



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 9568-9578

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Literature Review: Kesempatan Kerja yang Setara, Aksi Afirmatif, dan Keberagaman Tenaga Kerja

Eef Elza Kamaliy Zainul Hukama, Khofifah Mamluatur Riskiyah, Helmi Buyung Aulia
Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura
efelza@gmail.com, lulukkhofifahmamluatur@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini merupakan kajian literature review yang bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif penerapan prinsip kesempatan kerja yang setara dan kebijakan aksi afirmatif serta implikasinya terhadap keberagaman tenaga kerja dalam organisasi modern, khususnya di konteks Indonesia. Kajian ini menyintesis temuan empiris dan konseptual dari sepuluh artikel ilmiah bereputasi yang diterbitkan dalam rentang waktu 2022 hingga 2025. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kesempatan kerja yang setara dan aksi afirmatif merupakan dua instrumen kebijakan yang saling melengkapi dalam menciptakan sistem rekrutmen yang adil, inklusif, dan berkelanjutan. Aksi afirmatif yang dirancang secara berbasis data dan terintegrasi dengan prinsip meritokrasi terbukti mampu meningkatkan representasi kelompok marginal, termasuk perempuan, penyandang disabilitas, lulusan daerah tertinggal, dan kelompok minoritas etnis, tanpa menurunkan kualitas seleksi tenaga kerja. Di sisi lain, penerapan prinsip kesempatan kerja yang setara melalui standarisasi proses seleksi, transparansi kriteria, dan pelatihan kesadaran bias bagi pengelola SDM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keadilan prosedural dan kepercayaan kandidat terhadap sistem rekrutmen. Literatur juga menegaskan bahwa keberagaman tenaga kerja yang dihasilkan dari sistem yang adil tidak hanya berdampak pada citra organisasi, tetapi juga berkontribusi nyata terhadap peningkatan inovasi, kinerja tim, retensi karyawan, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan dinamika pasar global. Namun demikian, efektivitas kebijakan tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi, dukungan pasca-rekrutmen, serta integrasi kebijakan afirmatif dengan strategi manajemen keberagaman yang holistik. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan konseptual dan praktis bagi pengambil kebijakan dan praktisi sumber daya manusia dalam merancang sistem rekrutmen yang berkeadilan dan responsif terhadap tantangan ketenagakerjaan kontemporer.

Kata kunci: Kesempatan Kerja yang Setara, Kebijakan Aksi Afirmatif, Keberagaman Tenaga Kerja, Rekrutmen Inklusif, Seleksi Berbasis Data.

1. Latar Belakang

Di tengah transformasi digital dan dinamika pasar kerja yang terus berkembang, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, kolaboratif, dan selaras dengan nilai serta visi perusahaan. Kualitas SDM menjadi penentu utama dalam menciptakan nilai berkelanjutan, mendorong inovasi, serta menjaga daya saing organisasi di tingkat global maupun lokal. Salah satu fondasi kritis dalam membangun SDM berkualitas adalah melalui proses rekrutmen dan seleksi yang efektif tahap awal yang menentukan siapa yang akan menjadi bagian dari organisasi (Suryani & Hidayat, 2023). Pernyataan ini menegaskan bahwa kualitas tenaga kerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi tidak dapat dilepaskan dari bagaimana sistem seleksi dirancang dan diimplementasikan sejak awal, karena kesalahan pada tahap ini berpotensi menimbulkan dampak jangka panjang terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam praktiknya, proses rekrutmen dan seleksi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif untuk mengisi posisi kosong, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang menentukan struktur sosial dan komposisi tenaga kerja di dalam organisasi. Metode seleksi karyawan yang digunakan oleh organisasi turut menentukan akurasi dalam mengidentifikasi kandidat terbaik. Dalam praktiknya, semakin banyak organisasi yang beralih dari pendekatan seleksi tunggal menjadi seleksi kombinasi, yang mengintegrasikan berbagai instrumen seperti wawancara terstruktur, tes kemampuan kognitif, simulasi kerja, dan penilaian kepribadian. Pendekatan ini terbukti meningkatkan validitas prediktif terhadap kinerja karyawan di masa depan, sekaligus meminimalkan bias subjektif dalam pengambilan keputusan (Putri & Wibowo, 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa desain sistem seleksi

yang komprehensif tidak hanya berpengaruh terhadap kualitas individu yang direkrut, tetapi juga terhadap tingkat keadilan proses seleksi itu sendiri.

Seiring dengan berkembangnya teknologi informasi, organisasi semakin mengadopsi sistem seleksi berbasis digital sebagai bagian dari transformasi manajemen SDM. Sejalan dengan percepatan adopsi teknologi, seleksi digital melalui platform rekrutmen online, video interview, AI-based screening, dan assessment berbasis cloud kini menjadi tren dominan, terutama pasca pandemi. Seleksi digital menawarkan kecepatan, jangkauan yang lebih luas, serta efisiensi biaya, namun juga menimbulkan tantangan terkait keadilan algoritmik, akurasi penilaian soft skills, dan inklusivitas bagi kandidat dengan keterbatasan akses teknologi (Rahmawati & Fauzi, 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa kemajuan teknologi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan keadilan seleksi, sehingga tetap diperlukan pengawasan dan desain sistem yang sensitif terhadap isu kesetaraan.

Beberapa penelitian menekankan bahwa penggunaan teknologi dalam rekrutmen perlu diimbangi dengan pendekatan konvensional agar proses seleksi tetap mempertimbangkan konteks sosial dan karakteristik individu secara lebih utuh. Beberapa studi menunjukkan bahwa integrasi seleksi digital dengan metode konvensional dalam skema seleksi kombinasi dapat menghasilkan keseimbangan antara efisiensi dan kedalaman penilaian (Lestari & Prasetyo, 2023). Dengan demikian, penggunaan teknologi seharusnya tidak menggantikan sepenuhnya penilaian manusia, tetapi berfungsi sebagai alat pendukung dalam menciptakan proses seleksi yang lebih objektif dan inklusif.

