

Implementasi *Equal Employment Opportunity* dan *Affirmative Action* dalam Mewujudkan Keadilan Kerja pada Organisasi di Indonesia

Mia Fazira¹, Dwi Ariza Zamzama Wulandari², Rofiqoturrohmah³, Rafika Meilia⁴
Manajemen Keuangan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam,
Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah, Tulungagung, Indonesia^{1,2,3,4}

*Email: miafzr702@gmail.com , arizazamzama@gmail.com , xrqotrmaah@gmail.com ,
rafikameilia@uinsatu.ac.id

Sejarah Artikel:

Diterima 03-05-2026
Disetujui 09-05-2026
Diterbitkan 11-05-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of Equal Employment Opportunity and Affirmative Action in realizing workplace justice in organizations in Indonesia. Although both concepts are normatively designed to ensure equal opportunity and correct structural inequalities, their implementation still faces various obstacles, such as inconsistencies between formal policies and practices and low-effective oversight. This study uses a qualitative approach with a multi-method design through document study and limited empirical analysis, using conceptual, thematic, and regulatory analysis techniques. The results indicate that both concepts have a complementary relationship in creating workplace justice, but also have the potential to create conflict, particularly regarding the principle of meritocracy and employee perceptions of fairness. Furthermore, weak policy integration and a non-inclusive organizational culture are key inhibiting factors. This study contributes by strengthening the integrative conceptual framework and providing practical recommendations for organizations in designing more equitable and inclusive employment policies.

Keywords: *Equal Employment Opportunity, Affirmative Action, workplace justice, Indonesian organizations*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Equal Employment Opportunity* dan *Affirmative Action* dalam mewujudkan keadilan kerja pada organisasi di Indonesia. Meskipun kedua konsep tersebut secara normatif dirancang untuk menjamin kesetaraan kesempatan dan mengoreksi ketimpangan struktural, implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, seperti inkonsistensi antara kebijakan formal dan praktik serta rendahnya efektivitas pengawasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain multi-metode melalui studi dokumen dan analisis empiris terbatas, dengan teknik analisis berupa analisis konseptual, tematik, dan regulatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua konsep memiliki hubungan komplementer dalam menciptakan keadilan kerja, namun juga berpotensi menimbulkan konflik, terutama terkait prinsip meritokrasi dan persepsi keadilan karyawan. Selain itu, lemahnya integrasi kebijakan dan budaya organisasi yang belum inklusif menjadi faktor penghambat utama. Penelitian ini memberikan kontribusi berupa penguatan kerangka konseptual integratif serta rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan ketenagakerjaan yang lebih adil dan inklusif.

Katakunci: *Equal Employment Opportunity, Affirmative Action, keadilan kerja, organisasi Indonesia*

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Fazira, M., Wulandari, D. A. Z., Rofiqoturrohmah, R., & Meilia, R. (2026). Implementasi Equal Employment Opportunity dan Affirmative Action dalam Mewujudkan Keadilan Kerja pada Organisasi di Indonesia. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3), 4314-4321. <https://doi.org/10.63822/7g015762>

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan organisasi modern, manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting sebagai faktor penentu keberhasilan operasional dan keunggulan kompetitif perusahaan. Pada sektor perbankan, peningkatan kinerja karyawan menjadi kebutuhan utama guna memastikan tercapainya target organisasi serta menjaga keberlanjutan profitabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga berkontribusi secara langsung terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Meskipun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan mendasar, khususnya terkait diskriminasi dalam proses rekrutmen dan pengembangan karier. Berbagai bentuk ketidakadilan, seperti bias dalam seleksi, ketimpangan akses promosi, serta preferensi terhadap latar belakang tertentu yang tidak relevan dengan kompetensi, masih sering terjadi. Kondisi ini tidak hanya menghambat optimalisasi potensi SDM, tetapi juga bertentangan dengan prinsip keadilan kerja yang seharusnya menjadi dasar dalam pengelolaan organisasi modern.

