

**Petanda : Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora**  
**Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)**

**Program Onboarding dan Pengembangan Karir Adaptif untuk Karyawan Neurodivergen di Indonesia**

DOI: <https://doi.org/10.32509/petanda.v7i3.6106>

**Cyra Adra Fairuz Fatin\*, Fiona Niska Dinda Nadia**

Universitas Airlangga, Surabaya

Jl. Airlangga No. 4 - 6, Airlangga, Kec. Gubeng, Surabaya, Jawa Timur 60115

\*Email Korespondensi: [cyra.a.fairuz.fatin-2023@pasca.unair.ac.id](mailto:cyra.a.fairuz.fatin-2023@pasca.unair.ac.id)

**Abstract** - Amid the global talent competition, neurodiversity remains an underutilized source of innovation in Indonesia. Neurodivergent individuals including those with autism, ADHD, and dyslexia are often constrained by conventional and non-inclusive human resource (HR) practices. This qualitative research, based on a literature study, aims to bridge this gap by analyzing academic literature, industry reports, and international case studies. Through a comparative approach, the study identifies specific challenges within Indonesia's work culture, such as homogeneous communication norms, recruitment bias, and the lack of adaptive workplace policies. In addition, it maps global best practices in neurodivergent workforce integration. The main outcome of this research is the Neurodivergent Talent Integration Framework (NTIF) an adaptive three-phase model: Preparation, Integration, and Development. Each phase includes strategic steps ranging from raising organizational awareness, adapting recruitment and onboarding processes, to implementing continuous training programs for team leaders and employees. This framework provides practical guidance for HR professionals to systematically accommodate and empower neurodivergent talent. The novelty of this study lies in the formulation of the first framework specifically tailored to the Indonesian work culture, contextualizing universal inclusion theories within a non-Western setting and offering actionable solutions to enhance diversity, collaboration, and organizational productivity.

**Keywords:** Neurodiversity; Inclusive Talent Management; Adaptive Onboarding; Career development; Indonesian Work Culture

**Abstrak** - Di tengah persaingan talenta global, neurodiversitas menjadi aset inovasi yang belum dimanfaatkan secara optimal di Indonesia. Individu neurodivergen termasuk autisme, ADHD, dan disleksiaseringkali terhambat oleh praktik sumber daya manusia (HR) yang konvensional dan kurang inklusif. Penelitian kualitatif berbasis studi literatur ini bertujuan menjembatani kesenjangan tersebut dengan menganalisis literatur akademis, laporan industri, serta studi kasus dari berbagai negara. Melalui pendekatan komparatif, penelitian ini mengidentifikasi tantangan spesifik dalam budaya kerja Indonesia, seperti norma komunikasi yang homogen, bias rekrutmen, dan minimnya kebijakan dukungan kerja adaptif. Selain itu, penelitian ini memetakan praktik terbaik global dalam integrasi tenaga kerja neurodivergen. Hasil utama penelitian ini adalah Kerangka Kerja Integrasi Talenta Neurodivergen (ITN) sebuah model adaptif tiga fase: Persiapan, Integrasi, dan Pengembangan. Setiap fase mencakup langkah strategis, mulai dari peningkatan kesadaran organisasi, penyesuaian proses rekrutmen dan onboarding, hingga program pelatihan berkelanjutan untuk pemimpin tim dan karyawan. Kerangka kerja ini menawarkan panduan praktis bagi profesional HR dalam mengakomodasi dan memberdayakan talenta neurodivergen secara sistematis. Kebaruan penelitian ini terletak pada formulasi kerangka kerja pertama yang secara spesifik disesuaikan untuk konteks budaya kerja Indonesia,

mengontekstualisasikan teori inklusi universal ke dalam setting non-Barat, serta memberikan solusi yang dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan keberagaman, kolaborasi, dan produktivitas organisasi.

**Kata Kunci:** Neurodiversitas; Manajemen Talenta Inklusif; Onboarding Adaptif; Pengembangan Karir; Budaya Kerja Indonesia

---

## Pendahuluan

Era disrupsi digital menuntut perusahaan untuk terus berinovasi, menempatkan perang memperebutkan talenta (*war for talent*) sebagai agenda utama para pemimpin bisnis (McKinsey & Company, 2018). Dalam pencarian keunggulan kompetitif ini, paradigma mengenai keragaman dan inklusi (DEI) telah berevolusi dari sekadar kewajiban etis menjadi strategi bisnis yang krusial. Perusahaan yang inklusif terbukti 1,7 kali lebih inovatif dan melaporkan kinerja tim yang 30% lebih baik (Bersin by Deloitte, 2021). Namun, sebagian besar inisiatif DEI masih terfokus pada dimensi yang terlihat seperti gender dan etnis, seringkali mengabaikan spektrum keragaman kognitif yang tak terlihat, yaitu neurodiversitas.

