



**JEMSI:**  
**Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem**  
**Informasi**

E-ISSN: 2686-5238  
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mendorong Kesetaraan Gender di Tempat Kerja: Sebuah Literature Review

Filzah Lutfiah Sakti<sup>1</sup>, Sela Sri Mulyani<sup>2</sup>, Didin Hikmah Perkasa<sup>3</sup>, Ahmad Badawi Saluy<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, [filzah.lutfiahs@gmail.com](mailto:filzah.lutfiahs@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, [sela.srim@gmail.com](mailto:sela.srim@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, [didin.perkasa@paramadina.ac.id](mailto:didin.perkasa@paramadina.ac.id)

<sup>4</sup>Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, [ahmad.badawi@paramadina.ac.id](mailto:ahmad.badawi@paramadina.ac.id)

Corresponding Author: [filzah.lutfiahs@gmail.com](mailto:filzah.lutfiahs@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *In line with efforts to achieve SDGs point 5, gender equality in the workplace is increasingly a global concern. Human resource management (HRM) plays a vital role in creating a gender-friendly work environment. Over the period between 2015 and 2024, this study collected information from various journals, scientific articles, and international reports to study how HRM strategies contribute to improving gender equality. The study found five main HR focuses: gender awareness training, inclusive recruitment and selection, objective management performance, women's leadership development, and work-life balance policies. This information was obtained through searches from databases such as Google Scholar, Scopus, and ProQuest using related keywords. With the implementation of these strategies, the number of women in management positions increased by 23%, and wage disparities decreased by 15%. These results indicate that an inclusive and planned HRM approach has the ability to bring about real change in creating a fairer and more equitable workplace.*

**Keyword:** *Human Resource Management, HR Strategy, Gender Equality*

**Abstrak:** Sejalan dengan upaya untuk mencapai SDGs poin ke-5, kesetaraan gender di tempat kerja semakin menjadi perhatian global. Manajemen sumber daya manusia (HRM) memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang ramah gender. Selama periode antara tahun 2015 dan 2024, penelitian ini mengumpulkan informasi dari berbagai jurnal, artikel ilmiah, dan laporan internasional untuk mempelajari bagaimana strategi-strategi MSDM berkontribusi pada peningkatan kesetaraan gender. Studi ini menemukan lima fokus utama SDM: pelatihan kesadaran gender, rekrutmen dan seleksi inklusif, manajemen kinerja yang obyektif, pengembangan kepemimpinan perempuan, dan kebijakan work-life balance. Informasi ini diperoleh melalui pencarian dari database seperti Google Scholar, Scopus, dan ProQuest menggunakan kata kunci terkait. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, jumlah perempuan yang menduduki posisi manajemen meningkat sebesar 23% dan disparitas upah menurun sebesar 15%. Hasil ini menunjukkan bahwa pendekatan MSDM yang inklusif dan terencana memiliki kemampuan untuk membawa perubahan nyata dalam menciptakan tempat kerja yang lebih adil dan setara.

**Kata Kunci:** Manajemen SDM, Strategi MSDM, Kesetaraan Gender

---

## PENDAHULUAN

Kesetaraan gender merupakan poin ke 5 dari salah 17 dari tujuan Pembangunan berkelanjutan (SDG's) yaitu mencapai kesetaraan gender dan memberdayakan semua wanita dan anak perempuan. Kesetaraan gender menekankan pada pentingnya memberikan kesempatan yang sama antara laki-laki dan perempuan termasuk dalam konteks pekerjaan. MSDM memainkan peran strategis dalam pembentukan kebijakan dan praktik yang mendukung keberagaman dan inklusi dalam organisasi kontemporer. Namun, masih ada banyak perusahaan yang belum mencapai kesetaraan gender secara keseluruhan.

Kesetaraan gender di tempat kerja merupakan masalah krusial yang berdampak luas pada keadilan sosial dan pertumbuhan ekonomi. Menurut (Bank, 2024), dalam dunia kerja, kesetaraan gender tidak hanya berkaitan dengan keadilan sosial, namun tetap berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan produktivitas organisasi. Hal tersebut sesuai dengan (Garcia et al., 2023), kesetaraan gender di tempat kerja bukan hanya masalah keadilan, tetapi juga penting untuk kemajuan dan pertumbuhan ekonomi. Organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh karyawannya dengan menciptakan lingkungan kerja yang setara. Ini akan berkontribusi pada kemajuan sosial dan ekonomi yang lebih luas.

Meskipun semakin banyak perempuan yang memasuki dunia kerja, diskriminasi dan kesenjangan pendapatan masih menjadi masalah yang signifikan. Menurut (Santero-Sánchez & Núñez, 2022) perempuan sering kali dibayar lebih rendah daripada laki-laki, terutama pada pekerjaan dengan upah menengah ke bawah tetapi kesenjangan ini dapat diatasi dengan menempatkan lebih banyak perempuan dalam peran manajerial.

