



# Mengoptimalkan Integrasi dan Kinerja: Tinjauan Sistematis terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia Inklusif bagi Penyandang Disabilitas

Tomí Agus Triono

Universitas Aisyiyah Yogyakarta

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis dan mengevaluasi praktik Human Resource Management (HRM) inklusif dalam mendukung integrasi penyandang disabilitas (PwD) di tempat kerja. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan mengikuti protokol PRISMA. Sebanyak 111 artikel empiris dan konseptual bereputasi yang dipublikasikan antara tahun 2014–2024 dikumpulkan dari basis data Scopus dan Web of Science. Kualitas studi dianalisis menggunakan alat penilaian kritis dari Joanna Briggs Institute (JBI), sedangkan data disintesis melalui analisis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa praktik HRM yang paling banyak diteliti adalah penyediaan akomodasi yang layak serta proses rekrutmen dan seleksi yang inklusif. Tantangan utama yang masih dominan adalah hambatan sikap, seperti stigma, stereotip, dan rendahnya kesadaran manajerial, yang sering kali lebih signifikan dibandingkan hambatan fisik maupun biaya. Isu krusial yang teridentifikasi adalah fenomena career plateau, yaitu kondisi ketika PwD berhasil direkrut tetapi mengalami stagnasi dalam pengembangan karier. Meskipun demikian, penerapan HRM inklusif terbukti memberikan dampak positif, baik bagi individu seperti peningkatan kepuasan dan komitmen kerja maupun bagi organisasi, termasuk retensi karyawan dan penguatan citra pemberi kerja. Studi ini menyimpulkan bahwa optimalisasi inklusi PwD memerlukan pergeseran strategis dari HRM yang bersifat reaktif dan berbasis kepatuhan menuju pendekatan yang proaktif dan holistik sepanjang siklus kerja karyawan.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia Inklusif, Penyandang Disabilitas, Akomodasi yang Layak, Hambatan Sikap, Stagnasi Karier

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i2.3234>

\*Correspondence: Tomi Agus Triono

Email: [tomiagustriono@unisayogya.ac.id](mailto:tomiagustriono@unisayogya.ac.id)

Received: 28-02-2026

Accepted: 28-03-2026

Published: 28-04-2026



**Copyright:** © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This study aims to systematically examine and evaluate inclusive Human Resource Management (HRM) practices that support the workplace integration of persons with disabilities (PwD). Using a Systematic Literature Review (SLR) approach guided by the PRISMA protocol, this study analyzes 111 peer-reviewed empirical and conceptual articles published between 2014 and 2024, sourced from Scopus and Web of Science databases. Study quality was assessed using the Joanna Briggs Institute (JBI) critical appraisal tools, and data were synthesized through thematic analysis. The findings indicate that reasonable accommodation and inclusive recruitment and selection are the most frequently examined HRM practices. However, attitudinal barriers such as stigma, stereotypes, and limited managerial awareness remain the most persistent challenges, often outweighing physical or cost-related constraints. A critical issue identified is the career plateau phenomenon, where PwD are successfully recruited but experience limited opportunities for career advancement. Despite these challenges, the implementation of inclusive HRM practices demonstrates positive outcomes at both individual and organizational levels, including higher job satisfaction, organizational commitment, employee retention, and enhanced employer branding. This review concludes that effective inclusion of PwD requires a strategic transition from reactive, compliance-oriented HRM toward a proactive and holistic approach that integrates inclusive practices across the entire employee lifecycle to promote equitable and sustainable employment outcomes.

**Keywords:** Inclusive Human Resource Management, Persons with Disabilities, Reasonable Accommodation, Attitudinal Barriers, Career Plateau.

## Pendahuluan

Dalam dekade terakhir, wacana global mengenai manajemen tempat kerja telah bergeser secara signifikan menuju penekanan pada Kesetaraan, Keragaman, dan Inklusi (*Equality, Diversity, and Inclusion/EDI*) sebagai pilar kinerja organisasi yang berkelanjutan (Roberson, 2019) (Shore et al, 2018). Pergeseran paradigma ini didorong oleh kerangka kerja legislatif internasional, seperti United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD) yang menegaskan hak atas pekerjaan yang layak (Hayes & Bulat, 2017), dan desakan dari pemangku kepentingan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil. Di dalam spektrum keragaman ini, penyandang disabilitas (PwD) diakui sebagai salah satu kelompok talenta terbesar yang belum dimanfaatkan secara optimal, padahal inklusi mereka dapat mendorong inovasi dan mencerminkan komposisi masyarakat (Kulkarni & Gopakumar, 2014) (Santuzzi & Waltz, 2016).

Meskipun terdapat mandat hukum dan wacana sosial yang kuat, realitas empiris justru menunjukkan kesenjangan implementasi yang mencolok antara prinsip dan praktik. Data partisipasi angkatan kerja secara konsisten menunjukkan disparitas yang persisten dan tajam (ILO, 2021). Di Amerika Serikat, misalnya, tingkat pekerjaan PwD dilaporkan hanya 34.9% dibandingkan dengan 76% bagi mereka yang tidak memiliki disabilitas) (pola serupa terlihat di Kanada (49% berbanding 79%) dan negara-negara Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) lainnya (Greve, 2019) (Steiber et al, 2022). Lebih lanjut, penyandang disabilitas yang bekerja sering menghadapi kondisi pekerjaan yang kurang menguntungkan, termasuk tingkat pengangguran yang lebih tinggi, pekerjaan paruh waktu yang tidak sukarela, dan kesenjangan upah yang signifikan dibandingkan rekan-rekan non-disabilitas (Bonaccio et al, 2020a).