Istilah neurodiversitas, yang mencakup kondisi seperti spektrum autisme (ASD), Attention Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD), disleksia, dan dispraksia, merujuk pada variasi neurologis alami dalam populasi manusia (Doyle, 2020). Gerakan neurodiversitas berargumen bahwa kondisi-kondisi ini bukanlah “defisit” yang harus “disembuhkan”, melainkan variasi alami dari kognisi manusia yang memiliki kekuatan dan tantangannya sendiri (Jaarsma & Welin, 2020). Paradigma ini menantang model medis disabilitas dan mendorong pergeseran menuju model sosial, di mana hambatan diciptakan oleh lingkungan yang tidak fleksibel, bukan oleh individu itu sendiri (Chapman, 2021).

Diperkirakan 15–20% populasi global adalah neurodivergen, sebuah segmen talenta yang signifikan (World Health Organization, 2023). Individu-individu ini seringkali memiliki kemampuan luar biasa dalam pengenalan pola, pemecahan masalah yang kreatif, konsentrasi mendalam (*hyperfocus*), dan loyalitas yang tinggi—kualitas yang sangat dicari di ekonomi pengetahuan saat ini (Austin & Pisano, 2017). Perusahaan pionir seperti SAP, Microsoft, dan JPMorgan Chase telah membuktikan hal ini melalui program perekrutan khusus mereka, yang melaporkan peningkatan produktivitas, kualitas, dan inovasi (SAP, 2019; Moon et al., 2019).

Ironisnya, di balik potensi tersebut, individu neurodivergen menghadapi tingkat pengangguran yang sangat tinggi, diperkirakan mencapai 80% di beberapa negara (United Nations, 2021), yang menciptakan kerugian ekonomi dan sosial yang signifikan (Kruse & Schur, 2016). Hambatan utama terletak pada proses manajemen talenta yang seragam dan tidak fleksibel, yang gagal menerapkan praktik SDM inklusif secara efektif (Stone & Colella, 2017). Dua titik kritis yang paling menentukan adalah fase onboarding dan pengembangan karir. Onboarding yang buruk dapat menyebabkan kegagalan integrasi, sementara jalur karir yang kaku gagal memanfaatkan kekuatan unik mereka. Hal ini menggarisbawahi betapa pentingnya peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif sebagai penunjang utama aktivitas usaha dan kunci keberhasilan perusahaan (Amelyawati, Herachwati, & Nadia, 2023).

Kondisi ini menjadi lebih kompleks di Indonesia, di mana kesadaran tentang neurodiversitas di tempat kerja masih sangat rendah. Meskipun sudah ada payung hukum seperti Undang-Undang No. 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, implementasi di sektor swasta masih menghadapi banyak tantangan (PSHK, 2019). Budaya kerja Indonesia yang seringkali bercirikan komunikasi konteks tinggi (*high context communication*) dan penekanan pada harmoni kelompok dapat menciptakan dinding tak terlihat yang lebih tebal (Hofstede Insights, 2023). Kurangnya pemahaman dan stigma sosial terhadap disabilitas,

khususnya yang tidak terlihat (*invisible disabilities*), masih menjadi penghalang signifikan (Wijayati, Anbussaidi, & Tullio-Pow, 2022; Hashim & Salleh, 2019).

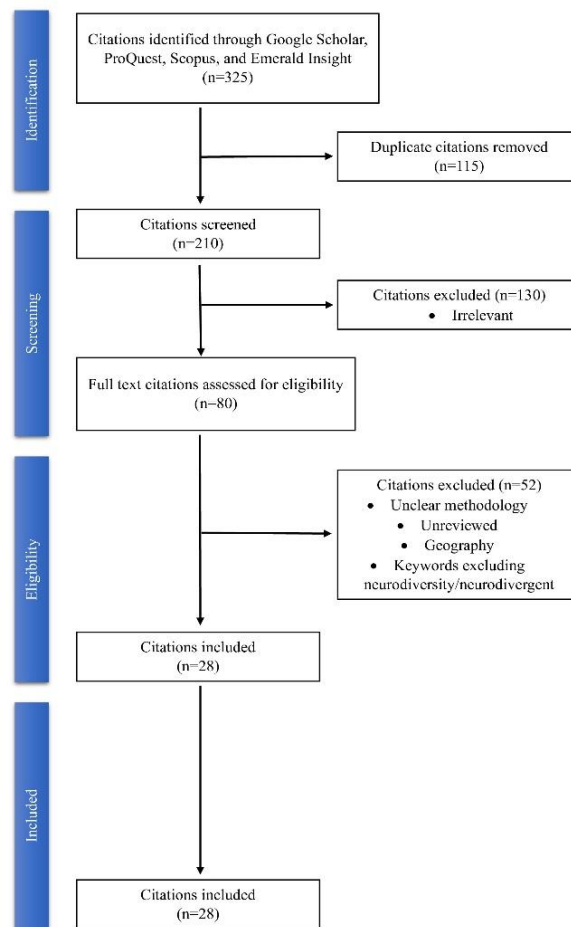
Meskipun sejumlah penelitian di Indonesia mulai membahas inklusi tenaga kerja dan kebijakan disabilitas, sebagian besar masih berfokus pada aspek normatif dan regulatif, belum menyentuh ranah empiris terkait implementasi neurodiversitas di lingkungan kerja. Penelitian tentang praktik onboarding dan pengembangan karir adaptif bagi karyawan neurodivergen hampir belum pernah dilakukan secara sistematis, baik di sektor publik maupun swasta. Akibatnya, terdapat kesenjangan antara kebijakan dan praktik yang membuat potensi kelompok ini belum terintegrasi secara optimal dalam pasar kerja nasional. Gap ini menegaskan urgensi penelitian untuk mengembangkan kerangka konseptual dan praktis yang mampu mengarahkan perusahaan di Indonesia menuju sistem manajemen talenta yang lebih inklusif dan berbasis bukti.