Dalam konteks tersebut, Equal Employment Opportunity (EEO) menjadi salah satu konsep penting yang bertujuan untuk menjamin kesetaraan kesempatan kerja bagi setiap individu tanpa adanya diskriminasi berdasarkan suku, agama, gender, maupun latar belakang sosial lainnya. Penerapan prinsip ini diharapkan mampu menciptakan sistem ketenagakerjaan yang lebih objektif, transparan, dan berbasis kompetensi. Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi, penggunaan sistem *e-recruitment* juga semakin berkembang sebagai inovasi dalam proses perekrutan tenaga kerja yang lebih efisien dan akuntabel. Oleh karena itu, integrasi antara kebijakan kesetaraan kerja dan sistem rekrutmen berbasis teknologi menjadi semakin penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil, khususnya di sektor perbankan yang memiliki tuntutan profesionalisme tinggi.

Sejumlah penelitian dalam beberapa tahun terakhir telah membahas isu kesetaraan kerja dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Yusniaulia dan Sary (2023) menunjukkan bahwa penerapan Equal Employment Opportunity berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di industri perbankan Indonesia. Hasil ini mengindikasikan bahwa keadilan dalam kesempatan kerja dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas tenaga kerja. Sementara itu, Ghozali dan Tang (2022) mengungkapkan bahwa implementasi EEO di negara berkembang masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait belum optimalnya peran lembaga pengawas dalam memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Selain itu, penelitian oleh Kahfi et al. (2024) dan Sholehah et al. (2023) menekankan pentingnya penerapan nilai-nilai etika dalam manajemen SDM, di mana prinsip keadilan, profesionalisme, dan meritokrasi menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan organisasi. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sinergi antara kebijakan kesetaraan kerja, sistem rekrutmen modern, dan nilai etika yang inklusif merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian terdahulu umumnya masih membahas variabel-variabel tersebut secara terpisah, baik dalam perspektif kebijakan ketenagakerjaan maupun dalam aspek teknis implementasi sistem *e-recruitment*. Sebagian penelitian berfokus pada aspek regulasi dan kepatuhan hukum, sedangkan penelitian lainnya lebih menitikberatkan pada efisiensi teknologi dalam proses rekrutmen tanpa mengaitkannya secara langsung dengan kinerja karyawan dan nilai etika organisasi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan berbagai variabel tersebut dalam satu kerangka analisis yang utuh.

Permasalahan kesetaraan gender dalam bidang ketenagakerjaan di Indonesia masih menjadi tantangan yang kompleks, di mana ketimpangan akses terhadap peluang kerja masih sering terjadi akibat pengaruh konstruksi budaya dan pembagian peran domestik-publik yang belum setara (Nuraeni