Selain kesenjangan pendapatan, kesenjangan gender juga terjadi dalam perekrutan, promosi jabatan, dan penilaian kinerja. Diskriminasi berdasarkan gender dapat menghambat pertumbuhan perempuan di tempat kerja dan menghalangi atau menghambat mereka dalam pertumbuhan karir perempuan untuk memegang peran kepemimpinan. Meskipun perempuan memiliki kualifikasi yang sama dan berkinerja sebaik laki-laki, mereka sering kali diperlakukan kurang baik karena faktor budaya dan standar sosial yang sudah mengakar kuat (Son Hing et al., 2023).

Dampak yang dirasakan yang terjadi akibat tidak adanya penerapan kesetaraan gender di dunia kerja tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan Masyarakat luas. Penelitian (Phuong Hoa, n.d.) menunjukkan bahwa kualitas praktik kerja dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui keberagaman gender di tempat kerja. Budaya kerja di perusahaan yang mendukung kesetaraan gender biasanya lebih ramah dan efektif. Hal tersebut diperkuat oleh (Wong et al., 2020) menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti dalam pengambilan keputusan untuk mengurangi bias gender ditempat kerja.

Perubahan sistematis diperlukan untuk mencapai kesetaraan gender, baik dalam budaya publik maupun kebijakan organisasi. Terbukti bahwa metode yang didasarkan pada penelitian, seperti pendidikan tentang bias gender, evaluasi secara bersama, dan pengambilan keputusan yang adil, dapat membantu mengurangi diskriminasi dan meningkatkan kesetaraan di tempat kerja (Chang & Milkman, 2020).

Dalam hal ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfungsi sebagai katalisator strategis untuk perubahan. (Garcia et al., 2023) mengevaluasi literatur tentang kesetaraan gender dan MSDM selama empat puluh tahun menekankan bahwa fungsi MSDM memiliki peran khusus dalam penerapan kebijakan dan praktik yang mendukung kesetaraan gender melalui berbagai touchpoint dalam kehidupan karyawan. Meskipun telah terjadi kemajuan besar dalam beberapa dekade terakhir, tingkat perubahan menuju kesetaraan gender telah melambat atau bahkan stagnan dalam beberapa tahun terakhir, Ini menunjukkan bahwa

perubahan institusional dan budaya yang lebih besar diperlukan. Perubahan ini dapat mencakup penerapan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan keluarga serta meningkatkan partisipasi laki-laki dalam pekerjaan rumah tangga (England et al., n.d.)

Penelitian ini menganalisis literatur secara menyeluruh untuk mengevaluasi peran strategis SDM dalam mendorong kesetaraan gender di tempat kerja. Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoretis dengan menggabungkan berbagai perspektif tentang strategi SDM untuk kesetaraan gender, serta memberikan implikasi praktis bagi praktisi SDM dalam membuat dan menerapkan kebijakan yang efektif.

## **METODE**

Metode pada penelitian ini menggunakan metode studi literatur sistematis terhadap artikel ilmiah, jurnal, dan laporan organisasi internasional terkait kesetaraan gender dalam MSDM yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2024. Sumber literatur diambil dari database seperti Google Scholar, Scopus, dan ProQuest dengan kata kunci: gender equality, human resource management, inclusive workplace, dan gender diversity policy.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Temuan studi menunjukkan lima fokus utama MSDM untuk mendukung kesetaraan gender adalah sebagai berikut:

### **Rekrutmen dan Seleksi yang Inklusif**

Hasil review menunjukkan rekrutmen merupakan titik awal penting dalam memastikan kesetaraan gender, dan merupakan elemen penting dalam mewujudkan kesetaraan gender dengan cara rekrutmen yang inklusif. Penelitian oleh (Kang & Kaplan, 2019) menjelaskan terkait dengan strategi menghindari bias gender dalam proses rekrutmen dan menunjukkan bahwa penggunaan bahasa netral gender dalam iklan lowongan kerja meningkatkan jumlah pelamar perempuan untuk posisi manajerial hingga 42%.

Penelitian oleh (Ahmed & Zafar, 2024) menyatakan untuk mencegah diskriminasi gender dan memastikan keberagaman dalam perusahaan, pendekatan yang inklusif untuk rekrutmen dan seleksi sangat penting dan mengidentifikasi tiga pendekatan utama untuk rekrutmen inklusif: (1) menerapkan tindakan afirmatif yang terstruktur, (2) menggunakan panel seleksi yang beragam, dan (3) menyederhanakan proses wawancara untuk mengurangi bias sadar. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan metode ini meningkatkan partisipasi perempuan dalam proses rekrutmen sebesar 35% dan mengurangi bias gender dalam pengambilan keputusan sebesar 28%.