Dengan demikian, muncul sebuah pertanyaan fundamental yang mendorong penelitian ini: bagaimana perusahaan di Indonesia dapat merancang ulang sistem onboarding dan pengembangan karir mereka untuk tidak hanya mengakomodasi, tetapi juga memaksimalkan potensi talenta neurodivergen? Untuk menjawab pertanyaan besar tersebut, penelitian ini berupaya membedah tantangan spesifik yang muncul dari persinggungan antara karakteristik neurodivergen dan konteks kerja Indonesia. Penelitian ini kemudian akan menjelajahi lanskap praktik terbaik global yang telah terbukti berhasil, sebelum akhirnya mengolah temuan-temuan tersebut menjadi sebuah model yang dapat diadaptasi. Dengan demikian, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk merumuskan sebuah kerangka kerja konseptual untuk program onboarding dan pengembangan karir yang adaptif, yang secara teoritis solid dan relevan secara praktis bagi organisasi di Indonesia.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mensintesis pengetahuan yang ada secara terstruktur dan transparan, mengikuti kerangka PRISMA. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis dan menyatukan pengetahuan yang ada secara mendalam, yang sangat relevan mengingat kelangkaan data primer mengenai neurodiversitas di lingkungan kerja Indonesia. Berbeda dengan meta-analisis, yang berfokus pada penggabungan hasil kuantitatif dari studi-studi empiris yang homogen, SLR kualitatif memungkinkan eksplorasi yang lebih luas terhadap variasi konteks, pendekatan, dan temuan yang ada. Pendekatan ini memberikan ruang bagi analisis interpretatif dan konseptual yang tidak dapat dicapai melalui meta-analisis, terutama ketika literatur yang tersedia bersifat heterogen dan sebagian besar bersandar pada studi kualitatif atau laporan kebijakan (Snyder, 2019).

Selain itu, pendekatan ini sejalan dengan pandangan Tranfield, Denyer, dan Smart (2003), yang menegaskan bahwa SLR tidak hanya berfungsi untuk mengumpulkan bukti empiris, tetapi juga untuk membangun *evidence-informed frameworks* yang dapat digunakan oleh praktisi dan pembuat kebijakan. Dengan demikian, SLR kualitatif dipilih karena memberikan kedalaman analisis konseptual dan fleksibilitas interpretatif yang diperlukan untuk memahami fenomena kompleks seperti inklusi neurodivergen, yang sangat dipengaruhi oleh faktor budaya, organisasi, dan sosial. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya menjawab “apa yang ditemukan” oleh studi-studi sebelumnya, tetapi juga “bagaimana” dan “mengapa” temuan tersebut muncul, sehingga lebih sesuai untuk membangun kerangka teoritis yang kontekstual dan aplikatif bagi organisasi di Indonesia.



**Gambar 1.** Diagram PRISMA *Systematic Literature Review* (SLR)

Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan yang terstruktur. Berdasarkan Gambar 1, maka prosesnya adalah: Pertama, proses identifikasi dilakukan dengan pencarian literatur yang komprehensif menggunakan basis data akademis seperti Google Scholar, Emerald Insight, ProQuest, dan Scopus, serta sumber-sumber kredibel dari industri seperti laporan dari Gartner, Deloitte, dan Harvard Business Review. Kata kunci yang digunakan mencakup “*neurodiversity at work*,” “*inclusive onboarding*,” “*adaptive career development*,” “*disability inclusion Indonesia*,” dan “*Indonesian work culture*.” Proses ini mengidentifikasi total 325 artikel yang berpotensi relevan.

Kedua, proses seleksi dilakukan dengan kriteria inklusi yang jelas: (1) publikasi antara tahun 2015–2025 untuk memastikan relevansi; (2) fokus pada konteks profesional dan organisasi; (3) membahas setidaknya satu aspek dari neurodiversitas (misalnya ASD, ADHD, disleksia); dan (4) berasal dari sumber akademis atau industri yang bereputasi. Dari jumlah tersebut, sebanyak 115 artikel duplikat dihilangkan, menyisakan 210 artikel untuk penyaringan berdasarkan judul dan abstrak. Pada tahap ini, 130 artikel dieksklusi karena tidak relevan.

Ketiga, proses kelayakan dilakukan. Sebanyak 80 artikel yang tersisa kemudian dibaca secara penuh (*full-text*) untuk dinilai kelayakannya. Dari jumlah tersebut, 52 artikel kembali dieksklusi karena berbagai alasan, seperti metodologi yang tidak jelas, belum pernah ditinjau oleh peneliti lain, fokus pada konteks geografis yang sangat berbeda, ataupun artikel dengan kata kunci selain *neurodiversity/neurodivergent*.