& Suryono, 2021). Fenomena ini secara nyata menghambat partisipasi perempuan di pasar kerja dan menciptakan kesenjangan dalam pengembangan karier profesional dibandingkan laki-laki, yang sering kali berdampak pada rendahnya posisi tawar perempuan dalam sektor ketenagakerjaan serta terbatasnya akses terhadap pekerjaan yang layak dan strategis (Nuraeni & Suryono, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) bagaimana pengaruh *e-recruitment* terhadap kinerja karyawan di industri perbankan Indonesia; (2) bagaimana pengaruh penerapan Equal Employment Opportunity terhadap kinerja karyawan; serta (3) apakah *e-recruitment* dan Equal Employment Opportunity secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa *e-recruitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penerapan Equal Employment Opportunity juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kedua variabel tersebut secara simultan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *e-recruitment* dan penerapan Equal Employment Opportunity terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait integrasi antara kebijakan kesetaraan kerja dan inovasi teknologi dalam proses rekrutmen. Secara praktis, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih inklusif, transparan, dan berorientasi pada keadilan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan rancangan analisis dokumen berbasis data sekunder untuk mengkaji implementasi *Equal Employment Opportunity* dan *Affirmative Action* dalam mewujudkan keadilan kerja pada organisasi di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan kajian konseptual secara mendalam terhadap keterkaitan antara teori, regulasi, dan praktik tanpa melibatkan pengumpulan data primer. Data penelitian seluruhnya bersumber dari artikel jurnal ilmiah bereputasi, naskah akademik, serta publikasi ilmiah lain yang relevan dan diterbitkan dalam rentang waktu 2021–2025. Sumber data diperoleh dari basis data ilmiah yang dapat diakses secara terbuka, seperti Google Scholar, SINTA, dan Portal Garuda, dengan menggunakan kata kunci “Equal Employment Opportunity”, “Affirmative Action”, “keadilan kerja”, dan “manajemen sumber daya manusia”.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi dan observasi dokumen (*documentary observation*), yaitu dengan menelusuri, mengidentifikasi, serta mengompilasi artikel ilmiah dari berbagai basis data tersebut. Selanjutnya, dokumen yang diperoleh diseleksi berdasarkan tingkat kesesuaian dengan variabel penelitian, kredibilitas sumber (terutama jurnal terindeks atau bereputasi), serta kebaruan informasi yang disajikan. Artikel yang dipilih merupakan publikasi yang secara langsung membahas implementasi *Equal Employment Opportunity* dan *Affirmative Action* dalam konteks organisasi di Indonesia. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) melalui tahapan reduksi data, pengelompokan tema, penyusunan sintesis teoretis, serta interpretasi kritis. Proses analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola implementasi, mengevaluasi kesesuaian antara kebijakan dan praktik, serta mengungkap kesenjangan antara konsep ideal dan realitas yang terjadi, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika keadilan kerja dalam organisasi di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka Normatif dan Implementasi Equal Employment Opportunity di Indonesia

Dalam sektor pemerintahan, hambatan terhadap kesetaraan gender juga terlihat nyata dalam proses rekrutmen jabatan struktural bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Riset menunjukkan bahwa minimnya keterwakilan perempuan dalam posisi strategis di pemerintah daerah tidak hanya dipengaruhi oleh kendala sistemik, tetapi juga oleh budaya organisasi yang cenderung maskulin serta rendahnya minat dan kepercayaan diri kandidat perempuan untuk berkompetisi dalam jabatan struktural (Meo & Boro, 2021). Oleh karena itu, penguatan kebijakan kesetaraan tidak hanya memerlukan regulasi formal, tetapi juga transformasi budaya organisasi yang lebih inklusif guna membuka ruang yang adil bagi kepemimpinan perempuan dalam birokrasi pemerintahan (Meo & Boro, 2021).

Berdasarkan hasil analisis dokumen terhadap berbagai publikasi ilmiah, implementasi *Equal Employment Opportunity* (EEO) di Indonesia secara normatif telah memiliki landasan hukum yang kuat melalui regulasi ketenagakerjaan yang menjamin kesetaraan kesempatan kerja tanpa diskriminasi (Rafifah Abu et al., 2025; Malihah et al., 2024). Regulasi tersebut secara eksplisit melarang perlakuan tidak adil berdasarkan gender, suku, agama, ras, maupun kondisi fisik. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara kebijakan formal (*de jure*) dan praktik implementatif (*de facto*) di tingkat organisasi (Rahmawati & Nugroho, 2022).

Dalam praktiknya, diskriminasi masih ditemukan dalam berbagai bentuk, seperti bias dalam proses rekrutmen, keterbatasan akses promosi jabatan, serta ketimpangan upah berbasis gender di sektor tertentu (Husna & Damayanti, 2018). Selain itu, kelompok disabilitas juga masih menghadapi hambatan struktural dalam memperoleh akses kerja yang setara, meskipun telah terdapat regulasi yang mendukung inklusi tenaga kerja (Sa'adah et al., 2022). Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi EEO tidak dapat hanya bergantung pada keberadaan regulasi, melainkan membutuhkan penguatan dalam praktik manajerial dan budaya organisasi yang inklusif. Dengan demikian, EEO tidak hanya berfungsi sebagai instrumen hukum, tetapi juga sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang harus diintegrasikan secara sistematis dalam kebijakan organisasi (Yudiatmaja, 2020; Yusniaulia & Sary, 2023).