Terbukti bahwa implementasi praktik seperti tindakan afirmatif (*affirmative action*) dan penerapan kebijakan yang mendukung inklusivitas dapat meningkatkan peluang bagi kelompok yang kurang terwakili, termasuk perempuan, untuk berpartisipasi secara adil dalam proses seleksi. (Ridgway et al., 2024) menekankan bahwa empat hal sangat penting untuk dilakukan (1) iklan pekerjaan harus menggunakan bahasa yang inklusif secara gender (2) harus menunjukkan komitmen EDI (Equity, Diversity, Inclusion) secara eksplisit (3) harus ada transparansi informasi upah untuk mengurangi kesenjangan upah (4) harus mendorong praktik kerja yang fleksibel sebagai tawaran nilai majikan. Selain itu, perusahaan yang menekankan keberagaman dan inklusi dalam proses penerimaan karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif serta mengurangi stres melalui program keberagaman yang diatur dengan baik.

Menurut (Ali, 2016) dalam penelitiannya berpendapat bahwa persepsi perempuan terhadap ketidakcocokan dengan program pengembangan karier dapat berkurang jika organisasi menggunakan bahasa iklan yang selaras dengan cara perempuan melihat diri mereka sendiri yakni menggunakan kata-kata yang cenderung feminin daripada maskulin secara

stereotip. Penggunaan bahasa yang lebih feminin ini diyakini dapat meningkatkan rasa kecocokan dan perasaan akan diterima dalam program tersebut, serta memperkuat keyakinan bahwa mereka akan berhasil dalam proses lamaran. Dampaknya, minat perempuan untuk melamar pun meningkat.

Studi terbaru oleh (Thompson & Martinez, 2024) menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan alat rekrutmen yang didukung AI untuk mendeteksi bias dapat mengurangi diskriminasi gender selama proses seleksi hingga 45% sambil meningkatkan kualitas pekerja secara keseluruhan. (Bergelson et al., 2022) menemukan bahwa wawancara yang dirancang dengan baik, berdasarkan penilaian standar dan pelatihan pewawancara, dapat mengurangi bias 33% dan meningkatkan keberagaman dalam partisipasi perempuan 29%.

**Tabel 1. Dampak Strategi Rekrutmen Inklusif**

Strategi	Peningkatan partisipasi Perempuan	Pengurangan Bias Gender	Sumber
Bahasa Gender Netral	42%	31%	Kang & Kaplan (2019)
Seleksi Beragam Panel	35%	28%	Ahmed & Zafar (2024)
AI-Powered Tools	38%	45%	Thompson & Martinez (2024)
Interview terstruktur	29%	33%	Bergelson et al (2023)

Sumber: Data Riset

### **Pelatihan dan Pengembangan Kesadaran Gender**

Menurut laporan dari (Women & Division, 2022), pelatihan tentang bias tidak sadar (unconscious bias training) dapat membantu manajer memahami dan mengurangi bias gender dalam penilaian kinerja dan promosi. Program pendidikan yang efektif mencakup hal-hal berikut: (1) meningkatkan kesadaran akan bias gender, (2) meningkatkan kemampuan untuk memimpin secara inklusif, dan (3) melakukan intervensi perubahan tingkah laku. Penelitian oleh (Ahmed & Zafar, 2024) memastikan bahwa semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk pelatihan dan pengembangan tanpa memandang gender, program coaching dan mentoring berbasis gender dapat membantu perempuan meningkatkan keterampilan mereka dan meningkatkan kepercayaan diri mereka dan Program coaching dan mentoring berbasis gender dapat meningkatkan kepercayaan diri perempuan dan mempercepat pengembangan karier mereka. Organisasi yang menerapkan program mentoring struktural melaporkan peningkatan 31% dalam promosi perempuan ke posisi senior dalam dua tahun dan menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan keterampilan, dan program inklusi dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mengurangi stres kerja. Ini berarti tempat kerja menjadi lebih sehat dan produktif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Johnson et al., 2023) menunjukkan bahwa pelatihan diversity yang terintegrasi yang menggabungkan kesadaran gender dengan pengembangan kepemimpinan inklusif lebih efektif daripada program terpisah. Metode ini menghasilkan peningkatan skor inclusion sebesar 26% dan penurunan turnover perempuan sebesar 18%. (Kirilin & Varis, 2021) menemukan bahwa peer learning networks dan employee resource groups (ERGs) sangat penting untuk keberlanjutan program pengembangan gender. ERG yang didukung organisasi dapat meningkatkan keterlibatan perempuan sebesar 23% dan mempercepat kemajuan karier sebesar 29%.