Tahap akhir adalah sintesis dan kontekstualisasi. Tema-tema yang telah diidentifikasi tidak hanya dirangkum, tetapi disintesis secara kritis untuk membangun argumen yang koheren. Temuan-temuan yang mayoritas berasal dari konteks Barat ini kemudian secara sengaja dikontekstualisasikan, dianalisis melalui lensa budaya dan struktur organisasi yang lazim di Indonesia, untuk menghasilkan wawasan yang relevan dan dapat ditindaklanjuti. Akhirnya, sebanyak 28 artikel, laporan industri, dan studi kasus yang paling relevan dan berkualitas tinggi dipilih untuk dianalisis dan disintesis secara kualitatif dalam penelitian ini, dan semua sumber tersebut tercantum dalam Daftar Pustaka.

## **Hasil Dan Pembahasan**

Analisis literatur yang mendalam menghasilkan tiga jawaban yang terstruktur untuk pertanyaan penelitian, yang disajikan di bawah ini.

### **Mengidentifikasi Tantangan: Dinding Tak Terlihat bagi Talenta Neurodivergen di Indonesia**

Langkah pertama yaitu berfokus pada identifikasi tantangan spesifik yang dihadapi karyawan neurodivergen. Literatur global secara konsisten menyoroti tiga area tantangan utama yang potensinya diperkuat oleh nuansa budaya kerja di Indonesia, yakni:

Yang pertama adalah tantangan komunikasi dan interaksi sosial. Individu neurodivergen, khususnya autistik, seringkali memproses informasi secara literal dan lebih nyaman dengan komunikasi yang eksplisit dan langsung (Lorenz et al., 2016). Mereka mungkin kesulitan menginterpretasikan bahasa tubuh, sarkasme, atau instruksi yang tidak lugas. Hal ini juga terkait dengan tantangan dalam pengungkapan kondisi (*disclosure*), di mana karyawan khawatir akan stigma atau perlakuan berbeda jika mereka terbuka mengenai status neurodivergensinya (Gellatly & Johnson, 2021). Keputusan untuk tidak mengungkapkan seringkali merupakan strategi untuk menghindari diskriminasi, meskipun hal itu berarti tidak mendapatkan akomodasi yang dibutuhkan (Creegan et al., 2021). Budaya Indonesia tergolong *high context*, di mana banyak makna tersirat dalam basa-basi, keharmonisan kelompok (menghindari konfrontasi langsung), dan isyarat non verbal (Irawanto, 2011). Gaya komunikasi yang lugas dari seorang karyawan neurodivergen dapat disalahartikan sebagai sikap yang tidak sopan, kaku, atau tidak bisa menempatkan diri, sehingga menciptakan gesekan sosial yang tidak disengaja.

Yang kedua adalah tantangan pemrosesan sensorik dan lingkungan kerja. Banyak individu neurodivergen mengalami hipersensitivitas atau hiposensitivitas terhadap rangsangan sensorik seperti suara, cahaya, bau, atau sentuhan (Hensel, 2017). Lingkungan kantor modern dengan konsep ruang terbuka (*open plan office*), pencahayaan neon yang berkedip, dan tingkat kebisingan yang konstan dapat menyebabkan kelebihan beban sensorik (*sensory overload*), yang memicu stres, kelelahan, dan penurunan kemampuan kognitif secara drastis. Desain tempat kerja yang tidak mempertimbangkan kebutuhan sensorik dapat menyebabkan *burnout* dan penurunan kesejahteraan secara signifikan (Heasman & Gillespie, 2018). Fleksibilitas, seperti opsi kerja jarak jauh (*remote work*), telah terbukti sangat bermanfaat bagi banyak karyawan neurodivergen karena memungkinkan mereka mengontrol lingkungan sensorik mereka (Smith & Jones, 2023). Budaya kerja di banyak perusahaan Indonesia bersifat komunal dan ramai. Ekspektasi untuk makan siang bersama, aktivitas kelompok setelah jam kerja, dan ruang kerja yang padat dapat membatasi ruang bagi karyawan untuk menarik diri dan mengisi ulang energi sensorik mereka, yang seringkali krusial untuk menjaga produktivitas.

Yang ketiga adalah tantangan fungsi eksekutif dan struktur kerja. Fungsi eksekutif mencakup keterampilan mental seperti perencanaan, manajemen waktu, pengorganisasian, dan

peralihan antar tugas. Individu dengan ADHD, misalnya, mungkin unggul dalam *hyperfocus* pada tugas yang menarik, tetapi kesulitan dengan manajemen waktu dan pengorganisasian tugas (Goodman et al., 2020). Karyawan disleksia mungkin memerlukan lebih banyak waktu untuk tugas berbasis teks tetapi unggul dalam pemikiran tiga dimensi dan pemecahan masalah (Logan, 2019). Kurangnya pemahaman dari manajemen mengenai variasi gaya kerja ini seringkali menyebabkan kesalahpahaman kinerja (Ahmadi, 2022). Proses onboarding yang tidak terstruktur dan ekspektasi untuk melakukan *multitasking* secara konstan dapat menjadi penghalang besar. Meskipun hierarki seringkali jelas, alur kerja di beberapa organisasi bisa jadi kurang terstruktur dan seringkali diinterupsi oleh permintaan mendadak. Ketergantungan pada instruksi verbal yang tidak didokumentasikan dapat menyulitkan karyawan yang membutuhkan kejelasan dan prediktabilitas untuk dapat berfungsi secara optimal.