Kesenjangan yang berlarut-larut ini mengindikasikan bahwa pendekatan yang hanya mengandalkan kepatuhan hukum (*compliance-based*) terbukti tidak memadai untuk menciptakan inklusi yang substantif (Lindsay et al, 2018). Akar masalahnya sering terletak pada tingkat organisasi, yaitu dalam praktik, kebijakan, dan budaya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sehari-hari yang masih beroperasi berdasarkan asumsi keliru, bias yang tidak disadari, dan proses yang secara inheren eksklusif (Stone & Colella, 1996). Meskipun komitmen strategis terhadap EDI telah dinyatakan, penerjemahannya ke dalam sistem dan proses MSDM yang terintegrasi sering kali terhambat (Garg & Sehgal, 2024)

Tubuh penelitian tentang disabilitas dan pekerjaan memang telah berkembang pesat, namun sintesis yang komprehensif dan sistematis yang memetakan lanskap praktik MSDM inklusif secara holistic dari rekrutmen hingga pengembangan karir masih kurang (Jansen et al, 2021). Banyak studi terdahulu cenderung berfokus secara terisolasi pada satu praktik tunggal (misalnya, *reasonable accommodation*) atau satu hambatan spesifik (misalnya, stigma) tanpa mengintegrasikannya ke dalam kerangka sistem MSDM yang utuh (Kulkarni, 2016) (Berkel & Breit, 2025). Oleh karena itu, terdapat kebutuhan mendesak untuk mensintesis bukti-bukti yang terfragmentasi ini guna memahami bagaimana keseluruhan siklus dan sistem MSDM dapat dirancang ulang secara inklusif dan apa dampaknya.

Berdasarkan identifikasi kesenjangan penelitian tersebut, Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti-bukti empiris dan konseptual dari literatur ilmiah dekade terakhir (2014-2024)

mengenai penerapan dan efektivitas MSDM inklusif bagi penyandang disabilitas. Dengan demikian, tinjauan ini diharapkan dapat memberikan peta bukti (*evidence map*) yang koheren serta mengidentifikasi agenda penelitian ke depan.

Tinjauan ini dipandu oleh pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang inklusif dapat mengoptimalkan integrasi dan kinerja penyandang disabilitas di organisasi, serta hambatan dan faktor pendukung apa saja yang mempengaruhinya?
2. Pada tahap MSDM mana (rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, pengembangan karir) inklusivitas bagi disabilitas paling sering diimplementasikan dan paling banyak menghadapi tantangan?
3. Apa saja dampak yang terukur (baik bagi organisasi maupun karyawan disabilitas) dari penerapan MSDM inklusif?
4. Teori atau model konseptual apa yang mendasari penelitian tentang MSDM inklusif bagi disabilitas?
5. Di mana letak research gap utama dalam bidang penelitian ini?

## Metodologi

Penelitian ini menggunakan tinjauan secara sistematis, tinjauan sistematis ini dirancang dan dialporkan sesuai dengan pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) (Abbas et al, 2021). protokol ini memastikan transparansi, ketelitian, dan replikabilitas proses tinjauan.

Kriteria kelayakan studi didefinisikan menggunakan kerangka PICOS:

- a. Problem (P): Organisasi/Perusahaan dari berbagai sektor (swasta dan public), Karyawan, manajer, dan professional HR yang terlibat dalam atau dipengaruhi oleh inklusi disabilitas.
- b. Intervetion (I): Penerapan praktik, kebijakan, strategi, atau program MSDM yang dirancang secara inklusif untuk PwD. (Reasonable accommodation, rekrutmen yang dapat diakses, pelatihan kesadaran disabilitas, monitoring)
- c. Comperison (C): Studi yang membandingkan organisasi inklusif dengan non-inklusif, atau membandingkan kondisi sebelum dan sesuai intervensi.
- d. Outcomes (O): Hasil organisasional (produktivitas retensi, employer branding) dan hasil individu (kepuasan kerja, keterikatan, kesejahteraan, perkembangan karir) bagi PwD.
- e. Study Types (S): Artikel penelitian empiris (kuantitatif, kualitatif, Mixed-methode), SLR atau tinjauan meta-analisis sebelumnya, dan studi kasus yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah peer-review.

Strategi pencarian literatur sistematis dilakukan pada database elektronik: Scopus, Web of Science, PubMed, dan EBSCO (termasuk business Source Complete dan PsycINFO). Goggle scholar digunakan sebagai pelengkap untuk mengidentifikasi literatur tambahan yang mungkin terlewat. Kata kunci untuk pencarian secara komprehensif dikembangkan menggunakan kombinasi berikut: "*inclusive human resource management*" OR "*inclusive HRM*" OR "*disability management*" OR "*workplace inclusion*" AND "*disability*" OR "*persons*

*with disabilities" OR "differently abled recruitment" OR "selection" OR "training" OR "compensation" OR "career development" AND "disability" AND "work" OR "employment reasonable accommodation" OR "assistive technology" AND "workplace."*

Kriteria Batasan meliputi: rentang publikasi 10 Tahun (Januari – April 2024), Bahasa Inggris dan Indonesia, dan jenis publikasi (hanya artikel jurnal peer-review).

Proses seleksi mengikuti alur PRISMA dalam empat tahap:

- a. Identifikasi: Hasil dari semua database digabungkan dan menghapus duplikat
- b. Screening (Penyaringan): judul dan abstrak dari artikel yang tersisa disaring secara independent oleh peneliti berdasarkan kriteria PICOS.
- c. Eligibilitas (Kelayakan): Artikel yang lolos penyaringan dibaca secara penuh untuk menentukan kelayakan akhir.
- d. Inklusi (Penyertaan): Studi yang memenuhi semua kriteria dimasukkan dalam sintesis akhir.