Namun demikian, literatur menunjukkan adanya inkonsistensi dalam penerapan dan evaluasi metode seleksi. Sebagian penelitian fokus pada keberhasilan jangka pendek seperti kecocokan teknis atau waktu penempatan, sementara yang lain menekankan pada indikator jangka panjang seperti retensi karyawan, adaptasi budaya, dan kontribusi terhadap kinerja tim. Di konteks Indonesia, khususnya pada organisasi skala kecil hingga menengah (UKM), penerapan metode seleksi yang sistematis masih terbatas, sering kali karena keterbatasan sumber daya, kurangnya kapasitas HR, atau minimnya panduan berbasis bukti (Aditya & Sulisty, 2024). Temuan ini memperlihatkan bahwa kesenjangan antara praktik ideal dan praktik aktual masih menjadi persoalan utama dalam pengelolaan SDM di Indonesia.

Lebih jauh, ketidaksistematikan dalam proses seleksi berimplikasi langsung pada isu kesempatan kerja yang setara. Ketika proses rekrutmen tidak terstandarisasi dan masih sangat bergantung pada subjektivitas, peluang terjadinya bias dan diskriminasi menjadi semakin besar. Hal ini bertentangan dengan prinsip kesetaraan kesempatan kerja yang menekankan bahwa setiap individu harus memiliki peluang yang sama untuk diakses dan dinilai berdasarkan kompetensi, bukan karakteristik personal yang tidak relevan dengan pekerjaan (Prasetyo & Wulandari, 2022). Oleh karena itu, kesempatan kerja yang setara menjadi isu fundamental dalam diskursus manajemen SDM kontemporer.

Dalam konteks ketenagakerjaan Indonesia, upaya mewujudkan kesempatan kerja yang setara sering kali dihadapkan pada tantangan struktural dan kultural. Rahmawati & Nugroho (2022) menegaskan bahwa regulasi nasional terkait kesetaraan kesempatan kerja sebenarnya sudah relatif kuat, namun implementasinya di tingkat organisasi dan daerah masih lemah akibat bias budaya, kurangnya pengawasan, serta rendahnya kesadaran terhadap pentingnya keadilan prosedural. Kondisi ini menyebabkan kelompok tertentu, seperti perempuan, penyandang disabilitas, dan kelompok marginal lainnya, masih menghadapi hambatan dalam mengakses pekerjaan yang layak.

Sebagai respons terhadap ketimpangan tersebut, kebijakan aksi afirmatif diperkenalkan sebagai instrumen untuk meningkatkan akses kelompok marginal terhadap kesempatan kerja. Dewi & Suryani (2023) menunjukkan bahwa implementasi kebijakan aksi afirmatif mampu meningkatkan representasi perempuan dalam sektor publik, meskipun masih menghadapi tantangan dalam hal promosi jabatan dan keberlanjutan karier. Temuan ini mengindikasikan bahwa aksi afirmatif efektif dalam meningkatkan akses awal, tetapi belum tentu menjamin kesetaraan hasil tanpa dukungan kebijakan lanjutan.

Penelitian lain juga menyoroti keterbatasan implementasi aksi afirmatif di sektor swasta. Haryanto & Fitriani (2024) menemukan bahwa pemenuhan kuota penyandang disabilitas sering kali bersifat administratif tanpa diikuti dengan penyediaan fasilitas pendukung dan lingkungan kerja yang inklusif. Hal ini menunjukkan bahwa

keberagaman tenaga kerja yang dihasilkan dari kebijakan afirmatif dapat menjadi simbolis apabila tidak disertai dengan perubahan sistem dan budaya organisasi.

Dengan demikian, keberagaman tenaga kerja tidak dapat dipahami sebagai tujuan akhir semata, melainkan sebagai hasil dari interaksi antara sistem rekrutmen yang adil, kebijakan afirmatif yang responsif, serta lingkungan kerja yang inklusif. Putri & Siregar (2025) menekankan bahwa integrasi prinsip Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) dalam manajemen SDM memungkinkan organisasi tidak hanya meningkatkan representasi kelompok marginal, tetapi juga menciptakan nilai tambah melalui inovasi, keterlibatan karyawan, dan adaptasi terhadap pasar global.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kebutuhan yang kuat akan kajian literatur komprehensif yang menyintesis temuan-temuan terbaru mengenai kesempatan kerja yang setara, kebijakan aksi afirmatif, dan dampaknya terhadap keberagaman tenaga kerja. Kajian ini menjadi penting untuk menjembatani kesenjangan antara regulasi, praktik organisasi, dan hasil yang diharapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia.

2. Metode Penelitian

2.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *literature review* dengan tujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyintesis temuan-temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kesempatan kerja yang setara, kebijakan aksi afirmatif, dan keberagaman tenaga kerja. Pendekatan *literature review* dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan konseptual dan empiris suatu topik penelitian, serta mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan kecenderungan temuan dalam penelitian terdahulu (Okoli & Schabram, 2010; Snyder, 2019). Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian tidak hanya merangkum hasil penelitian sebelumnya, tetapi juga melakukan interpretasi kritis terhadap temuan-temuan tersebut dalam konteks manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Jenis *literature review* yang digunakan dalam penelitian ini bersifat naratif-sistematis. Pendekatan naratif memungkinkan peneliti menyajikan pembahasan secara deskriptif dan kontekstual, sementara unsur sistematis diterapkan melalui tahapan pencarian, seleksi, dan analisis literatur yang terstruktur dan transparan. Kombinasi kedua pendekatan ini dinilai relevan untuk mengkaji isu kesempatan kerja yang setara dan aksi afirmatif, mengingat topik tersebut memiliki dimensi normatif, kebijakan, dan praktik organisasi yang beragam (Snyder, 2019).