### **Membangun Jembatan: Praktik Terbaik Global dalam Onboarding dan Pengembangan Karir**

Langkah kedua bertujuan memetakan solusi yang telah terbukti di tingkat global. Analisis studi kasus dari perusahaan seperti Microsoft, EY, dan SAP, serta panduan dari lembaga seperti CIPD (2018) dan SHRM (2020), menyoroti serangkaian praktik terbaik yang dapat dikelompokkan menjadi tiga pilar strategis, yakni:

Pilar pertama, personalisasi dan kejelasan sejak awal. Pendekatan satu untuk semua tidak akan relevan dengan individu neurodivergen. Praktik wawancara yang dimodifikasi, seperti memberikan pertanyaan terlebih dahulu atau menggunakan *work trials*, terbukti lebih efektif (Gentry & Bada, 2016; Langer & Probst, 2022). Proses *pre-boarding* (sebelum hari pertama) sangat penting untuk mengurangi kecemasan (Sullivan, 2020). Onboarding yang efektif dimulai bahkan sebelum hari pertama, dengan komunikasi yang proaktif. Ini termasuk mengirimkan panduan digital yang berisi jadwal minggu pertama, denah kantor, foto tim, dan penjelasan tentang norma-norma tak tertulis. Penggunaan kuesioner preferensi kerja yang bersifat rahasia dapat membantu HR dan manajer memahami kebutuhan akomodasi misalnya preferensi pencahayaan, suasana kantor, ataupun gaya komunikasi tanpa memaksa karyawan untuk mengungkap diagnosisnya (Baumer & Takeda, 2021). Praktik ini sejalan dengan prinsip *Universal Design for Learning* (UDL) yang diterapkan di tempat kerja, di mana informasi disajikan dalam berbagai format untuk mengakomodasi gaya belajar yang beragam (Rose & Meyer, 2016).

Pilar kedua, dukungan struktural dan psikologis. Karyawan baru neurodivergen membutuhkan lebih dari sekadar informasi, mereka membutuhkan jaring pengaman sosial dan navigasi. Sistem *buddy* atau mentor yang terlatih adalah komponen paling krusial yang dilaporkan oleh hampir semua program yang telah sukses (Moon et al., 2019). *Buddy* berfungsi sebagai penerjemah budaya perusahaan dan orang yang menjelaskan beberapa pertanyaan yang diajukan oleh individu neurodivergen. Selain itu, manajer harus dilatih secara khusus mengenai neurodiversitas. Pelatihan ini harus mencakup cara memberikan instruksi yang jelas misalnya menggunakan poin-poin, memberikan contoh konkret, dan umpan balik yang langsung namun konstruktif. Selain mentor, dukungan dari rekan kerja secara umum (*co-worker support*) juga memainkan peran vital dalam menciptakan rasa memiliki dan mengurangi isolasi (Brouwer, Kroon, & Van der Veen, 2018). Kepemimpinan inklusif dari manajer, yang secara aktif menghargai kontribusi unik dari setiap anggota tim, adalah kunci untuk memfasilitasi dukungan ini (Randel et al., 2018). Manajer yang terlatih dalam kepemimpinan inklusif dapat secara signifikan meningkatkan pengalaman karyawan (Lee & Kramer, 2023; Randel et al., 2018). Menciptakan budaya keamanan psikologis (*psychological safety*) adalah hal yang fundamental,

di mana karyawan merasa aman untuk meminta bantuan atau mengakui kesalahan tanpa takut dihakimi (Edmondson, 2019; Cook & Gelder, 2021).

Pilar ketiga, fleksibilitas jalur karir dan evaluasi berbasis kekuatan. Pengembangan karir yang inklusif mengakui bahwa tangga korporat tradisional bukanlah satu-satunya jalan menuju kesuksesan. Organisasi perlu menciptakan jalur karir ganda, yang memungkinkan kemajuan sebagai spesialis teknis atau subjek ahli tanpa harus masuk ke jalur manajerial (Austin & Pisano, 2017). Konsep *job crafting*, di mana karyawan diberi otonomi untuk membentuk kembali tugas mereka agar selaras dengan kekuatan mereka, juga terbukti efektif. Terakhir, sistem manajemen kinerja harus bergeser dari fokus pada perbaikan kelemahan menjadi pemanfaatan kekuatan, menilai karyawan berdasarkan hasil dan kontribusi nyata mereka, bukan pada ketaatan mereka terhadap norma perilaku neurotipikal (Buckingham & Goodall, 2015). Sebaliknya, fokus pada minat intrinsik dan kekuatan dapat meningkatkan keterlibatan dan inovasi (Burt, 2022). Pengembangan karir yang berkelanjutan dan terpersonalisasi lebih efektif daripada program pelatihan standar (Remington & Pellicano, 2019). Praktik ini tidak hanya lebih adil tetapi juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan (Judge & Klinger, 2017).