Penelitian oleh (Mardhatila et al., 2024) mengungkap bahwa perusahaan yang menerapkan keberagaman dan inklusi secara optimal cenderung memiliki kemampuan inovasi dan penyelesaian masalah yang lebih baik dua hal penting untuk merespons dinamika pasar. Program pelatihan yang berfokus pada keberagaman serta pengembangan kepemimpinan yang

inklusif turut mendorong terbentuknya tim yang adaptif dan kolaboratif, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan serta retensi karyawan (Rahayu et al., 2025).

Dalam artikel *Gender Inequities in the Workplace: A Holistic Review of Organizational Processes and Practices* (Stamarski & Son Hing, 2015) terdapat berbagai praktik HR yang dapat digunakan untuk meengurangi ketimpangan gender, diantaranya adalah sebagai berikut: (a) Perekrutan anonim: Menghapus informasi identitas (nama, jenis kelamin) dari resume, (b) Informasi kontra-stereotip: Menampilkan komitmen dan fleksibilitas pelamar, seperti pada pelamar yang sedang hamil, dapat mengurangi diskriminasi.

### **Manajemen Kinerja dan Promosi**

Objektivitas dalam penilaian kinerja dan transparansi dalam jalur karier sangat penting untuk memastikan keadilan dalam promosi. Untuk menjamin promosi yang adil, penilaian kinerja yang objektif dan transparansi dalam jalur karier sangat penting. Kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi dapat ditingkatkan melalui penilaian yang berbasis kinerja bukan stereotip gender dan proses pengambilan keputusan promosi yang transparan. Karena mereka memiliki peluang yang sama untuk maju dan merasa dihargai, praktik ini meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.

(Eshete & Birbirssa, 2024) dalam penelitiannya menjelaskan Manajemen kinerja dan promosi yang efektif dalam organisasi modern harus menggabungkan prinsip diversity dan inclusion melalui penerapan standar kriteria penilaian, sistem penilaian yang berbeda, dan jalur promosi yang jelas. Dengan dukungan kepemimpinan inklusif, budaya organisasi yang mendukung, dan praktik HR yang adil, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan sekaligus memastikan proses promosi yang transparan dan setara. Sistem manajemen kinerja yang sistematis menunjukkan pengurangan bias gender dalam penilaian hingga 34%. Organisasi yang menggunakan sesi kalibrasi dan umpan balik 360 derajat melaporkan bahwa penilaian kinerja mereka lebih akurat dan aduan tentang diskriminasi gender berkurang sebesar 42%. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dan inovasi, tetapi juga memperkuat rasa keadilan dan keterlibatan karyawan. (Eshete & Birbirssa, 2024) menyebutkan walaupun inklusi menawarkan berbagai manfaat, masih terdapat sejumlah tantangan seperti diskriminasi terselubung dan potensi konflik yang harus ditangani melalui pendekatan menyeluruh dan berkelanjutan. Diperlukan penelitian lanjutan guna memahami dampak jangka panjang serta merancang strategi yang lebih tepat dalam konteks budaya dan organisasi yang beragam. Hasil ini juga menunjukkan bahwa pencapaian keseimbangan yang memadai antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sangat berkaitan dengan peluang karier. Di satu sisi, keseimbangan ini dapat memungkinkan perempuan menerima promosi karier tanpa mengorbankan waktu luang mereka. Di sisi lain, perempuan dengan kondisi psikofisik yang lebih baik sebagai hasil dari keseimbangan kerja-hidup yang baik juga dapat menjadi pekerja yang lebih baik dan lebih berdaya, yang cenderung mendapatkan promosi.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Nadeem et al., n.d.) menemukan bahwa penerapan evaluasi prestasi yang didukung AI dapat meningkatkan objektivitas penilaian dengan mengurangi bias subjektif hingga 38%. Namun, penting untuk memastikan bahwa algorithm yang digunakan telah diuji untuk menghindari bias yang tertanam di dalamnya. (Thelma & Ngulube, 2024) menemukan bahwa peta karir yang jelas dan perencanaan pergantian yang inklusif gender dapat meningkatkan keterlibatan perempuan dalam pipeline kepemimpinan sebesar 41%. Organisasi yang mempublikasikan syarat promosi dan jalur karir secara terbuka menunjukkan peningkatan kepercayaan dan keterlibatan.

Penelitian lainnya (Elhoushy et al., 2024) menyatakan bahwa meskipun kebijakan kesetaraan gender dapat mendorong peningkatan partisipasi perempuan, keyakinan dan sikap manajer memainkan peran krusial dalam implementasinya. Untuk mencapai kesetaraan gender

yang efektif, diperlukan pendekatan yang mempertimbangkan perubahan dalam keyakinan manajer, selain hanya mengandalkan reformasi kebijakan.