2.2. Sumber Data

Sumber data penelitian diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional yang dipublikasikan dalam rentang waktu lima tahun terakhir, yaitu antara tahun 2020 hingga 2025. Rentang waktu ini dipilih untuk memastikan bahwa literatur yang dianalisis mencerminkan perkembangan kebijakan ketenagakerjaan dan praktik manajemen SDM yang paling mutakhir, khususnya pasca pandemi dan dalam konteks percepatan transformasi digital. Sumber literatur utama berasal dari basis data akademik yang dapat dipercaya, meliputi Google Scholar, Scopus, ResearchGate, serta portal jurnal perguruan tinggi yang terakreditasi dan terindeks Sinta (untuk literatur lokal). Pemilihan sumber ini bertujuan untuk menjamin kualitas ilmiah dan validitas temuan yang dianalisis.

Artikel yang dijadikan bahan analisis harus memenuhi kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Pertama, artikel harus secara eksplisit membahas kesempatan kerja yang setara, kebijakan aksi afirmatif, atau keberagaman tenaga kerja dalam konteks organisasi. Kedua, artikel harus menyajikan analisis empiris, konseptual, atau evaluatif yang relevan dengan topik penelitian. Ketiga, artikel harus memiliki metodologi penelitian yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Penerapan kriteria ini bertujuan untuk memastikan bahwa literatur yang dianalisis memiliki relevansi substantif dan kualitas metodologis yang memadai.

2.3. Proses Pengumpulan Data

Proses pengumpulan literatur dilakukan secara sistematis mengikuti prinsip *systematic literature review* (SLR). Tahap awal melibatkan pencarian menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan Inggris, seperti:

- “employee selection methods”
- “recruitment effectiveness”
- “digital recruitment”
- “combined selection approach”
- “quality of human resources”
- “SDM berkualitas”
- “online selection”

Penggunaan kata kunci ganda ini bertujuan untuk menjangkau literatur lokal dan internasional secara seimbang. Pencarian dilakukan di berbagai database dengan filter tahun publikasi (2020-2025) dan jenis dokumen (jurnal ilmiah). Tahap selanjutnya adalah proses penyaringan literatur yang dilakukan dalam dua tahap, yaitu :

1. Screening judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian topik dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak relevan atau tidak secara langsung membahas isu kesempatan kerja yang setara dan aksi afirmatif dieliminasi pada tahap ini.
2. Menelaah teks lengkap (*full-text review*) untuk menilai kedalaman analisis, kejelasan metodologi, serta kontribusi artikel terhadap pemahaman tentang keberagaman tenaga kerja. Proses ini dilakukan secara cermat untuk meminimalkan risiko bias seleksi.

Artikel yang memenuhi kriteria kemudian dikodekan. Data yang diekstraksi mencakup: jenis metode seleksi, ukuran sampel (jika empiris), konteks organisasi, indikator kualitas SDM yang diukur (kompetensi, kinerja, adaptasi, retensi), serta temuan utama dan keterbatasan penelitian.

2.4. Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif deskriptif dengan pendekatan tematik. Langkah-langkah analisis meliputi:

1. Klasifikasi metode seleksi ke dalam kategori utama: (a) seleksi konvensional (wawancara, psikotes, tes kompetensi), (b) seleksi digital (AI-based screening, video interview, platform rekrutmen online), dan (c) seleksi kombinasi (gabungan metode konvensional dan digital).
2. Evaluasi dampak masing-masing metode terhadap dimensi kualitas SDM, termasuk kompetensi teknis, kemampuan adaptasi, kinerja kerja, serta retensi jangka panjang.
3. Identifikasi kesenjangan penelitian, seperti kurangnya studi komparatif antar metode, minimnya evaluasi keadilan (*fairness*) dan bias algoritmik dalam seleksi digital, serta keterbatasan kontekstualisasi di negara berkembang khususnya Indonesia.

Temuan dari seluruh literatur disintesis menjadi narasi koheren yang menjawab pertanyaan penelitian, dilengkapi dengan interpretasi kritis dan rekomendasi berbasis bukti.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 10 artikel jurnal yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2022–2025, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip kesempatan kerja yang setara dan kebijakan aksi afirmatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan keberagaman tenaga kerja dalam organisasi modern. Literatur yang dianalisis secara konsisten menegaskan bahwa keberagaman tenaga kerja tidak muncul secara alamiah, melainkan merupakan hasil dari desain kebijakan rekrutmen dan seleksi yang secara sadar diarahkan untuk mengurangi bias dan hambatan struktural (Prasetyo & Wulandari, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan aksi afirmatif yang dirancang secara inklusif dan berbasis data mampu meningkatkan representasi kelompok marginal dalam berbagai sektor pekerjaan. Dewi & Suryani (2023) menemukan bahwa penerapan kuota perempuan dalam rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN), yang

dikombinasikan dengan pelatihan inklusi dan peningkatan kesadaran gender, berhasil meningkatkan partisipasi perempuan hingga 32% dalam jabatan struktural. Temuan ini memperlihatkan bahwa kebijakan afirmatif efektif dalam memperluas akses awal terhadap posisi kerja yang sebelumnya didominasi oleh kelompok tertentu, meskipun tantangan keberlanjutan karier masih tetap ada.

Selain peningkatan representasi gender, literatur juga menunjukkan bahwa kebijakan afirmatif berkontribusi terhadap perluasan akses kelompok lain yang selama ini terpinggirkan. Lestari & Gunawan (2023) melaporkan bahwa penerapan afirmatif berbasis wilayah, khususnya bagi lulusan dari daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), mampu meningkatkan komposisi tenaga kerja yang lebih merata secara geografis di sektor perbankan nasional. Namun demikian, penelitian tersebut juga menegaskan bahwa peningkatan representasi wilayah belum sepenuhnya diikuti dengan kesiapan organisasi dalam menyediakan program adaptasi budaya kerja bagi karyawan baru dari latar belakang daerah.

Hasil penelitian juga menegaskan bahwa kesempatan kerja yang setara tidak hanya berkaitan dengan akses masuk ke organisasi, tetapi juga dengan keadilan prosedural dalam seluruh tahapan seleksi. Prasetyo & Wulandari (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan proses seleksi standar, transparan, dan bebas diskriminasi seperti wawancara terstruktur dan penilaian kompetensi berbasis objektivitas memiliki tingkat keberagaman tenaga kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih mengandalkan proses seleksi informal. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural merupakan faktor kunci dalam menciptakan keberagaman yang berkelanjutan.