### **Kerangka Kerja Adaptif: Model Integrasi Talenta Neurodivergen (ITN) untuk Indonesia**

Langkah ketiga adalah sebuah penyatuan dari tantangan dan solusi yang telah diidentifikasi, yaitu sebuah model konseptual yang menerjemahkan praktik terbaik global ke dalam langkah-langkah yang dapat diterapkan dalam konteks budaya Indonesia. Kami menamakannya Kerangka Kerja Integrasi Talenta Neurodivergen (ITN). Model ini tidak dilihat sebagai daftar periksa (checklist) yang kaku, melainkan sebagai sebuah siklus hidup karyawan yang berkelanjutan, yang terbagi dalam tiga fase naratif.

Perjalanan seorang talenta neurodivergen di dalam organisasi idealnya dimulai jauh sebelum hari pertama mereka bekerja, yaitu pada fase persiapan dan penyesuaian. Fondasi diletakkan pada proses rekrutmen itu sendiri, yang bergeser dari wawancara sosial yang seringkali bias menjadi asesmen yang berfokus pada keterampilan dan kemampuan nyata. Setelah talenta terpilih, perusahaan secara proaktif menghilangkan kabut ketidakpastian melalui komunikasi yang transparan, seperti mengirimkan panduan digital. Pemanfaatan teknologi informasi di sini krusial, karena memungkinkan penyampaian materi secara fleksibel yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja (Anggraeni, Suhariadi, & Nadia, 2023). Pada saat yang sama, lingkungan kerja itu sendiri disiapkan untuk menyambut mereka. Manajer langsung dan tim inti dibekali pemahaman melalui pelatihan kesadaran neurodiversitas, membangun empati dan kompetensi. Langkah ini penting karena faktor kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan (Amelyawati, Herachwati, & Nadia, 2023). Dialog yang bersifat rahasia dan opsional dibuka untuk mendiskusikan preferensi kerja, memastikan bahwa penyesuaian yang dibutuhkan dapat diantisipasi.

Memasuki bulan-bulan pertama, perjalanan dilanjutkan ke fase integrasi dan akomodasi yang berfokus pada penciptaan struktur dan jaring pengaman psikologis. Karyawan baru dibekali sebuah panduan yang jelas berupa rencana 90 hari dengan target dan capaian yang konkret. Arah budaya informal perusahaan dipercayakan kepada seorang *buddy* yang terlatih. Dukungan ini tidak hanya bersifat sosial tetapi juga praktis, diwujudkan melalui penyediaan akomodasi yang wajar seperti *noise cancelling headphones* atau akses ke ruang tenang. Saluran komunikasi yang terstruktur dan dapat diprediksi dijaga melalui pertemuan rutin dengan manajer.

Transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi fondasi penting dalam mewujudkan sistem kerja yang lebih adaptif dan inklusif. Penelitian yang dilakukan oleh

Muhamad Hanan Rahmadi dan Elis Teti Rusmiati menunjukkan bahwa digitalisasi manajemen SDM melalui penerapan *Human Resource Information System (HRIS)* dan *Learning Management System (LMS)* mampu meningkatkan efisiensi birokrasi sekaligus mendukung pembentukan budaya kerja yang lebih fleksibel dan partisipatif. Pemanfaatan sistem digital tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai medium pembelajaran dan komunikasi yang memungkinkan personalisasi pengalaman karyawan serta peningkatan akses terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi (Rahmadi & Rusmiati, 2025).

Konsep ini beririsan dengan Kerangka Kerja Integrasi Talenta Neurodivergen (ITN) yang diajukan dalam penelitian ini, di mana teknologi informasi menjadi komponen kunci dalam mendukung proses onboarding adaptif dan pengembangan karir yang berkelanjutan bagi karyawan neurodivergen. Melalui digitalisasi, organisasi dapat menyediakan pengalaman kerja yang lebih ramah bagi perbedaan gaya kognitif, meningkatkan prediktabilitas, serta menciptakan sistem umpan balik yang transparan. Dengan demikian, transformasi digital SDM tidak hanya menjadi strategi efisiensi, tetapi juga instrumen strategis untuk memperkuat inklusi, keberagaman, dan kesiapan modal manusia di tempat kerja Indonesia yang modern.

Setelah fondasi integrasi terbangun kokoh, fokus bergeser ke horison jangka panjang dalam fase pengembangan dan pemanfaatan kekuatan. Di sinilah potensi unik dari talenta neurodivergen benar-benar dibuka. Investasi pada pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu cara menanam modal yang sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Amelyawati, Herachwati, & Nadia, 2023). Pembahasan mengenai karir mereka secara sadar diarahkan untuk menggali dan memperkuat bakat alami yang mereka miliki. Karyawan didorong untuk menjadi arsitek bagi peran mereka sendiri melalui proses *job crafting*. Peningkatan kesiapan modal manusia (*human capital readiness*) terbukti berdampak positif pada kemampuan inovasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja bisnis (Sutanto, Tjahjadi, & Nadia, 2023). Organisasi pun mengakui bahwa puncak karir tidak selalu berarti menjadi seorang manajer. Seluruh ekosistem ini diperkuat dengan adanya komunitas internal, memastikan bahwa perjalanan pengembangan ini adalah sebuah pengalaman kolektif.