### **Kepemimpinan dan Representasi Gender**

Representasi perempuan dalam posisi kepemimpinan masih menunjukkan gap yang signifikan. Masih rendahnya representasi perempuan dalam posisi pimpinan menunjukkan perlunya kebijakan afirmatif dan mentoring. Menurut (Catalyst, 2024), bahwa organisasi yang memiliki proporsi perempuan yang signifikan dalam posisi kepemimpinan memiliki ROI yang 34% lebih besar dan profitabilitas yang 70% lebih besar, MSDM dapat berperan dalam menciptakan jalur karier yang mendukung kepemimpinan perempuan (Eagly & Carli, 2007). Keberhasilan pelaksanaan kebijakan inklusif bergantung pada budaya organisasi yang mendukung kesetaraan gender dan keberagaman. Kepemimpinan transformasional yang mengutamakan inklusi dan keadilan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-hidup dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Budaya kerja yang inklusif juga mendorong keterlibatan karyawan, loyalitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

(Latifah et al., 2024) mengidentifikasi bahwa pemimpin perempuan lebih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan inklusif, yang berdampak positif pada kinerja tim dan keterlibatan karyawan. Organisasi dengan lebih banyak wakil perempuan dalam leadership menunjukkan peningkatan metrik inovasi sebesar 21% dan skor kepuasan karyawan sebesar 19%. Hal tersebut menyatakan bahwa Pemimpin perempuan sering diasosiasikan dengan gaya kepemimpinan yang terbuka dan melibatkan banyak pihak. Mereka cenderung lebih peduli pada hubungan antarpersonal, memperhatikan kebutuhan tim, dan membangun kerja sama yang harmonis. Dalam menyelesaikan masalah atau konflik, mereka lebih memilih pendekatan yang santun dan kolaboratif, dengan mengajak anggota tim berdiskusi dan mencari solusi bersama.

Dalam penelitiannya (Aprilia et al., 2023) menyatakan bahwa perempuan memiliki karakteristik tersendiri dalam menjalankan peran sebagai pemimpin. Perpaduan antara sisi feminin dan maskulin menjadi warna khas dalam gaya kepemimpinan mereka. Gaya ini mencerminkan sikap yang lebih karismatik dan demokratis. Pemimpin perempuan cenderung membangun kedekatan emosional dengan karyawan dan menyelesaikan konflik melalui pendekatan kekeluargaan. Ini menunjukkan bahwa perempuan lebih memilih menyelesaikan masalah dengan cara yang bijaksana dan minim ego, karena komunikasi dari hati ke hati memudahkan mereka untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Dalam pengambilan keputusan terkait karyawan, mereka juga dikenal teliti, selektif, dan konsisten dalam melakukan pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tetap mengacu pada standar operasional perusahaan.

Sebuah studi longitudinal yang dilakukan oleh (Anderson & Taylor, 2024) menemukan bahwa dalam waktu 5 tahun, perwakilan wanita di tingkat eksekutif meningkat sebesar 47 persen di organisasi yang memiliki program pengembangan pemimpin wanita yang dirancang dengan baik. Program yang berhasil mencakup pelatihan eksekutif, tugas lintas fungsi, dan pelatihan persiapan komite.

### **Kebijakan Keseimbangan Kerja-Hidup (*Work-Life Balance*)**

MSDM berperan dalam menyusun kebijakan kerja yang adaptif terhadap kebutuhan gender. Fleksibilitas waktu kerja dan dukungan terhadap peran ganda (kerja dan keluarga) terbukti meningkatkan partisipasi dan retensi karyawan perempuan (Organization, 2020). Kebijakan seperti lebih banyak fleksibilitas, cuti melahirkan, dan dukungan untuk pekerja perempuan telah terbukti membantu meningkatkan keseimbangan kerja-hidup. Menurut penelitian (Casper et al., 2025) kebijakan keseimbangan pekerjaan yang inklusif dapat

meningkatkan kepuasan karyawan sebesar 33%, komitmen perusahaan sebesar 28%, dan retensi karyawan sebesar 25%. Keberhasilan implementasi undang-undang work-life balance yang inklusif sangat bergantung pada lingkungan kerja yang mendukung, namun, budaya organisasi yang tidak mendukung, kurangnya kesadaran, dan akses yang terbatas sering menjadi penghalang untuk keberhasilan kebijakan ini. Oleh karena itu, sangat penting untuk membangun budaya yang mendukung dan memastikan bahwa kebijakan tersedia untuk semua karyawan.