Di sisi lain, hasil penelitian juga mengungkap berbagai keterbatasan dalam implementasi kebijakan afirmatif, khususnya dalam konteks penyandang disabilitas. Haryanto & Fitriani (2024) menemukan bahwa meskipun kuota 1% untuk penyandang disabilitas telah diatur dalam UU No. 8 Tahun 2016, banyak organisasi hanya memenuhi ketentuan tersebut secara administratif. Kurangnya penyediaan fasilitas pendukung, penyesuaian lingkungan kerja, dan pendampingan menyebabkan keberagaman yang tercipta tidak berdampak pada partisipasi kerja yang bermakna, serta berimplikasi pada rendahnya tingkat retensi tenaga kerja disabilitas.

Temuan serupa juga ditunjukkan dalam penelitian Kusuma & Sari (2022), yang mengkaji implementasi aksi afirmatif bagi kelompok adat dan mantan narapidana. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa meskipun program afirmatif berbasis kemitraan dengan LSM mampu meningkatkan penyerapan tenaga kerja dari kelompok marjinal, keberlanjutan pekerjaan masih menjadi tantangan utama akibat stigma sosial dan minimnya dukungan pasca-rekrutmen. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan afirmatif tidak dapat diukur hanya dari jumlah tenaga kerja yang direkrut, tetapi juga dari stabilitas dan kualitas pengalaman kerja mereka.

Selain aspek representasi dan keadilan prosedural, hasil penelitian juga menyoroti dampak keberagaman tenaga kerja terhadap kinerja dan inovasi organisasi. Firdaus & Octaviani (2024) menemukan bahwa tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang gender, disabilitas, dan pendidikan yang beragam menghasilkan tingkat inovasi produk yang lebih tinggi serta respons pasar yang lebih cepat. Temuan ini memperkuat argumen bahwa keberagaman tenaga kerja bukan hanya isu sosial, tetapi juga memiliki implikasi strategis bagi daya saing organisasi.

Lebih lanjut, literatur menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan retensi karyawan ketika didukung oleh sistem rekrutmen yang adil. Aprilia & Hartono (2024) melaporkan bahwa organisasi yang menerapkan pelatihan anti-bias dan wawancara terstruktur memiliki tingkat retensi perempuan hingga 40% lebih tinggi dalam dua tahun pertama masa kerja. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam proses seleksi berpengaruh langsung terhadap loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkap bahwa efektivitas kebijakan kesempatan kerja yang setara dan aksi afirmatif sangat bergantung pada konteks implementasi. Rahmawati & Nugroho (2022) menegaskan bahwa meskipun regulasi nasional terkait kesetaraan kesempatan kerja di Indonesia tergolong kuat, implementasinya di tingkat daerah dan organisasi masih menghadapi kendala akibat bias budaya, lemahnya pengawasan, dan kurangnya komitmen manajerial. Kondisi ini menyebabkan kesenjangan antara tujuan kebijakan dan hasil yang dicapai di lapangan.

Studi terbaru oleh Putri & Siregar (2025) memberikan perspektif yang lebih integratif dengan menekankan pentingnya penerapan prinsip Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) dalam manajemen sumber daya manusia. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan kebijakan afirmatif dengan prinsip kesetaraan prosedural dan budaya inklusif tidak hanya berhasil meningkatkan representasi kelompok marginal, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan karyawan, inovasi, dan adaptasi terhadap pasar global.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja merupakan hasil dari interaksi kompleks antara kebijakan kesempatan kerja yang setara, desain aksi afirmatif, dan dukungan organisasi secara berkelanjutan. Kebijakan afirmatif terbukti efektif dalam meningkatkan akses awal kelompok marginal, sementara kesempatan kerja yang setara berperan penting dalam memastikan keadilan proses seleksi. Namun, tanpa dukungan pasca-rekrutmen dan integrasi dengan budaya organisasi yang inklusif, keberagaman yang tercipta berisiko menjadi simbolis dan tidak berkelanjutan.

Berikut ringkasan temuan dari 10 penelitian terdahulu:

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu tentang Kesempatan Kerja yang Setara, Aksi Afirmatif, dan Keberagaman Tenaga Kerja (2022-2025)

No	Penelitian Terdahulu	Metode Seleksi / Pendekatan Kebijakan	Kinerja / Dampak yang Diukur	Temuan Singkat
1	Dewi & Suryani (2023)	Kuota perempuan dalam rekrutmen ASN + pelatihan inklusi	Representasi gender, kepuasan kerja	Kebijakan afirmatif meningkatkan partisipasi perempuan, namun belum memperbaiki kesenjangan promosi.
2	Prasetyo & Wulandari (2022)	Standarisasi proses seleksi berbasis EEO	Keberagaman etnis & gender, kinerja tim	Perusahaan dengan EEO formal memiliki keberagaman 35% lebih tinggi dan performa tim lebih kolaboratif.
3	Haryanto & Fitriani (2024)	Rekrutmen berbasis kuota disabilitas + aksesibilitas fisik	Retensi, produktivitas, inklusi sosial	Kuota disabilitas terpenuhi secara administratif, tapi minim dukungan adaptif → retensi rendah.
4	Lestari & Gunawan (2023)	Afirmatif wilayah (daerah 3T) + latar belakang pendidikan	Komposisi tenaga kerja, loyalitas organisasi	Afirmatif geografis berhasil menarik talenta dari luar Jawa, tapi perlu program onboarding khusus.
5	Rahmawati & Nugroho (2022)	Audit kebijakan EEO + benchmarking organisasi	Kepatuhan regulasi, persepsi keadilan	Regulasi nasional kuat, tapi implementasi di daerah lemah akibat bias budaya dan kurangnya pengawasan.
6	Firdaus & Octaviani (2024)	Tim lintas latar belakang (gender, disabilitas, pendidikan)	Inovasi produk, respon pasar, kepuasan pelanggan	Tim beragam menghasilkan 28% lebih banyak ide inovatif dan respons pasar lebih cepat.
7	Susanto & Maharani (2023)	Kuota lulusan PTN/PTS daerah dalam CPNS	Partisipasi pelamar, representasi regional	Meningkatkan akses bagi lulusan daerah, tapi tidak diikuti dengan penyesuaian budaya kerja.
8	Kusuma & Sari (2022)	Program mitra LSM untuk kelompok adat & mantan narapidana	Penyerapan kerja, stabilitas pekerjaan	Program afirmatif berbasis mitra efektif, tapi minim dukungan pasca-rekrutmen.
9	Aprilia & Hartono (2024)	Pelatihan anti-bias + wawancara terstruktur	Retensi perempuan, keadilan prosedural	Perusahaan dengan pelatihan bias memiliki retensi perempuan 40% lebih tinggi dalam 2 tahun pertama.
10	Putri & Siregar (2025)	Integrasi prinsip DEI (Diversity, Equity, Inclusion)	Keterlibatan karyawan, inovasi, citra perusahaan	Kombinasi afirmatif + equity + inklusi budaya organisasi menghasilkan dampak berkelanjutan pada keberagaman.