### **Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian ini menawarkan implikasi penting baik bagi pengembangan teori maupun bagi praktik manajemen sumber daya manusia.

**Implikasi Teoretis:** Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen talenta dengan mengontekstualisasikan wacana neurodiversitas global ke dalam konteks non Barat, khususnya Indonesia. Ini menantang asumsi universalitas dalam model-model HR dan menyoroti pentingnya variabel budaya. Kerangka Kerja ITN yang diusulkan dapat dilihat sebagai upaya strategis untuk meningkatkan *human capital readiness*, yang menurut teori *Resource Based View (RBV)* merupakan sumber daya internal yang vital untuk keunggulan kompetitif jangka panjang (Sutanto, Tjahjadi, & Nadia, 2023).

**Implikasi Praktis:** Bagi para praktisi HR, penelitian ini menyediakan peta jalan yang konkret. Kerangka ITN dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk menunjang pelaksanaannya, misalnya melalui *Learning Management System (LMS)* untuk mengelola dan melacak program pelatihan secara efisien (Anggraeni, Suhariadi, & Nadia, 2023). Implementasi kerangka ini juga dapat dipandang sebagai bagian dari strategi *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan, yang memperkuat citra perusahaan yang peduli dan inklusif (Ma & Bu, 2020). Namun, perlu diingat bahwa implementasi kerangka kerja ini merupakan sebuah proses perubahan organisasional. Agar berhasil, manajemen perlu membangun kepercayaan (*trust in management*) dengan karyawan untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan dan

meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) terhadap inisiatif inklusi yang baru ini (Aziza & Nadia, 2023).

## Kesimpulan

Dunia kerja saat ini berada di titik balik, di mana nilai seorang karyawan diukur dari kontribusi unik mereka. Karyawan neurodivergen merepresentasikan potensi ini. Penelitian ini menunjukkan bahwa potensi tersebut dapat dibuka melalui program onboarding dan pengembangan karir yang adaptif.

Kebaruan (*novelty*) utama dari penelitian ini terletak pada sintesis praktik terbaik global menjadi sebuah kerangka kerja (Model ITN) yang secara eksplisit disesuaikan untuk mengatasi tantangan unik yang muncul dari persimpangan antara neurodiversitas dan konteks budaya kerja Indonesia yang tidak hanya sekadar rekomendasi umum dan justru menawarkan model yang lebih bernuansa dan dapat ditindaklanjuti.

Dengan menyediakan landasan konseptual ini, penelitian ini berharap dapat memicu percakapan dan menginspirasi tindakan. Pada akhirnya, menciptakan tempat kerja yang ramah bagi individu neurodivergen bukan hanya tentang akomodasi, ini adalah tentang mendesain ulang pekerjaan itu sendiri agar lebih manusiawi, fleksibel, dan efektif untuk semua orang, sejalan dengan argumen bisnis yang kuat untuk inklusi disabilitas (Lorenzo, 2019).

Saran penelitian selanjutnya meliputi pengujian empiris terhadap Model ITN melalui studi kasus di berbagai sektor industri di Indonesia, guna menilai efektivitas dan skalabilitasnya. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi perspektif karyawan neurodivergen secara langsung untuk memperkaya pemahaman tentang pengalaman kerja mereka dan menyesuaikan strategi implementasi yang lebih partisipatif dan berkelanjutan

## Daftar Pustaka

- Ahmadi, F. (2022). Executive function challenges in the workplace: A focus on ADHD and dyslexia. *Journal of Workplace Learning*, 34(3), 221–235.
- Amelyawati, F., Herachwati, N., & Nadia, F. N. D. (2023). Meningkatkan daya saing melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai strategi peningkatan kinerja. *BRILIANT: Jurnal Riset dan Konseptual*, 8(1), 22–37.
- Anggraeni, S. A., Suhariadi, F., & Nadia, F. N. D. (2023). Analyzing the role of information technology in improving human resource quality. *RSF Conference Proceeding Series*, 3(3), 271–279.
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103.
- Aziza, D. F., & Nadia, F. N. D. (2023). Trust in management, change resistance, and work engagement on startup employees in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 11(2), 119–125.
- Baron-Cohen, S. (2015). Autism: The empathizing–systemizing (E-S) theory. In *The Wiley handbook on the development of children's memory*. Wiley.
- Baumer, A., & Takeda, M. (2021). *Neurodiversity: A guide for HR professionals*. Society for Human Resource Management (SHRM).
- Bersin by Deloitte. (2021). *The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths*. Deloitte Insights.
- Brouwer, S., Kroon, A. C., & Van der Veen, R. (2018). The role of co-worker support in the retention of employees with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 48(3), 335–345.

- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40–50.
- Burt, K. (2022). Leveraging intrinsic motivation and special interests for neurodivergent career success. *Performance Improvement Quarterly*, 35(1), 7–29.
- Chapman, R. (2021). Neurodiversity and the social model of disability: A novel approach to conceptualising and responding to atypical cognition. *Bioethics*, 35(3), 224–234.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2018). *Neurodiversity at work*.
- Colella, A., & Varma, A. (2017). The legal framework for managing diversity. In *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 45–63). Oxford University Press.
- Cook, J., & Gelder, U. (2021). Neurodiversity and psychological safety: A new perspective on workplace inclusion. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100827.
- Creegan, C., et al. (2021). “I just want to be myself”: Autistic adults’ experiences of accessing and moving between employment. *Autism*, 25(8), 2329–2340.
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108–125.
- Gellatly, R., & Johnson, C. W. (2021). To disclose or not to disclose: A systematic review of the factors affecting the decision of whether to disclose a neurodevelopmental condition in the workplace. *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, 8(3), 345–360.
- Gentry, R., & Bada, A. (2016). The autistic-friendly interview. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 45(3), 295–300.
- Goodman, N., et al. (2020). The relationship between ADHD and executive functions in emerging adults. *Journal of Attention Disorders*, 24(11), 1546–1557.
- Hashim, A., & Salleh, N. M. (2019). Stigma towards mental illness in Southeast Asia: A systematic review. *International Journal of Mental Health*, 48(2), 111–135.
- Heasman, B., & Gillespie, A. (2018). Perspectives on the perpetual puzzle of social interaction in autism. *Autism*, 22(6), 646–649.
- Hensel, M. B. (2017). The sensory-friendly office: Designing for neurodiversity. *Work Design Magazine*.
- Hofstede Insights. (2023). Country comparison: Indonesia. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com>
- Irawanto, D. W. (2011). An analysis of national culture and leadership practices in Indonesia. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 5, 1–14.
- Jaarsma, P., & Welin, S. (2020). Autism as a natural human variation: Reflections on the claims of the neurodiversity movement. *Health Care Analysis*, 28(1), 20–30.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2017). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In *The Oxford handbook of positive psychology* (pp. 523–534). Oxford University Press.
- Kruse, D., & Schur, L. (2016). The economic and social benefits of disability inclusion. *Journal of Social Policy*, 45(4), 629–648.
- Langer, A., & Probst, D. (2022). Rethinking recruitment: A guide to neuro-inclusive hiring. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 903–918.
- Lee, E. S., & Kramer, A. (2023). The line manager’s role in supporting neurodivergent employees. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 314–330.
- Logan, J. (2019). *Dyslexic thinking skills and the future of work*. EY.
- Lorenzo, A. (2019). *The business case for neurodiversity*. Boston Consulting Group.
- Lorenz, T., Frischling, C., & Cuadros, R. (2016). Autism and overcoming job barriers. *PLoS ONE*, 11(1), e0147739.

- Ma, L., & Bu, M. (2020). Disability-inclusive corporate social responsibility and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1743–1755.
- McKinsey & Company. (2018). Winning the war for talent: A view from the front lines.
- Moon, J., et al. (2019). A framework for a neurodiverse workforce. In *The Palgrave handbook of disability and management* (pp. 211–229). Palgrave Macmillan.
- Mostafa, M. (2018). An architecture for autism: The ASPECTSS™ design index. *Design Principles and Practices*, 12(1), 1–14.
- Pfeiffer, B., et al. (2019). A peer-mentoring program for university students with autism spectrum disorder. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 16(2), 119–127.
- Pusat Studi Hukum dan Kebijakan (PSHK) Indonesia. (2019). Tinjauan implementasi UU No. 8 Tahun 2016 tentang penyandang disabilitas. PSHK.
- Rahmadi, M. H., & Rusmiati, E. T. (2025). Transformasi digital manajemen SDM di instansi pemerintah. *Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora*, 7(2). Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama).
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Rose, D. H., & Meyer, A. (2016). *Universal design for learning: Theory and practice*. CAST Professional Publishing.
- SAP. (2019). SAP Autism at Work Program. SAP Corporate Social Responsibility Report.
- Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyère, S. M., & Blanck, P. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. *Human Resource Management*, 53(4), 593–621.
- Smith, L., & Jones, P. (2023). The impact of remote work on the well-being and productivity of neurodivergent employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 45–58.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2020). Employing people with cognitive disabilities. SHRM.
- Stone, D. L., & Colella, A. (2017). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 22(2), 352–401.
- Sutanto, L., Tjahjadi, B., & Nadia, F. N. D. (2023). The impact of human capital readiness on business performance. *Journal of Accounting Science*, 7(2), 130–145.
- Sullivan, E. (2020). *Neuro-inclusive onboarding: A practical guide*. Jessica Kingsley Publishers.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- United Nations. (2021). *Disability and development report*. United Nations.
- van Wingerden, J., & van der Stoep, J. (2021). The importance of person–job fit for neurodivergent employees. *Frontiers in Psychology*, 12, 725654.
- Wijayati, D. T., Anbussaidi, I., & Tullio-Pow, S. (2022). Social barriers to employment for people with disabilities in Indonesia: A scoping review. *Disability, CBR & Inclusive Development*, 33(2), 65–83.
- World Health Organization. (2023). *Neurodiversity and mental health*. WHO Publications.