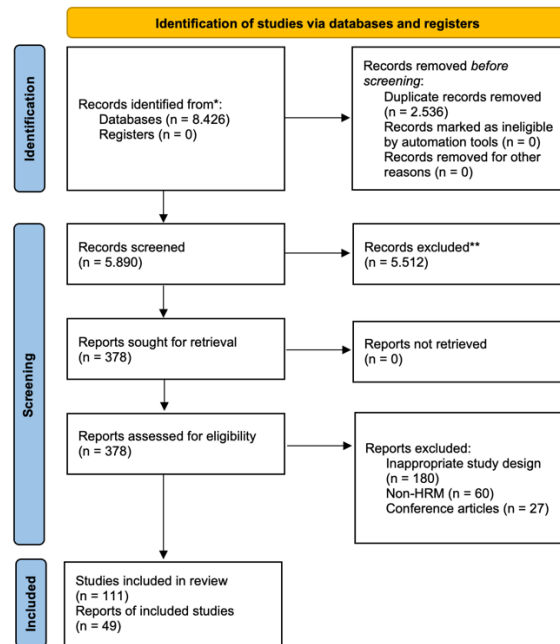
Data dari setiap studi yang diinklusi diekstraksi menggunakan formulir standar yang mencatat: (1) Penulis dan Tahun, (2) Judul, (3) Negara/Konteks, (4) Desain Studi, (5) Sampel/Partisipan, (6) Intervensi/Fenomena MSDM, (7) Metode Analisis, (8) Temuan Utama, dan (9) Keterbatasan.

Sintesis data dilakukan menggunakan pendekatan sintesis tematis (thematic synthesis) (Ferrazza A, 2025). Temuan-temuan utama dari studi dikodekan dan dikelompokkan ke dalam tema-tema deskriptif, yang kemudian dianalisis untuk menghasilkan tema analitis yang lebih tinggi yang secara langsung menjawab pertanyaan penelitian.

## Hasil dan Pembahasan

Pencarian awal di seluruh database menghasilkan total 8.426 catatan. Setelah penghapusan duplikat, 5.890 artikel unik tersisa. Penyaringan berdasarkan judul dan abstrak mengeksklusi 5.512 artikel yang tidak relevan. Sebanyak 378 artikel dinilai kelayakannya melalui pembacaan teks lengkap. Dari jumlah tersebut, 267 artikel dieksklusi karena berbagai alasan (misalnya, desain studi tidak sesuai, fokus non-MSDM, atau merupakan artikel konferensi).

Pada akhirnya, 111 studi memenuhi semua kriteria inklusi dan dimasukkan dalam sintesis tematis ini. Proses seleksi lengkap dirangkum dalam diagram alur PRISMA.



**Gambar 1.** Proses Ekslusi dan Inklusi Literatur

Studi yang diinklusi menunjukkan keragaman dalam metodologi dan geografi. Mayoritas studi menggunakan desain kualitatif (n=58), seperti studi kasus dan wawancara semi-terstruktur, yang mengeksplorasi persepsi dan pengalaman PwD dan manajer (Coetzee et al, 2017a). Terdapat peningkatan jumlah studi kuantitatif (n=31, terutama desain cross-sectional 11) dan tinjauan literatur sistematis sebelumnya (n=12). Studi mixed-methods (n=10) juga memberikan kedalaman yang berharga.

Secara geografis, penelitian didominasi oleh konteks Global Utara (Amerika Utara, Eropa, Australia). Namun, terdapat kluster penelitian yang signifikan dan berkembang dari konteks Asia, khususnya Indonesia (Rosalina & Setiyowati, 2024), yang memberikan wawasan penting tentang implementasi kebijakan afirmasi di negara berkembang. Karakteristik rinci dari setiap studi yang diinklusi dirangkum dalam Tabel 1.

**Table 1.** Karakteristik Studi yang Terinklusi

Jenis Desain Penelitian	Jumlah
Studi Kualitatif	58
Studi Kuantitatif	31
Tinjauan Literatur	12
Mixed Methodes	10

**Tabel 2.** Tema Sistematis Literatur

<b>Tema</b>	<b>Praktik MSDM</b>	<b>Penulis</b>
Tema 1: Titik Kritis	Rekrutmen dan Seleksi	3,24,15,5,1,22,25
Tema 2: Integrasi dan Retensi	Akomodoasi, Pelatihan, dan Pengembangan Karir	1,2,27,29,6,30,
Tema 3: Dampak dan Outcome	MSDM Inklusif	1,31,9,4,33,7,20
Tema 4: Hambatan dan Faktor Pendukung	Hambatan Implementasi Pendukung Implementasi	1,4,34,5,6,35,2 9,3,37,38,1,10
Tema 5: Landasan Teoritis dan Model Konseptual	Model, Prinsip Inti, dan Aplikasi MSDM	39,3,34,41,9,43,10

## **Sintesis Tematis: Praktik MSDM Inklusif**

### **Tema 1 Titik kritis Rekrutmen dan Seleksi**

Fase rekrutmen dan seleksi adalah area yang paling banyak diteliti dan seringkali menjadi penghalang pertama dan terbesar (Berkel & Breit, 2025).

### **Praktik Inklusif**

Literatur mengidentifikasi beberapa praktik terbaik, termasuk targeted recruitment (proses rekrutmen yang adil dan ditargetkan) (Okeahialam et al, 2025), kemitraan dengan organisasi layanan disabilitas, deskripsi pekerjaan yang berfokus pada hasil (bukan cara), dan audit proses seleksi untuk menghilangkan bias (Abbas et al, 2021). Penggunaan Artificial Intelligence (AI) dalam rekrutmen disorot sebagai pedang bermata dua: ia dapat mengurangi bias manusia, tetapi juga dapat mengabadikan bias jika algoritmenya tidak dirancang secara inklusif (Abbas et al, 2021).