3.2 Pembahasan

Hasil penelitian yang disintesis dari berbagai literatur menunjukkan bahwa penerapan kesempatan kerja yang setara dan kebijakan aksi afirmatif merupakan dua instrumen kebijakan yang tidak dapat dipisahkan dalam upaya

membangun keberagaman tenaga kerja yang berkelanjutan. Pembahasan ini mengelaborasi temuan penelitian dengan menekankan keterkaitan antara keadilan prosedural, desain kebijakan afirmatif, serta dampaknya terhadap dinamika organisasi.

1. Kesempatan Kerja yang Setara sebagai Fondasi Keadilan Prosedural

Kesempatan kerja yang setara terbukti memainkan peran fundamental dalam menciptakan sistem rekrutmen yang adil dan objektif. Prasetyo & Wulandari (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan proses seleksi yang standar, transparan, dan bebas diskriminasi memiliki tingkat keberagaman tenaga kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih mengandalkan proses seleksi informal. Temuan ini memperlihatkan bahwa keadilan prosedural bukan hanya prinsip normatif, tetapi juga mekanisme praktis yang memengaruhi komposisi tenaga kerja.

Kesempatan kerja yang setara memastikan bahwa setiap kandidat dinilai berdasarkan kompetensi dan potensi kerja, bukan berdasarkan karakteristik personal yang tidak relevan dengan pekerjaan. Ketika proses seleksi tidak terstandarisasi, subjektivitas pewawancara dan bias implisit cenderung mendominasi pengambilan keputusan, sehingga mempersempit akses kelompok tertentu terhadap kesempatan kerja yang layak (Rahmawati & Nugroho, 2022). Oleh karena itu, penerapan prinsip kesetaraan dalam setiap tahapan seleksi menjadi prasyarat utama bagi terciptanya keberagaman yang bermakna.

2. Aksi Afirmatif sebagai Mekanisme Korektif Ketimpangan Struktural

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa aksi afirmatif berfungsi sebagai mekanisme korektif untuk mengatasi ketimpangan struktural yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui perlakuan yang sama. Dewi & Suryani (2023) membuktikan bahwa penerapan kuota perempuan dalam rekrutmen ASN mampu meningkatkan representasi perempuan dalam jabatan struktural, meskipun masih menghadapi tantangan dalam promosi jabatan jangka panjang. Temuan ini mengindikasikan bahwa aksi afirmatif efektif dalam membuka akses awal, tetapi belum sepenuhnya menjamin kesetaraan hasil.

Selain afirmatif berbasis gender, kebijakan afirmatif berbasis wilayah juga menunjukkan dampak positif terhadap pemerataan kesempatan kerja. Lestari & Gunawan (2023) menemukan bahwa afirmatif wilayah bagi lulusan daerah 3T meningkatkan keberagaman geografis tenaga kerja di sektor perbankan nasional. Namun demikian, penelitian tersebut juga menekankan bahwa tanpa program adaptasi budaya kerja yang memadai, keberagaman yang tercipta berpotensi menimbulkan tantangan internal dalam organisasi.

3. Tantangan Implementasi Aksi Afirmatif bagi Kelompok Rentan

Pembahasan ini juga menyoroti keterbatasan implementasi aksi afirmatif, khususnya bagi penyandang disabilitas. Haryanto & Fitriani (2024) menegaskan bahwa pemenuhan kuota disabilitas sering kali bersifat administratif tanpa disertai penyediaan aksesibilitas dan dukungan kerja yang memadai. Kondisi ini menyebabkan keberagaman yang dihasilkan tidak berdampak pada partisipasi kerja yang bermakna dan berkelanjutan.

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Kusuma & Sari (2022), yang menunjukkan bahwa program afirmatif bagi kelompok adat dan mantan narapidana mampu meningkatkan penyerapan tenaga kerja, tetapi masih menghadapi hambatan berupa stigma sosial dan minimnya dukungan pasca-rekrutmen. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan afirmatif tidak dapat diukur hanya dari jumlah tenaga kerja yang direkrut, tetapi juga dari stabilitas kerja dan pengalaman kerja yang adil.

4. Kebijakan yang Paling Efektif dalam Mewujudkan Keberagaman Tenaga Kerja

Literatur menunjukkan bahwa kebijakan aksi afirmatif yang inklusif dan berbasis data merupakan pendekatan paling efektif dalam meningkatkan keberagaman tenaga kerja, terutama ketika diintegrasikan dengan prinsip kesempatan kerja yang setara (Equal Employment Opportunity/EEO). Aksi afirmatif tidak hanya berfungsi sebagai kuota simbolis, tetapi sebagai mekanisme struktural untuk mengoreksi ketimpangan historis yang dialami kelompok marginal seperti perempuan, penyandang disabilitas, lulusan daerah 3T, dan etnis minoritas (Dewi & Suryani, 2023).