Tabel 1. Perbandingan Landasan Normatif dan Tantangan Implementasi *Equal Employment Opportunity*

Aspek Kebijakan	Landasan Normatif	Tantangan Implementasi
Kesetaraan kesempatan kerja	Undang-Undang Ketenagakerjaan	Bias rekrutmen dan diskriminasi terselubung
Perlindungan kelompok rentan	Kebijakan inklusi tenaga kerja	Keterbatasan akses promosi dan pelatihan
Pengelolaan keberagaman	Kebijakan organisasi	Budaya kerja yang belum inklusif

(Sumber: Data penulis, 2026)

Analisis pada Tabel 1 menunjukkan bahwa hambatan utama implementasi EEO tidak hanya bersumber dari aspek regulasi, tetapi juga dari faktor internal organisasi, khususnya budaya kerja dan praktik manajemen SDM yang belum sepenuhnya inklusif. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif untuk menjembatani kesenjangan antara kebijakan dan praktik.

Dinamika Affirmative Action dalam Mewujudkan Keadilan Kerja

Affirmative Action merupakan kebijakan korektif yang bertujuan untuk mengatasi ketimpangan struktural

dalam dunia kerja melalui peningkatan akses dan representasi kelompok marginal. Berdasarkan hasil kajian, implementasi kebijakan ini di Indonesia diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kuota keterwakilan perempuan dalam sektor publik maupun kebijakan inklusi tenaga kerja disabilitas (Tias et al., 2023; Sa'adah et al., 2022). Kebijakan tersebut terbukti mampu meningkatkan partisipasi kelompok yang selama ini kurang terakomodasi dalam organisasi (Hukama et al., 2026).

Meskipun demikian, implementasi *Affirmative Action* tidak terlepas dari dinamika dan perdebatan, khususnya terkait dengan potensi konflik terhadap prinsip meritokrasi. Sebagian organisasi memandang bahwa kebijakan afirmatif berpotensi menurunkan standar kompetensi apabila tidak diimbangi dengan sistem evaluasi yang objektif. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa konflik tersebut lebih bersifat perseptual daripada faktual. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ketika kebijakan afirmatif diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja yang transparan dan berbasis kompetensi, kebijakan ini justru berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan (Putra & Veri, 2025).

Implementasi kebijakan *affirmative action* sebagai instrumen korektif sering kali menghadapi kendala serius dalam hal kepatuhan institusional, terutama dalam sistem kepartaian di Indonesia. Banyak partai politik belum mengintegrasikan kebijakan kuota 30% keterwakilan perempuan ke dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) mereka, sehingga kebijakan tersebut kehilangan pijakan legal-internal yang kuat (Aulya et al., 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa kebijakan afirmatif di tingkat praktis masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya diinternalisasi sebagai komitmen organisasi, sehingga belum mampu memberikan kepastian, manfaat, maupun keadilan yang substantif bagi peningkatan keterwakilan perempuan di ranah politik (Aulya et al., 2022).

Dengan demikian, *Affirmative Action* tidak dapat dipahami sebagai kebijakan yang bertentangan dengan meritokrasi, melainkan sebagai instrumen strategis untuk menciptakan keadilan kerja yang lebih substantif, terutama dalam kondisi ketimpangan struktural yang masih terjadi.

Sinergi dan Potensi Konflik antara Equal Employment Opportunity dan Affirmative Action

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara EEO dan *Affirmative Action* bersifat komplementer, meskipun dalam praktiknya terdapat potensi konflik implementatif. EEO berorientasi pada penciptaan kesetaraan kesempatan secara formal, sedangkan *Affirmative Action* berfungsi sebagai mekanisme korektif untuk mengatasi ketimpangan yang telah terjadi (Hukama et al., 2026).