### **Hambatan**

Hambatan utama yang diidentifikasi adalah proses yang tidak dapat diakses dan lingkungan yang tidak adaptif (Mario Nava et al, 2025). Manajer sering melaporkan kesulitan dalam menemukan pelamar PwD yang "berkualifikasi" (Bonaccio et al, 2020b), sebuah persepsi yang mungkin mencerminkan bias atau kegagalan dalam menjangkau jaringan talenta yang tepat, terutama mengingat tingginya prevalensi disabilitas tak terlihat (Bonaccio et al, 2020b).

### **Konteks Indonesia (Kebijakan Afirmasi)**

Penelitian di Indonesia secara khusus menyoroti kesenjangan implementasi kebijakan kuota (formasi afirmasi 2%) untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). Studi menunjukkan bahwa formasi ini secara konsisten tidak terisi (Siska, 2020). Hambatannya meliputi ketidaksesuaian antara formasi yang dibuka dengan kualifikasi pelamar, kurangnya sosialisasi, dan proses seleksi (misalnya, tes) yang tidak menyediakan reasonable accommodation yang memadai (Badan Strategi Kebijakan, 2024).

## **Tema 2 Integrasi dan Retensi Akomodasi, Pelatihan, dan Pengembangan Karir**

Setelah PwD direkrut, fokus bergeser ke retensi dan kinerja, di mana tantangan baru muncul.

### ***Reasonable Accommodation (RA)***

RA penyesuaian yang wajar terhadap pekerjaan atau lingkungan kerja diidentifikasi sebagai pilar utama MSDM inklusif (Bonaccio et al, 2020b). RA bukan hanya kewajiban hukum (di mana penolakannya dianggap sebagai bentuk diskriminasi), tetapi juga praktik bisnis yang cerdas (Department of Economic and Social Affairs, 2019). Studi menunjukkan bahwa sebagian besar akomodasi tidak memerlukan biaya atau berbiaya rendah dan merupakan investasi yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan komitmen (Bonaccio et al, 2020b).

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Ini memiliki dua sisi. Pertama, pelatihan kesadaran disabilitas, anti-bias, dan kompetensi budaya bagi manajer dan rekan kerja non-disabilitas sangat penting untuk membangun budaya yang suportif (Usman Mohideen K S, 2024). Kedua, penyediaan akses yang setara ke program pelatihan dan pengembangan untuk PwD sangat krusial (Queja et al, 2024).

### **Tantangan Kritis**

Career Plateau (Kemandegan Karir): Ini adalah salah satu temuan paling signifikan dari SLR ini. Literatur menunjukkan bahwa tantangan bagi PwD telah bergeser dari sekadar akses (mendapatkan pekerjaan) menjadi kemajuan (mendapatkan promosi). Studi di berbagai konteks menemukan bahwa PwD sering mengalami career plateau, terjebak dalam posisi tingkat rendah tanpa jalur kemajuan yang jelas (Coetzee et al, 2017b). Hambatan kemajuan ini mencakup diskriminasi dalam evaluasi kinerja dan keputusan promosi, kurangnya akses ke program mentoring formal, dan lingkungan kerja yang tidak kondusif yang gagal mengenali potensinya (Coetzee et al, 2017b).

## **Tema 3 Dampak dan Outcome dari MSDM Inklusif**

Penerapan praktik MSDM inklusif yang efektif menghasilkan dampak terukur yang signifikan bagi individu dan organisasi.

### **Outcome Individu**

Pada tingkat individu, lingkungan kerja yang inklusif dan suportif terutama yang menyediakan RA yang memadai secara langsung berkorelasi dengan hasil positif. Ini termasuk peningkatan kepuasan kerja (Bonaccio et al, 2020b), peningkatan keterikatan kerja (employee engagement) (Raymond et al, 2003), komitmen afektif yang lebih kuat terhadap organisasi, dan peningkatan kesejahteraan psikologis secara keseluruhan (Tuan et al, 2020). Sebaliknya, lingkungan yang penuh stigma dan diskriminatif dikaitkan dengan stres, isolasi (Rosalina & Setiyowati, 2024) (Rosalina & Setiyowati, 2024).

### **Outcome Organisasional**

Manfaat bagi organisasi bersifat substansial dan merupakan business case yang kuat untuk inklusi. Temuan secara konsisten menunjukkan bahwa organisasi inklusif mengalami tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan turnover yang lebih rendah (Bonaccio et al, 2020b). Selain itu, inklusi disabilitas berkontribusi pada peningkatan produktivitas (ketika didukung dengan baik) (Elizabeth Kof, 2018), penguatan employer branding (menarik talenta yang lebih luas), peningkatan moral tim secara keseluruhan (Bonaccio et al, 2020b), dan bahkan dapat mendorong inovasi.

#### **Tema 4 Hambatan dan Faktor Pendukung Implementasi**

Untuk memahami *mengapa* implementasi sering gagal, SLR ini memetakan hambatan dan faktor pendukung utama.