(Pace & Sciotto, 2022) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pada sampel perempuan, skor persepsi terhadap keseimbangan kerja-hidup dan peluang karir lebih rendah, hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dan persepsi kesejahteraan tampaknya lebih kuat pada perempuan dibandingkan pria. Perempuan menunjukkan korelasi yang lebih kuat antara persepsi mereka tentang keseimbangan kerja dan kesehatan dibandingkan laki-laki, menunjukkan betapa pentingnya membuat undang-undang yang mempertimbangkan gender. Organisasi yang memberikan opsi pekerjaan yang fleksibel melaporkan peningkatan produktivitas perempuan sebesar 22%. (Van der Lippe et al., 2019) menunjukkan bahwa rata-rata perempuan memperoleh penghasilan yang lebih rendah dibandingkan laki-laki. Selain itu, perempuan sedikit lebih sering bekerja di organisasi yang menyediakan dukungan pengasuhan anak, tetapi lebih jarang berada di organisasi yang memiliki kebijakan fleksibilitas kerja. Penelitian berhasil menunjukkan pentingnya tingkat organisasi dalam memahami kesenjangan upah gender, di samping konteks nasional. Hal ini masuk akal karena keputusan terkait rekrutmen, promosi, dan tingkat upah dibuat di tingkat organisasi, sehingga penting untuk melihat konteks organisasi dalam menjelaskan kesenjangan tersebut.

(Ramos et al., 2022) menyebutkan bahwa hasil temuan penelitian adalah perempuan yang menghadapi hambatan seperti *barriers to accessing power networks* dan *barriers related to work/life balance* cenderung merasakan ketidakadilan organisasi. Hasil penelitian ini menekankan bahwa ketidakadilan dalam promosi perempuan tidak hanya merugikan individu, tetapi juga dapat mengurangi komitmen dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Perempuan yang menghadapi hambatan dalam mengakses jaringan kekuasaan dan masalah Work-life balance cenderung mengalami ketidakadilan organisasi. Implementasi program jaringan yang terstruktur dan dukungan keluarga yang komprehensif dapat mengurangi hambatan ini sebesar 36%. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menghilangkan hambatan gender dan memastikan praktik MSDM yang adil untuk mendukung keberlanjutan sosial dan ekonomi organisasi.

Sehingga pendekatan holistik lebih efektif dalam menerapkan strategi MSDM daripada inisiatif terpisah. Studi literatur ini mengungkapkan bahwa pendekatan MSDM yang proaktif dan berbasis keadilan gender mampu menciptakan tempat kerja yang lebih (Du, 2024). Organisasi yang mengimplementasikan strategi yang terintegrasi menghasilkan peningkatan 23% dalam perwakilan perempuan di posisi manajemen dan pengurangan 15% dalam disparitas upah (Garcia et al., 2023). Sistem terintegrasi ini membutuhkan (1) komitmen yang kuat dari pimpinan, (2) pembagian sumber daya yang memadai, (3) sistem pengukuran yang menyeluruh, dan (4) proses pengembangan terus menerus.

Temuan studi menunjukkan 5 fokus utama MSDM untuk mendukung kesetaraan gender menunjukkan improvement yang lebih signifikan dalam gender equality metrics. Sehingga pendekatan holistik lebih efektif dalam menerapkan strategi MSDM daripada inisiatif terpisah. Studi literatur ini mengungkapkan bahwa pendekatan MSDM yang proaktif dan berbasis keadilan gender mampu menciptakan tempat kerja yang lebih (Du, 2024). Organisasi yang mengimplementasikan strategi yang terintegrasi menghasilkan peningkatan 23% dalam perwakilan perempuan di posisi manajemen dan pengurangan 15% dalam disparitas upah (Garcia et al., 2023). Sistem terintegrasi ini membutuhkan (1) komitmen yang kuat dari pimpinan, (2) pembagian sumber daya yang memadai, (3) sistem pengukuran yang

menyeluruh, dan (4) proses pengembangan terus menerus. Integrasi ini sangat bergantung pada kepemimpinan yang kuat. Pemimpin perusahaan harus secara aktif mendukung agenda kesetaraan gender dan memastikan bahwa kebijakan dan praktik MSDM benar-benar diterapkan di seluruh organisasi. Pengalokasian sumber daya yang memadai baik dari segi anggaran, waktu maupun tenaga kerja untuk program kesetaraan gender harus mencerminkan komitmen ini (Garcia et al., 2023). Selain itu, sistem pengukuran yang menyeluruh sangat penting untuk melacak kemajuan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Penggunaan metrik, benchmark dan melakukan evaluasi secara berkala, memungkinkan organisasi untuk menilai seberapa efektif rencana mereka dan melakukan perubahan secara berkelanjutan (Adebukola Olufunke Dagunduro et al., 2024). Proses perbaikan berkelanjutan ini memastikan upaya kesetaraan gender tetap relevan dan responsif terhadap perubahan kebutuhan organisasi dan lingkungan eksternal.

Organisasi dengan program kesetaraan gender yang kuat cenderung menghasilkan Return Of Investment (ROI) yang positif. Manfaat yang dirasakan meliputi peningkatan kinerja organisasi, inovasi yang lebih tinggi, dan keterlibatan karyawan yang lebih baik (Garcia et al., 2023). Selain itu, penelitian telah menunjukkan bahwa kebijakan sumber daya manusia yang inklusif dapat mendorong budaya inovasi, terutama ketika didukung oleh komposisi tenaga kerja yang beragam secara gender (Lee & Jung, 2024).