Potensi konflik muncul ketika kebijakan afirmatif dipersepsikan sebagai bentuk ketidakadilan terhadap prinsip kompetensi. Namun, analisis menunjukkan bahwa konflik tersebut umumnya terjadi pada organisasi yang belum memiliki sistem manajemen SDM yang transparan dan akuntabel. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengintegrasikan kedua kebijakan tersebut secara sistematis justru menunjukkan peningkatan dalam aspek kepuasan kerja, loyalitas karyawan, serta produktivitas organisasi (Yusniaulia & Sary, 2023).

Dalam konteks ini, peran manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting sebagai aktor utama dalam mengelola keseimbangan antara keadilan formal dan keadilan substantif. Kepemimpinan yang berorientasi pada nilai inklusivitas dan anti-diskriminasi terbukti mampu memperkuat efektivitas implementasi kebijakan kesetaraan kerja (Saputra & Wijaya, 2022).

Peran Budaya Organisasi dan Etika dalam Penguatan Keadilan Kerja

Budaya organisasi merupakan faktor determinan dalam keberhasilan implementasi EEO dan *Affirmative Action*. Organisasi yang memiliki budaya inklusif cenderung lebih mampu menginternalisasi nilai kesetaraan dan mengurangi praktik diskriminatif dalam berbagai aspek pengelolaan SDM (Putra & Veri, 2025). Sebaliknya, dominasi struktur organisasi yang tidak inklusif dapat memperkuat ketimpangan, khususnya terhadap kelompok perempuan dan kelompok marginal lainnya (Fitriani et al., 2025).

Selain faktor budaya, integrasi nilai etika juga memiliki peran strategis dalam memperkuat implementasi kebijakan kesetaraan kerja. Dalam perspektif etika bisnis Islam, prinsip keadilan (*'adalah*) menekankan pentingnya perlakuan yang setara dan adil terhadap seluruh individu tanpa diskriminasi (Kahfi et al., 2025). Pendekatan etika ini memberikan dimensi normatif yang lebih luas, di mana keadilan kerja tidak hanya dipandang sebagai kewajiban hukum, tetapi juga sebagai tanggung jawab moral organisasi.

Dengan demikian, sinergi antara regulasi formal, budaya organisasi, dan nilai etika menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

Implikasi dan Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat kerangka konseptual integratif yang menempatkan EEO dan *Affirmative Action* sebagai dua instrumen yang saling melengkapi dalam mewujudkan keadilan kerja yang substantif. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa kesenjangan antara kebijakan dan praktik merupakan isu utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk mengintegrasikan kebijakan kesetaraan dalam sistem manajemen SDM secara menyeluruh, mencakup proses rekrutmen, pengembangan karier, penilaian kinerja, serta pengelolaan keberagaman. Organisasi juga perlu mengembangkan mekanisme evaluasi dan pengawasan yang berkelanjutan guna memastikan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya bersifat simbolik, tetapi memberikan dampak nyata terhadap peningkatan keadilan kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengindikasikan bahwa keberhasilan penerapan *Equal Employment Opportunity* dan *Affirmative Action* dalam organisasi di Indonesia tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, melainkan oleh sejauh mana kebijakan tersebut diimplementasikan secara konsisten dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Kedua pendekatan ini memiliki fungsi yang saling melengkapi dalam membangun keadilan kerja, yakni melalui penyediaan akses yang setara sekaligus upaya korektif terhadap ketimpangan struktural. Dengan demikian, efektivitas implementasi lebih tercermin dari dampaknya terhadap proses kerja dan hubungan industrial dibandingkan sekadar keberadaan kebijakan formal.