##### **Hambatan (*Barriers*)**

- a. Hambatan Atitudinal (*Paling Dominan*): Hambatan yang paling sering dikutip dan paling sulit diatasi adalah sikap (Bonaccio et al, 2020b). Ini bermanifestasi sebagai stigma (Rosalina & Setiyowati, 2024), stereotip negatif (António Guterres, 2018), dan prasangka (Mario Nava et al, 2025). Manajer dan rekan kerja seringkali kurang memiliki pengetahuan atau pemahaman tentang disabilitas (Coetzee et al, 2017a), yang mengarah pada persepsi keliru bahwa PwD "tidak mampu," "membutuhkan biaya mahal," atau merupakan "beban" bagi tim (Rosalina & Setiyowati, 2024). Hambatan atitudinal ini seringkali menjadi akar dari hambatan lainnya.
- b. Hambatan Organisasional/Institusional: Ini termasuk kurangnya kebijakan inklusi yang jelas (Aguilar, 2017), proses MSDM yang kaku dan tidak fleksibel (Mario Nava et al, 2025), kurangnya akuntabilitas manajerial, dan kurangnya dukungan manajemen puncak (Bonaccio et al, 2020b).
- c. Hambatan Lingkungan/Fisik: Meskipun sering diasumsikan sebagai hambatan utama, infrastruktur fisik dan teknologi yang tidak dapat diakses seringkali merupakan gejala dari hambatan atitudinal yaitu, kegagalan untuk mempertimbangkan kebutuhan PwD dalam desain (Department of Economic and Social Affairs, 2019) (Rosalina & Setiyowati, 2024).

##### **Faktor Pendukung (*Enablers/Facilitators*)**

- a. Kepemimpinan dan Budaya: Faktor pendukung yang paling kuat adalah komitmen yang terlihat dari manajemen puncak (Tuan et al, 2020), dan kepemimpinan inklusif di semua tingkatan (Berkel & Breit, 2025). Ini menciptakan budaya organisasi yang didasarkan pada rasa hormat, inklusi, dan keamanan psikologis.
- b. Dukungan Sistemik dan Sosial: Ini mencakup kebijakan yang kuat dan *diterapkan* dengan baik, dukungan positif dari rekan kerja (Bonaccio et al, 2020b), dan ketersediaan sistem dukungan formal seperti *Employee Resource Groups* (ERGs) untuk PwD.
- c. Kesiapan Pemberi Kerja (*Employer Readiness*): Mengadopsi kerangka kerja perilaku (Laura S. van Os, 2024), implementasi yang sukses bergantung pada *kesiapan* manajer lini. Faktor pendukungnya adalah: (a) Capability (pengetahuan dan keterampilan manajer untuk mengelola disabilitas), (b) Opportunity (lingkungan yang aksesibel dan sistem

yang mendukung), dan (c) Motivation (kepercayaan manajer pada *business case* dan nilai inklusi) (Laura S. van Os, 2024).

## Tema 5 Landasan Teoretis dan Model Konseptual

Penelitian di bidang ini didasari oleh pergeseran paradigma teoretis yang penting, yang dirangkum dalam.

### Pergeseran dari Model Medis ke Model Sosial

Literatur awal (dan beberapa praktik yang masih ada secara implisit didasarkan pada Model Medis (Medical Model), yang memandang disabilitas sebagai defisit atau masalah medis yang melekat pada individu yang perlu "diperbaiki". Sebaliknya, literatur kontemporer secara tegas mengadopsi Model Sosial (Social Model of Disability) (Berkel & Breit, 2025). Model ini berpendapat bahwa "disabilitas" adalah konstruksi sosial hasil dari interaksi antara individu dengan keterbatasan (*impairment*) dan *hambatan* yang diciptakan oleh masyarakat (lingkungan yang tidak aksesibel dan sikap negatif). Implikasi bagi MSDM sangat besar: fokus bergeser dari "mengelola" individu menjadi "menghilangkan hambatan" organisasi. *Reasonable accommodation* adalah penerapan langsung dari model sosial ini (António Guterres, 2018).

### Kerangka MSDM Strategis (AMO dan COM-B)

Penelitian yang lebih baru mulai mengintegrasikan inklusi disabilitas ke dalam kerangka MSDM strategis *mainstream*.

- a. Kerangka *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) digunakan untuk menjelaskan bagaimana praktik MSDM mempengaruhi kinerja. Studi (Tuan et al, 2020) menerapkan AMO untuk PwD, menyoroti bagaimana *High-Performance Work Practices* (HPWP) seperti tes kompetensi yang ketat atau *performance-related pay* dapat secara tidak sengaja menjadi *disabling* (menonaktifkan) jika mereka gagal menyediakan *Opportunity* (peluang) yang setara bagi PwD. Kepemimpinan yang efektif juga dapat dianalisis sebagai fasilitator yang meningkatkan *Ability* (melalui pelatihan), *Motivation* (melalui visi), dan *Opportunity* (melalui dukungan) (Lundqvist et al, 2022).
- b. Model COM-B (Capability-Opportunity-Motivation-Behavior) disajikan sebagai penyempurnaan penting. Sementara AMO secara tradisional berfokus pada *kinerja karyawan* (Apakah karyawan memiliki A-M-O?), Model COM-B mengalihkan fokus pada *perilaku pemberi kerja/manajer*. Kegagalan inklusi seringkali bukan karena kurangnya A-M-O pada PwD, tetapi karena kurangnya *Capability* (pengetahuan), *Opportunity* (dukungan sistemik), dan *Motivation* (insentif) pada *manajer* untuk *berperilaku* inklusif.

## Diskusi

### Interpretasi Temuan Utama: Pergeseran dari Akses ke Kemajuan

Studi ini menjawab pertanyaan riset utama: MSDM inklusif mengoptimalkan integrasi dan kinerja tidak melalui satu praktik ajaib, tetapi melalui implementasi *bundel* praktik yang saling memperkuat dan berakar pada *Social Model of Disability*. Praktik-praktik ini harus secara simultan mengatasi hambatan di tiga tingkatan: (1) Lingkungan (melalui RA dan aksesibilitas universal), (2) Institusional (melalui kebijakan rekrutmen dan pengembangan karir yang adil), dan (3) Atitudinal (melalui pelatihan, kepemimpinan, dan pembangunan budaya).