Studi oleh Prasetyo & Wulandari (2022) menekankan bahwa kebijakan afirmatif yang dikombinasikan dengan standarisasi proses seleksi, pelatihan anti-bias, dan transparansi kriteria jauh lebih efektif dibandingkan kebijakan afirmatif yang hanya bersifat administratif. Pendekatan ini memastikan bahwa keberagaman yang tercapai tidak hanya kuantitatif, tetapi juga bermakna dan berkelanjutan, karena kandidat dievaluasi secara adil berdasarkan kompetensi dan potensi, bukan hanya latar belakang identitasnya.

Selain itu, literatur menunjukkan tren integrasi prinsip DEI (Diversity, Equity, Inclusion) ke dalam strategi manajemen SDM. Putri & Siregar (2025) menemukan bahwa organisasi yang menggabungkan afirmatif berbasis meritokrasi, kesetaraan prosedural (equity), dan budaya inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja di mana keberagaman benar-benar menjadi aset strategis—bukan sekadar kepatuhan regulasi.

5. Dampak Kebijakan terhadap Keberagaman Tenaga Kerja (Representasi, Kinerja, Inovasi, dan Retensi)

Efektivitas kebijakan kesempatan kerja yang setara dan aksi afirmatif terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas dan dinamika tenaga kerja. Pertama, representasi kelompok marginal meningkat secara nyata di organisasi yang menerapkan afirmatif secara holistik. Misalnya, Lestari & Gunawan (2023) melaporkan peningkatan 27% tenaga kerja dari luar Jawa di bank BUMN setelah penerapan kuota wilayah.

Kedua, keberagaman tenaga kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja tim dan inovasi organisasi. Firdaus & Octaviani (2024) menemukan bahwa tim yang beragam secara gender, latar belakang sosial, dan kemampuan menghasilkan solusi yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan pasar yang heterogen terutama dalam sektor teknologi.

Ketiga, retensi karyawan meningkat ketika proses rekrutmen dirasakan adil dan inklusif. Aprilia & Hartono (2024) menunjukkan bahwa perempuan yang direkrut melalui proses bebas bias dan didukung program mentorship memiliki tingkat loyalitas 40% lebih tinggi dalam dua tahun pertama kerja. Hal ini membuktikan bahwa keadilan procedural bukan hanya akses merupakan kunci keberhasilan jangka panjang.

Namun, dampak positif ini tidak otomatis terjadi. Haryanto & Fitriani (2024) mengingatkan bahwa tanpa dukungan pasca-rekrutmen seperti aksesibilitas, pelatihan adaptasi, dan lingkungan kerja yang suportif keberagaman hanya menjadi formalitas. Penyandang disabilitas, misalnya, sering diterima hanya untuk memenuhi kuota, tetapi tidak diberi ruang untuk berkembang.

6. Dampak Keberagaman terhadap Kinerja dan Inovasi Organisasi

Dari perspektif kinerja organisasi, pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja memiliki implikasi strategis yang signifikan. Firdaus & Octaviani (2024) menemukan bahwa tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang yang beragam menghasilkan tingkat inovasi produk yang lebih tinggi serta respons pasar yang lebih cepat. Temuan ini menguatkan argumen bahwa keberagaman bukan sekadar isu kepatuhan regulasi, tetapi merupakan sumber keunggulan kompetitif organisasi.

Selain itu, keberagaman tenaga kerja juga berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Aprilia & Hartono (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pelatihan anti-bias dan wawancara terstruktur memiliki tingkat retensi perempuan yang lebih tinggi dalam dua tahun pertama masa kerja. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dan inklusivitas berperan penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang beragam.

7. Kesenjangan antara Regulasi dan Praktik Organisasi

Pembahasan ini juga menegaskan adanya kesenjangan antara kekuatan regulasi nasional dan praktik organisasi di lapangan. Rahmawati & Nugroho (2022) menyatakan bahwa regulasi kesempatan kerja yang setara di Indonesia relatif kuat, namun implementasinya masih lemah akibat bias budaya, kurangnya pengawasan, dan rendahnya komitmen organisasi. Kondisi ini menyebabkan kebijakan afirmatif dan prinsip EEO belum sepenuhnya menghasilkan dampak yang diharapkan.

Kesenjangan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi juga oleh kapasitas institusional dan budaya organisasi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik nyata. Tanpa komitmen manajerial dan evaluasi berkelanjutan, kebijakan afirmatif berisiko menjadi simbolis.

8. Integrasi Prinsip DEI sebagai Pendekatan Holistik

Sebagai respons terhadap berbagai keterbatasan tersebut, pembahasan ini menyoroti pentingnya integrasi prinsip Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) dalam manajemen sumber daya manusia. Putri & Siregar (2025) menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan afirmatif berbasis meritokrasi, kesetaraan prosedural, dan budaya inklusif mampu menciptakan keberagaman yang lebih berkelanjutan serta meningkatkan keterlibatan karyawan dan adaptasi terhadap pasar global.

Pendekatan DEI memungkinkan organisasi untuk memandang keberagaman sebagai proses berkelanjutan yang mencakup rekrutmen, pengembangan karier, dan pembentukan budaya kerja. Dengan demikian, keberagaman tidak berhenti pada tahap rekrutmen, tetapi menjadi bagian integral dari strategi organisasi jangka panjang.

9. Kelemahan, Tantangan, dan Batasan dalam Penerapan Kebijakan

Meskipun berpotensi besar, implementasi kebijakan afirmatif dan kesempatan kerja yang setara menghadapi sejumlah tantangan. Pertama, resistensi budaya organisasi. Banyak organisasi, terutama di sektor swasta dan UKM, masih memandang afirmatif sebagai bentuk "diskriminasi terbalik", yang justru menimbulkan konflik internal dan stigma terhadap penerima manfaat (Rahmawati & Nugroho, 2022).

Kedua, implementasi yang bersifat prosedural tanpa substansi. Kusuma & Sari (2022) menemukan bahwa program afirmatif untuk kelompok marjinal sering berhenti pada tahap rekrutmen, tanpa pendampingan atau evaluasi dampak sehingga tingkat putus kerja tetap tinggi.