Selain itu, hasil penelitian menegaskan bahwa faktor internal organisasi, seperti budaya kerja, komitmen kepemimpinan, serta sistem evaluasi yang berkelanjutan, memegang peranan penting dalam mewujudkan keadilan kerja secara nyata. Tanpa dukungan tersebut, kebijakan kesetaraan cenderung bersifat simbolis dan kurang memberikan perubahan signifikan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang terintegrasi antara kebijakan, praktik manajerial, dan nilai inklusivitas dalam satu kerangka yang berkelanjutan, guna menciptakan lingkungan kerja yang adil, responsif, dan mampu mendukung keberlanjutan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu, R. R., Rahmaniar, R., & Bulutoding, L. (2025). Kerangka Hukum Kesetaraan Kerja dan Pengelolaan Keberagaman di Tempat Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 5(1), 10. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6015>
- Aisyah, A., Risma, R., Parmitasari, R. D. A., & Syariati, A. (2025). Kerangka Hukum Kesetaraan dan Pengelolaan Keberagaman dalam Organisasi Kerja. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 5242-5255. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.19368>
- Al Ghozali, F., & Tang, S. M. (2022). The Enforcement Of Equal Employment Opportunity: Indonesian And Taiwanese Perspective. *International Journal of Law and Legal Ethics (IJLLE)*, 3(1), 28-56. <https://doi.org/10.47701/ijlle.v3i1.1789>
- Aulya, A., Moenta, AP, & Halim, H. (2022). Perempuan dan Politik: Menakar Kebijakan Affirmative Action dalam Sistem Kepartaian. *Amanna Gappa*, 30 (2), 126-136. Diambil dari <https://journal.unhas.ac.id/index.php/agjl/article/view/24214>

- Fitriani, N. L., Putri, A., Ramadhania, N. P., & Suherman, A. (2025). IMPLIKASI DOMINASI STRUKTURAL TERHADAP PERLINDUNGAN HAK ASASI PEREMPUAN DALAM KESETARAAN KESEMPATAN KERJA DI INDONESIA. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Ilmu*, 2(6), 08-15. <https://doi.org/10.69714/gnnbrx75>
- Hukama, E. E. K. Z., Riskiyah, K. M., & Aulia, H. B. (2026). Literature Review: Kesempatan Kerja yang Setara, Aksi Afirmatif, dan Keberagaman Tenaga Kerja. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4). <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4486>
- Malihah, L. (2024). Equal Employment Opportunity Sebagai Upaya Mewujudkan Kesetaraan Kesempatan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 10(1), 87-98. <https://jurnal.saburai.id/index.php/JIMS/article/view/2960>
- Meo, E. N., & Boro, V. I. A. (2021). Kesetaraan Gender dalam Perekrutan Aparatur Sipil Negara Menempati Jabatan Struktural di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Perspektif*, 10(1), 204-210. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v10i1.4274>
- Nuraeni, Y., & Suryono, I. L. (2021). Analisis kesetaraan gender dalam bidang ketenagakerjaan di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 68-79. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.134>
- Putra, Z. (2025). Implementasi Kebijakan SDM Yang Inklusif Sebagai Upaya Meningkatkan Keadilan Dan Keberagaman Di Tempat Kerja. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(3), 846-853 <https://ref-indonesia.org/jurnal/index.php/JOSEAMB/index>
- Sa'adah, N., Wedadjati, R. S., & Asmara, A. F. (2022). Evaluating equal employment opportunity in Indonesian industries to accommodate disabled workers. *International Journal of Business and Systems Research*, 16(5-6), 624-643 <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2022.125476>
- Saputra, TA, & Wijaya, C. (2022). Peran Pimpinan Sumber Daya Manusia Menjadi Pemimpin Dalam Penegakan Etika Anti Diskriminatif. *PERSPEKTIF*, 11 (2), 735-744. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6233>
- Sudinadji, M. B. EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY DAN UPAYA PENYETARAAN PERLAKUAN PEKERJA PEREMPUAN. *Indigenus: Jurnal Ilmiah Psikologi*.
- Yudiatmaja, KAMI (2020). Kesetaraan Kesempatan Kerja di Indonesia: Anteseden Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pelayanan Pegawai Pemerintah di Tanjungpinang: Kesempatan Kerja yang Setara di Indonesia: Anteseden dari Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pelayanan Pegawai di Kota Tanjungpinang. *Administrator Jurnal Borneo*, 16 (2), 179-198. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i2.658>
- Yusniaulia, A. N., & Sary, F. P. (2023). The effect of e-recruitment and equal employment opportunity on employee performance in the Indonesian banking industry. *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 89-103. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v7i1.27548>