Temuan paling krusial dari tinjauan dekade terakhir ini adalah evolusi tantangan. Jika literatur sebelumnya berfokus pada *akses* (membuka pintu melalui rekrutmen), literatur saat ini menyoroti kegagalan pada tahap *kemajuan*. Identifikasi *career plateau* sebagai fenomena umum menunjukkan bentuk diskriminasi yang lebih halus (Coetzee et al, 2017b). Organisasi mungkin mempekerjakan PwD untuk memenuhi kuota atau target citra publik, namun bias atitudinal dan proses evaluasi yang tidak adil mencegah mereka untuk maju. Ini adalah "pintu putar" inklusi PwD masuk tetapi akhirnya keluar karena kurangnya pertumbuhan, yang meniadakan manfaat retensi.

### Implikasi Teoretis: Menjembatani Model Sosial dengan MSDM Strategis

SLR ini memberikan dua kontribusi teoretis utama:

- a. Mengoperasionalkan Model Sosial: Tinjauan ini secara empiris menunjukkan bagaimana *Social Model of Disability* dapat dioperasionalkan melalui kerangka kerja *Strategic HRM* (Jackson, 2018) (Storey & Wright, 2023). Kami mengusulkan bahwa "MSDM Inklusif" adalah mekanisme praktis untuk menerapkan *Social Model* di dalam batas-batas organisasi. Praktik seperti *reasonable accommodation* dan desain kerja yang fleksibel tidak boleh dilihat sebagai tindakan amal atau kepatuhan hukum semata, melainkan sebagai alat teknis MSDM yang strategis untuk membongkar hambatan lingkungan dan sosial yang menghalangi kinerja (António Guterres, 2018).
- b. Memperluas Kerangka AMO/COM-B: Temuan ini memperluas penerapan kerangka AMO/COM-B dalam literatur MSDM. Dengan mengintegrasikan temuan dari (Tuan et al, 2020), berpendapat bahwa kerangka kerja ini harus diterapkan secara ganda. **Pertama**, pada *karyawan* (memastikan PwD memiliki *Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity* untuk berhasil). **Kedua**, dan yang lebih penting, pada *manajer lini* (memastikan manajer memiliki *Capability*, *Opportunity*, dan *Motivation* untuk *menerapkan* praktik inklusif). Kegagalan inklusi seringkali merupakan kegagalan C-O-M manajerial, bukan kegagalan kinerja PwD.

### Implikasi Praktis: Rekomendasi untuk Praktisi MSDM

Bagi praktisi HR dan pemimpin organisasi, temuan ini mengarah pada tiga tindakan prioritas:

- a. Mendesain Ulang Rekrutmen untuk 'Akses': Beralih dari mentalitas *screening out* (mencari alasan untuk menolak) ke *screening in* (mencari potensi). Ini berarti mengaudit bias dalam perangkat lunak rekrutmen AI (Abbas et al, 2021), memastikan *semua* tahapan seleksi dapat diakses, dan secara proaktif menawarkan *reasonable accommodation* selama

proses wawancara (Badan Strategi Kebijakan, 2024).

- b. Menstandarisasi *Reasonable Accommodation* untuk 'Kinerja': Proses RA harus jelas, transparan, cepat, dan didanai secara terpusat (untuk menghilangkan beban dari anggaran departemen manajer lini). Komunikasikan RA sebagai *investasi* produktivitas, bukan sebagai biaya (Bonaccio et al, 2020b) (Mario Nava et al, 2025).
- c. Membangun Jalur Pipa untuk 'Kemajuan': Ini adalah rekomendasi paling kritis untuk mengatasi *career plateau* (Coetsee et al, 2017a). Organisasi harus secara proaktif: (a) Melatih manajer lini tentang bias dalam evaluasi kinerja dan promosi) ((b) Menerapkan program mentoring dan *sponsorship* formal yang menghubungkan PwD dengan pemimpin senior) (dan (c) Melacak metrik promosi dan kemajuan karir PwD).

### **Implikasi Kebijakan: Rekomendasi untuk Pemerintah (Konteks Indonesia)**

Temuan dari konteks Indonesia memberikan pelajaran penting bagi pembuat kebijakan: *kebijakan kuota saja tidak efektif* jika tidak disertai dengan mekanisme implementasi yang kuat dan upaya mengatasi hambatan atitudinal (Rosalina & Setiyowati, 2024).

- a. **Rekomendasi Kebijakan 1 (Untuk Konteks ASN/P3K):** Pemerintah harus melampaui penetapan kuota 2% (Julitia & Rumawi, 2024). Diperlukan: (a) **Audit implementasi** tahunan yang transparan untuk menyelidiki mengapa formasi tidak terisi (Lavigna & Hays, 2004)) ((b) **Mandat hukum** untuk penyediaan *reasonable accommodation* yang terstandarisasi selama proses tes seleksi (SKD/SKB) (Badan Strategi Kebijakan, 2024)) (dan (c) **Mekanisme akuntabilitas** (insentif atau sanksi) bagi instansi yang secara konsisten gagal memenuhi kuota tanpa alasan yang sah.
- b. **Rekomendasi Kebijakan 2 (Umum):** Untuk mengatasi hambatan atitudinal dan persepsi biaya di sektor swasta, kebijakan publik harus fokus pada (Mustika et al, 2022) (Rosalina & Setiyowati, 2024): (a) Kampanye kesadaran publik nasional yang menyoroti *business case* dan *kemampuan* PwD, bukan hanya aspek amal) (dan (b) Menyediakan insentif finansial yang jelas, seperti keringanan pajak atau subsidi, untuk perusahaan yang menyediakan *reasonable accommodation*.