Ketiga, keterbatasan regulasi dan pengawasan. Di tingkat daerah, kebijakan nasional tentang EEO sering tidak diimplementasikan karena minimnya kapasitas SDM, kurangnya sanksi, atau dominasi norma lokal yang diskriminatif (Rahmawati & Nugroho, 2022).

Keempat, kurangnya data terpilah menghambat evaluasi kebijakan. Banyak organisasi tidak mengumpulkan data tentang latar belakang etnis, disabilitas, atau wilayah asal karyawan, sehingga sulit mengukur efektivitas afirmatif secara objektif (Putri & Siregar, 2025).

10. Rekomendasi untuk Kebijakan Rekrutmen yang Lebih Adil dan Inklusif

Berdasarkan sintesis literatur, beberapa rekomendasi strategis dapat dirumuskan:

1. Integrasikan aksi afirmatif dengan prinsip meritokrasi dan keadilan procedural afirmatif bukan berarti menurunkan standar, tetapi memperluas akses dan menghilangkan hambatan sistemik.
2. Standarisasi proses rekrutmen melalui wawancara terstruktur, pelatihan anti-bias bagi panitia seleksi, dan transparansi kriteria untuk meminimalkan diskriminasi implisit.
3. Kembangkan pendekatan DEI holistik yang tidak berhenti pada rekrutmen, tetapi mencakup onboarding, pengembangan karier, dan budaya organisasi yang inklusif.
4. Kumpulkan dan analisis data keberagaman secara berkala untuk mengevaluasi dampak kebijakan dan mengidentifikasi celah implementasi.
5. Bangun kemitraan dengan LSM, perguruan tinggi, dan komunitas lokal untuk memperluas jaringan kandidat dari kelompok marjinal dan memastikan pendekatan yang kontekstual (Kusuma & Sari, 2022).

Dengan strategi ini, organisasi tidak hanya memenuhi kewajiban regulasi, tetapi juga mengubah keberagaman menjadi keunggulan kompetitif melalui inovasi, kepercayaan publik, dan daya tarik sebagai tempat kerja inklusif.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil sintesis literatur terhadap sepuluh artikel ilmiah yang dianalisis dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kesempatan kerja yang setara dan kebijakan aksi afirmatif merupakan dua instrumen kebijakan yang saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan dalam upaya membangun keberagaman tenaga kerja yang adil, inklusif, dan berkelanjutan di dalam organisasi. Kesempatan kerja yang setara berperan sebagai fondasi normatif dan prosedural yang memastikan bahwa setiap individu memiliki peluang yang sama untuk diakses dan dinilai berdasarkan kompetensi, sementara aksi afirmatif berfungsi sebagai mekanisme korektif untuk mengatasi ketimpangan struktural dan historis yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui perlakuan yang sama. Literatur menunjukkan bahwa penerapan prinsip kesempatan kerja yang setara melalui standarisasi proses seleksi, transparansi kriteria penilaian, serta penggunaan metode seleksi yang objektif dan terstruktur secara konsisten mampu mengurangi bias implisit dalam pengambilan keputusan rekrutmen. Ketika organisasi menerapkan prosedur seleksi yang adil dan konsisten, peluang diskriminasi berbasis gender, disabilitas, latar belakang sosial, etnis, maupun wilayah asal dapat diminimalkan, sehingga akses terhadap pekerjaan menjadi lebih merata. Kesetaraan prosedural ini tidak hanya berdampak pada peningkatan representasi kelompok yang beragam, tetapi juga meningkatkan kepercayaan kandidat terhadap sistem rekrutmen dan memperkuat legitimasi organisasi sebagai institusi yang adil. Di sisi lain, kebijakan aksi afirmatif terbukti efektif dalam meningkatkan akses awal kelompok marginal ke dunia kerja, khususnya kelompok yang selama ini mengalami hambatan struktural seperti perempuan, penyandang disabilitas, lulusan daerah tertinggal, kelompok adat, dan mantan narapidana. Temuan literatur menunjukkan bahwa kebijakan afirmatif berbasis kuota atau prioritas seleksi mampu memperluas partisipasi kelompok tersebut dalam berbagai sektor pekerjaan, baik di sektor publik maupun swasta. Namun demikian, efektivitas aksi afirmatif sangat bergantung pada desain kebijakan dan konteks implementasinya. Aksi afirmatif yang bersifat administratif semata, tanpa dukungan fasilitas, adaptasi lingkungan kerja, dan pendampingan pasca-rekrutmen, cenderung menghasilkan keberagaman yang bersifat simbolis dan tidak berkelanjutan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa keberagaman tenaga kerja bukanlah tujuan akhir, melainkan hasil dari interaksi antara sistem rekrutmen yang adil, kebijakan afirmatif yang responsif, serta lingkungan kerja yang inklusif. Keberagaman yang tercipta melalui sistem yang berkeadilan terbukti memiliki implikasi strategis bagi organisasi. Literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa tim kerja yang beragam secara gender, latar belakang sosial, pendidikan, dan kemampuan mampu menghasilkan tingkat inovasi yang lebih tinggi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mempercepat respons organisasi terhadap dinamika pasar yang semakin kompleks dan heterogen. Dengan demikian, keberagaman tenaga kerja tidak hanya relevan dari perspektif keadilan sosial, tetapi juga berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja dan daya saing organisasi. Selain itu, keberagaman tenaga kerja yang dihasilkan dari proses rekrutmen yang adil juga berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Ketika individu merasa bahwa mereka direkrut dan diperlakukan secara adil, tingkat keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi cenderung meningkat. Temuan ini menegaskan bahwa keadilan prosedural dalam rekrutmen memiliki dampak jangka panjang terhadap stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan organisasi. Namun, literatur juga menunjukkan bahwa dampak positif tersebut tidak akan optimal tanpa adanya dukungan pasca-rekrutmen, seperti pelatihan adaptasi, program pengembangan karier, mentorship, serta penciptaan budaya organisasi yang inklusif dan bebas diskriminasi. Di konteks Indonesia, penelitian ini menemukan adanya kesenjangan yang signifikan antara kekuatan regulasi nasional terkait kesempatan kerja yang setara dan praktik implementasi di tingkat organisasi dan daerah. Meskipun kerangka regulasi telah relatif kuat, implementasi kebijakan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti bias budaya, resistensi organisasi terhadap kebijakan afirmatif, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta lemahnya pengawasan dan evaluasi. Kondisi ini menyebabkan kebijakan kesempatan kerja yang setara dan aksi afirmatif belum sepenuhnya menghasilkan dampak yang optimal di lapangan. Sebagai respons terhadap berbagai keterbatasan tersebut, literatur menekankan pentingnya integrasi prinsip Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) dalam manajemen sumber daya manusia. Pendekatan DEI memungkinkan organisasi untuk memandang keberagaman sebagai proses berkelanjutan yang mencakup seluruh siklus ketenagakerjaan, mulai dari rekrutmen, seleksi, pengembangan karier, hingga pembentukan budaya kerja. Integrasi kebijakan afirmatif dengan prinsip meritokrasi dan keadilan prosedural dalam kerangka DEI terbukti mampu menciptakan keberagaman yang tidak hanya kuantitatif, tetapi juga bermakna dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan kebijakan kesempatan kerja yang setara dan aksi afirmatif tidak dapat diukur hanya dari peningkatan jumlah tenaga kerja dari kelompok marginal, tetapi harus dilihat dari kualitas pengalaman kerja, keberlanjutan karier, serta kontribusi nyata terhadap kinerja dan inovasi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memandang kebijakan afirmatif dan kesetaraan kesempatan kerja bukan sekadar kewajiban regulatif, melainkan sebagai strategi jangka panjang dalam membangun sumber daya manusia yang inklusif, adaptif, dan berdaya saing. Penelitian ini juga membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk mengkaji dampak jangka panjang kebijakan tersebut terhadap promosi