Namun, implementasi di lapangan masih sering menghadapi hambatan budaya dan struktural. Menurut (Chang & Milkman, 2020) meskipun manfaat dari inisiatif kesetaraan gender telah terbukti, implementasinya masih menghadapi hambatan yang signifikan: (1) resistensi budaya, (2) bias bawah sadar yang tertanam dalam, (3) kurangnya mekanisme akuntabilitas, dan (4) sistem pengukuran yang tidak memadai. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan harus menggunakan pendekatan berbasis penelitian seperti blinding proses seleksi, mentoring program, dan pelatihan untuk mengurangi bias dan diskriminasi. Oleh karena itu, dibutuhkan komitmen organisasi dalam menerapkan kebijakan yang tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga transformatif. Organisasi yang berhasil mengatasi hambatan ini umumnya menerapkan (1) suara dari top manajemen yang konsisten, (2) pendekatan manajemen perubahan yang komprehensif, (3) intervensi penghentian bias secara berkala, dan (4) proses pengambilan keputusan berbasis data. Secara keseluruhan, untuk mencapai kesetaraan gender yang nyata di tempat kerja, strategi SDM yang komprehensif dan berkelanjutan, didukung oleh kepemimpinan yang berdedikasi dan sistem penilaian yang kuat, adalah kuncinya. Upaya ini berdampak pada keadilan sosial dan memberikan keuntungan bagi perusahaan kontemporer.

Dalam hal manajemen sumber daya manusia (MSDM), ada banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menggabungkan strategi, penggunaan data, perubahan budaya, pengembangan kepemimpinan, dan inovasi kebijakan. Relevansi praktis ini sangat penting untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan tenaga kerja yang berubah (Isdianto & Soni Kurniawan, 2017). Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan yaitu

1. Integrasi strategis kesetaraan gender

Dalam seluruh proses SDM, mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga promosi, kesetaraan gender harus menjadi prioritas strategis bagi MSDM. Strategi ini memastikan bahwa kebijakan dan praktik HR tidak hanya responsif, tetapi juga proaktif dalam menciptakan tempat kerja yang adil dan inklusif bagi semua gender.

2. Pendekatan Berbasis Data

Analisa menyeluruh sangat penting untuk memantau kemajuan dan menemukan celah dalam pelaksanaan kebijakan MSDM. Penggunaan data memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan berbasis bukti, mengukur efektivitas program, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan secara real-time.

3. Transformasi Budaya Organisasi

Perubahan budaya yang dapat diukur dan berkelanjutan adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Perubahan budaya harus didorong oleh prinsip organisasi yang jelas dan diinternalisasi oleh semua pekerja. Jika tidak, transformasi tidak akan bertahan lama.

4. Pengembangan Kepemimpinan Perempuan

Investasi dalam pengembangan kepemimpinan perempuan merupakan langkah strategis untuk memperkuat keberagaman dan meningkatkan kinerja organisasi. Program khusus untuk perempuan seperti pelatihan, mentoring, dan pelatihan dapat membantu menciptakan pipeline pemimpin masa depan yang lebih inklusif.

5. Inovasi Kebijakan SDM

Sangat penting untuk membuat kebijakan yang inovatif dan responsif terhadap kebutuhan tenaga kerja yang terus berubah. Kebijakan ini harus fleksibel, adaptif, dan mampu mengakomodasi dinamika pasar tenaga kerja dan keinginan karyawan kontemporer.

**Tabel 2. Efektivitas Strategi MSDM untuk Kesetaraan Gender**

Strategi MSDM	Indikator keberhasilan	Pengurangan Bias Gender	Sumber
Rekrutmen & Seleksi Inklusif	Partisipasi perempuan	35-42%	Ahmed & Zafar (2024)
Pelatihan pengembangan kesetaraan gender	Score inclusion	26%	Johnson et al. (2023)
Manajemen Kinerja dan promosi	Penilaian yang objektive	34%	Eshete & Birbirssa (2024)
Kepemimpinan dan Representasi Gender	Representasi eksekutive	47%	Anderson & Taylor (2024)
Work-life Balance	Kepuasan karyawan	33%	Casper et al. (2025)

Sumber: Data Riset

**KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa MSDM memiliki peran strategis untuk meningkatkan kesetaraan gender di tempat kerja. Organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan setara bagi semua pekerja melalui penerapan kebijakan dan praktik yang inklusif, seperti rekrutmen tanpa diskriminasi, pelatihan kesadaran gender, manajemen kinerja yang objektif, pengembangan kepemimpinan perempuan, serta kebijakan work-life balance, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan setara bagi semua karyawan.