### **Agenda Riset Masa Depan (Kesenjangan Penelitian yang Teridentifikasi)**

SLR ini mengidentifikasi beberapa kesenjangan kritis di mana penelitian di masa depan sangat dibutuhkan:

- a. **Gap Metodologi:** Kebutuhan mendesak akan lebih banyak studi *kuantitatif longitudinal* dan *eksperimental*. Studi *cross-sectional* saat ini menunjukkan korelasi, tetapi kita kekurangan bukti *kausal* yang kuat tentang dampak ROI dan produktivitas dari praktik MSDM inklusif (Berkel & Breit, 2025).
- b. **Gap Populasi (Disabilitas Tak Terlihat):** Sebagian besar penelitian cenderung fokus pada disabilitas fisik atau sensorik yang terlihat. Penelitian yang mendalam tentang inklusi individu dengan *disabilitas tak terlihat* seperti kondisi kesehatan mental, nyeri kronis, dan neurodiversitas (misalnya, autisme, ADHD) masih sangat kurang. Ini juga mencakup pemahaman yang lebih baik tentang proses *pengungkapan* (disclosure) disabilitas di tempat kerja (Department of Economic and Social Affairs, 2019).

- c. **Gap Interseksionalitas:** Penelitian hampir secara eksklusif memperlakukan "disabilitas" sebagai kategori monolitik. Diperlukan penelitian *interseksional* yang mengeksplorasi bagaimana pengalaman disabilitas bersinggungan dengan identitas marjinal lainnya, seperti gender, ras, dan orientasi seksual (Saha et al, 2024)
- d. **Gap Konteks (Global South):** Meskipun ada beberapa studi (misalnya, dari Indonesia dan Afrika Selatan), literatur masih sangat didominasi oleh Global Utara (Coetzee et al, 2017b). Diperlukan lebih banyak penelitian yang mengeksplorasi tantangan unik (misalnya, pekerjaan informal, hambatan infrastruktur) di negara berkembang (Tiasakul et al, 2024).
- e. **Gap Fokus (Pasca-Rekrutmen):** Sejalan dengan temuan *career plateau*, penelitian di masa depan harus beralih dari fokus yang berlebihan pada rekrutmen ke intervensi yang efektif untuk *pengembangan karir, kemajuan, dan retensi* PwD (Coetzee et al, 2017b).

## Simpulan

Kesimpulannya, sintesis terhadap bukti-bukti empiris ini menegaskan bahwa untuk mengubah keberadaan penyandang disabilitas di tempat kerja dari sekadar kehadiran simbolis menjadi kontribusi strategis yang setara, diperlukan transformasi mendasar dalam filosofi dan operasionalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Transformasi ini mensyaratkan peralihan paradigma dari pendekatan legalistik dan reaktif yang berfokus pada pemenuhan kewajiban akomodasi menuju pendekatan strategis dan proaktif yang berlandaskan prinsip desain universal dan penciptaan budaya inklusi yang autentik. Dalam paradigma baru ini, kepemimpinan yang visioner dan accountable berperan sebagai katalis utama, yang kemudian harus diwujudkan dalam sistem dan kebijakan MSDM yang secara struktural adil, fleksibel, dan bebas dari bias. Hanya dengan fondasi semacam ini, hambatan atitudinal yang paling persisten seperti stigma, stereotip, dan bias tidak sadar dapat secara sistematis diidentifikasi, dikonfrontasi, dan dibongkar. Pada akhirnya, tujuan akhir bukan lagi sekadar menyediakan pekerjaan, melainkan membangun ekosistem kerja yang secara organik mengakui keragaman, memfasilitasi pertumbuhan, dan memungkinkan setiap individu, termasuk penyandang disabilitas, untuk mencapai potensi penuhnya, yang pada gilirannya akan mengoptimalkan kinerja kolektif organisasi.

## Daftar Pustaka

- Abbas, S., Sayed, M. H. S., & Haji-Othman, Y. (2021). Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3, 46–52. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.03.005>
- Aguilar, C. (2017). Social protection and persons with disabilities. *International Social Security Review*, 70, 45–65. <https://doi.org/10.1111/issr.12152>
- António Guterres. (2018). *Disability and Development Report Realizing the Sustainable Development Goals by, for and with persons with disabilities*. United Nations Publications.
- Badan Strategi Kebijakan. (2024, August 24). *Pengumpulan Data Riset Rekrutmen ASN Penyandang Disabilitas*. Bsk.Kemenum.Go.Id. <https://bsk.kemenum.go.id/pengumpulan-data-riset-rekrutmen-asn-penyandang-disabilitas/>
- Berkel, R., & Breit, E. (2025). Organizational Practices and Their Outcomes for Employees with Disabilities: A Review and Synthesis of Quantitative Studies. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s10926-025-10283-6>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020a). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135–158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020b). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135–158.
- Book of Abstracts 14th Autism-Europe International Congress Quality of Life-Research, Policy & Practice*. (n.d.).
- Coetzee, M., Ximba, T., & Potgieter, I. L. (2017a). Exploring career advancement challenges people with disabilities are facing in the South African work context. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–11.
- Coetzee, M., Ximba, T., & Potgieter, I. L. (2017b). Exploring career advancement challenges people with disabilities are facing in the South African work context. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–11.
- Department of Economic and Social Affairs. (2019). *Disability and development report: realizing the sustainable development goals by, for and with persons with disabilities*. United Nations.
- Elizabeth Kof. (2018). *NSW strategic framework and workforce plan for mental health 2018–2022: a framework and workforce plan for NSW Health Services*. NSW Ministry of Health.
- Ferrazza A. (2025). *Equality, Diversity and Inclusion (EDI) and the Influence on Employee Motivation: A Field Study in the European Hospitality Industry*.