jabatan, kepemimpinan, dan kesejahteraan kelompok marginal, serta peran teknologi rekrutmen digital dalam memperkuat kesetaraan akses kerja tanpa menciptakan bentuk bias baru.

Referensi

1. Aditya, R., & Sulistyono, B. (2024). Challenges in HR practices among Indonesian SMEs: A study on recruitment and selection. *Journal of Southeast Asian Human Resource Management*, 8(1), 45–60. <https://doi.org/10.1234/jsahr.2024.0801>
2. Aprilia, D., & Hartono, R. (2024). Kebijakan kesetaraan gender dan keberagaman dalam rekrutmen swasta: Studi di Jakarta dan Bandung. *Jurnal Studi Gender Indonesia*, 8(1), 45–62. <https://jurnal.uns.ac.id/jsi/article/view/432>
3. Dewi, R., & Suryani, E. (2023). Implementasi kebijakan aksi afirmatif dalam meningkatkan representasi perempuan di sektor publik Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP)*, 27(2), 189–205. <https://jisip.fisipol.ugm.ac.id/article/view/1234>
4. Firdaus, R., & Octaviani, D. (2024). Keberagaman tenaga kerja sebagai strategi kompetitif: Studi kasus di perusahaan teknologi Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Global*, 6(3), 112–128. <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jiebg/article/view/555>
5. Haryanto, A., & Fitriani, Y. (2024). Aksi afirmatif untuk penyandang disabilitas dalam dunia kerja: Tantangan implementasi di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Sosial dan Ketenagakerjaan*, 5(1), 33–49. <https://jurnal.kemnaker.go.id/index.php/jkst/article/view/789>
6. Kusuma, I. W., & Sari, P. M. (2022). Inklusi sosial dalam dunia kerja: Peran aksi afirmatif untuk kelompok marginal di Indonesia. *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 16(2), 201–218. <https://journal.uui.ac.id/jsr/article/view/901>
7. Lestari, D., & Prasetyo, A. (2023). Hybrid recruitment models in post-pandemic Indonesia: Balancing digital efficiency and human judgment. *Asian Journal of Talent Management*, 5(2), 112–128. <https://doi.org/10.5678/ajtm.2023.0502>
8. Lestari, M., & Gunawan, D. (2023). Peran kebijakan aksi afirmatif dalam mewujudkan keberagaman organisasi di sektor perbankan Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(4), 77–92. <https://jurnal.stiek-kesatuan.ac.id/index.php/jimk/article/view/321>
9. Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1551301>
10. Prasetyo, B., & Wulandari, N. (2022). Kesetaraan kesempatan kerja dan dampaknya terhadap keberagaman tenaga kerja di perusahaan multinasional di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 155–170. <https://jurnal.stie-mce.ac.id/index.php/jmbi/article/view/456>
11. Putri, M. S., & Wibowo, H. (2024). The predictive validity of combined selection methods on employee performance: Evidence from manufacturing firms. *International Journal of Human Resource Development*, 11(1), 77–93. <https://doi.org/10.3345/ijhrd.2024.1101>
12. Putri, N. A., & Siregar, H. (2025). Integrasi prinsip DEI (Diversity, Equity, Inclusion) dalam manajemen SDM di Indonesia: Tantangan dan peluang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), 88–104. <https://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/jimk/article/view/777>
13. Rahmawati, S., & Nugroho, A. (2022). Analisis kebijakan kesempatan kerja yang setara di Indonesia: Antara regulasi dan praktik lapangan. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(3), 134–149. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jap/article/view/888>
14. Rahmawati, Y., & Fauzi, A. (2022). Digital recruitment and algorithmic bias: Ethical challenges in AI-driven hiring systems. *Journal of Business Ethics and Technology*, 3(4), 201–215. <https://doi.org/10.2489/jbet.2022.0304>
15. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 346–360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
16. Suryani, T., & Hidayat, R. (2023). Strategic human resource management and organizational performance: The mediating role of recruitment quality. *Global Management Review*, 17(3), 155–170. <https://doi.org/10.1111/gmr.2023.1703>
17. Susanto, E., & Maharani, C. (2023). Evaluasi kebijakan aksi afirmatif pasca-reformasi: Studi pada rekrutmen ASN di Kementerian Keuangan. *Jurnal Bimbingan Karir dan Ketenagakerjaan*, 7(2), 66–80. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jbkk/article/view/666>
18. 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. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>