labour Organization. (2001, 2007, 2013, 2023).

Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (2020-2023).

Kementerian Sosial Republik Indonesia (2021, 2023).

World Bank (2013, 2020, 2025).

World Health Organization (2001, 2022, 2024).

Peraturan Perundang-Undangan

BPHN (1997), UU No. 4 Tahun 1997 tentang Penyandang Cacat.

Peraturan BPK. (2016). UU No. 8 Tahun 2016.

Peraturan Menteri PANRB (2019, 2021).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Nomor 60 Tahun 2020, Nomor 70 Tahun 2019.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2011 tentang CRPD.

United Nations (2006). Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD).



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A