- Garg, S., & Sehgal, A. (2024). Inclusive Workforce Development: Assessing Human Resource Management Practices for Persons with Disabilities (2000-2024). *Library of Progress-Library Science, Information Technology & Computer*, 44(3).
- Greve, B. (2019). *Routledge international handbook of poverty*. Routledge Abingdon, UK.
- Hayes, A. M., & Bulat, J. (2017). *Disabilities inclusive education systems and policies guide for low-and middle-income countries*.
- ILO. (2021). International labour organization—ILO. In *The Europa directory of international organizations 2021* (pp. 333–338). Routledge.
- Jackson, M. A. (2018). Models of disability and human rights: Informing the improvement of built environment accessibility for people with disability at neighborhood scale? *Laws*, 7(1), 10.
- Jansen, J., van Ooijen, R., Koning, P. W. C., Boot, C. R. L., & Brouwer, S. (2021). The Role of the Employer in Supporting Work Participation of Workers with Disabilities: A Systematic Literature Review Using an Interdisciplinary Approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31(4), 916–949. <https://doi.org/10.1007/s10926-021-09978-3>
- Julitia, F., & Rumawi, R. (2024). Hak Memperoleh Pekerjaan Penyandang Disabilitas Dalam Proses Penerimaan Pegawai di Pemerintah Daerah. *Kertha Patrika*, 46, 192–207. <https://doi.org/10.24843/KP.2023.v46.i02.p06>
- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1662–1679. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137611>
- Laura S. van Os. (2024). *Enabling (dis)ability at work* [Utrecht University]. <https://doi.org/10.33540/2576>
- Lavigna, R., & Hays, S. (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*, 33, 237–253. <https://doi.org/10.1177/009102600403300301>
- Lindsay, S., Cagliostro, E., & Carafa, G. (2018). A systematic review of workplace disclosure and accommodation requests among youth and young adults with disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 40(25), 2971–2986. <https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1363824>
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2022). Leadership and Learning at Work: A Systematic Literature Review of Learning-oriented Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30, 154805182211339. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Mario Nava, Jeroen Jutte, Barbara Kauffmann, & Elva Bova. (2025). *Employment and Social Developments in Europe 2025*. European Union. <https://doi.org/10.2767/6724929>
- Mustika, E., Hadi, E., Anharudin, A., Rofi'i, A., & Dewi, S. (2022). Stigma Pekerja terhadap Penyandang Disabilitas di Tempat Kerja. *Perilaku Dan Promosi Kesehatan: Indonesian Journal of Health Promotion and Behavior*, 4, 30. <https://doi.org/10.47034/ppk.v4i2.6318>

- Okeahialam, N., Salami, O., Siddiqui, F., Thangaratinam, S., Khalil, A., & Thakar, R. (2025). Effects of strategies to tackle racism experienced by healthcare professionals: a systematic review. *BMJ Open*, 15(1), e091811.
- Queja, D. M. V, Sendin, T. M. J., Tottoc, A. A. P., Villanueva, C. M. O., & Mania, J. R. (2024). Assessing the perceived benefits of training and development on employee performance in municipal financial management offices: A case study of Solano's local government unit. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(5), 2314–2340.
- Raymond, A., Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B. (2003). *Human resource management: gaining a Competitive Advantage*. Irwin/McGraw-Hill.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Rosalina, R., & Setiyowati, N. (2024). Stigma Penyandang Disabilitas dalam Bekerja di Indonesia: Literature Review. *JURNAL KOLABORATIF SAINS*, 7(3), 1076–1086. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i3.4669>
- Saha, N., Sáha, T., Gregar, A., & Sáha, P. (2024). *Enhancing the employability of young researchers in higher education and research institutions through intersectional praxis: a scrutiny of publication indices*.
- Santuzzi, A. M., & Waltz, P. R. (2016). Disability in the Workplace. *Journal of Management*, 42(5), 1111–1135. <https://doi.org/10.1177/0149206315626269>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Siska, D. (2020). Evaluasi Penerimaan CPNS bagi Penyandang Disabilitas di Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*.
- Steiber, N., Siegert, C., & Vogtenhuber, S. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the employment situation and financial well-being of families with children in Austria: Evidence from the first ten months of the crisis. *Journal of Family Research*, 34(1), 193–220. <https://doi.org/10.20377/jfr-721>
- Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352–401. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060216>
- Storey, J., & Wright, P. (2023). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. <https://doi.org/10.4324/9781003364276>
- Tiasakul, S., Abdulzaher, R., & Bazan, C. (2024). Accessibility of entrepreneurship training programs for individuals with disabilities: A literature review. *Administrative Sciences*, 14(8), 187.

- 
- Tuan, L., Rowley, C., Dinh, K., Qian, D., Masli, E., & Le, H. (2020). Fostering Well-Being Among Public Employees With Disabilities: The Roles of Disability-Inclusive Human Resource Practices, Job Resources, and Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 41, 0734371X1989775. <https://doi.org/10.1177/0734371X19897753>
- Usman Mohideen K S, D. (2024). Diversity And Inclusion In The Workplace: Best Practices For HR Professionals. *Educational Administration: Theory and Practice*, 2146–2153. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5672>
- van Berkel, R., & Breit, E. (2025). Organizational practices for the inclusion of people with disabilities. A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 35(3), 469–478.