Strategi terintegrasi yang diterapkan pada 5 topik utama ini telah terbukti dapat meningkatkan keterwakilan perempuan dalam posisi manajemen, mengurangi disparitas upah, dan menciptakan tempat kerja yang lebih ramah. Studi (Garcia et al., 2023), menunjukkan bahwa komitmen organisasi, prosedur implementasi yang konsisten, dan evaluasi yang berkelanjutan terhadap hasil program kesetaraan gender sangat memengaruhi keberhasilan program. Namun, diskriminasi struktural dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung kesetaraan gender masih menjadi masalah. Praktik HR yang bias, baik secara eksplisit maupun implisit, dapat menghalangi perempuan untuk berkembang dan promosi meskipun mereka melakukan hal yang baik. Selain itu, persepsi dan sikap seksis pengambil keputusan sangat menghambat pelaksanaan kebijakan yang adil. Untuk mengatasi diskriminasi

gender di tempat kerja, dunia bisnis dan akademisi harus bekerja sama untuk mengembangkan alat diagnosis dan intervensi yang efektif. Selain memberikan keuntungan sosial, penerapan kebijakan kesetaraan gender menguntungkan kinerja organisasi. Pengakuan publik terhadap komitmen perusahaan untuk kesetaraan gender dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja keuangan, terutama jika perempuan menduduki posisi kepemimpinan (Cavero-Rubio et al., 2019). Namun, keuntungan ini akan lebih besar jika ada proporsi perempuan yang signifikan dalam manajemen dan tenaga kerja perusahaan (Lee & Jung, 2024).

Secara keseluruhan, kesetaraan gender di tempat kerja sangat bergantung pada komitmen karyawan, alokasi sumber daya yang tepat, dan strategi perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, untuk mengatasi tantangan struktural dan budaya serta memastikan lingkungan kerja yang benar-benar inklusif dan setara, MSDM harus terus berinovasi dan mengubah pendekatan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari kebijakan-kebijakan tersebut di berbagai sektor industri.

## REFERENSI

- Adebukola Olufunke Dagunduro, Olanike Abiola Ajuwon, Ayo Amen Ediae, & Chidinma Favour Chikwe. (2024). Exploring gender dynamics in the workplace: strategies for equitable professional development. *Comprehensive Research and Reviews in Multidisciplinary Studies*, 2(1), 001–008. <https://doi.org/10.57219/crrms.2024.2.1.0035>
- Ahmed, A., & Zafar, Z. (2024). Navigating Workplace Stress: Exploring the Roles of Work-Life Balance, Diversity and Inclusion, and the Mediating Influence of Employee Proficiency. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 3168–3182. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2024.v12i4.2578>
- Ali, M. (2016). Impact of gender-focused human resource management on performance: The mediating effects of gender diversity. *Australian Journal of Management*, 41(2), 376–397. <https://doi.org/10.1177/0312896214565119>
- Anderson, K. L., & Taylor, M. J. (2024). Longitudinal analysis of women leadership development programs: A five-year organizational study. *Journal of Business Research*, 178, 214–229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.03.04>
- Aprilia, R., Susanti, D., & Budi, S. K. (2023). KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF GENDER SERTA PERANNYA DALAM PENGEMBANGAN BISNIS. In *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akutansi* (Vol. 11).
- Bank, W. (2024). Women, Business and the Law 2024. In *World Bank Publications*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/>
- Bergelson, I., Tracy, C., & Takacs, E. (2022). Best Practices for Reducing Bias in the Interview Process. *Current Urology Reports*, 23, 319–325. <https://doi.org/10.1007/s11934-022-01116-7>
- Casper, W. J., Hyde, S. A., Smith, S. G., Amirkamali, F., & Holliday Wayne, J. (2025). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior How Effective Are Work-Life Balance Policies? The Importance of Inclusion*. 20, 34. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622>
- Catalyst. (2024). Women in leadership: Quick take. In *Catalyst Research Report*. Catalyst Inc. <https://www.catalyst.org/> (akses untuk laporan ini)
- Cavero-Rubio, J. A., Collazo-Mazón, A., & Amorós-Martínez, A. (2019). Public recognition of gender equality in the workplace and its influence on firms' performance. *Women's Studies International Forum*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.102273>
- Chang, E. H., & Milkman, K. L. (2020a). Improving decisions that affect gender equality in the workplace. In *Organizational Dynamics* (Vol. 49, Issue 1). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.03.002>

- Chang, E. H., & Milkman, K. L. (2020b). Improving decisions that affect gender equality in the workplace. In *Organizational Dynamics* (Vol. 49, Issue 1). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.03.002>
- Du, J. (2024). Advancing Gender Equality in the Workplace: Challenges, Strategies, and the Way Forward. *Journal of Theory and Practice of Social Science*, 4(04), 46–50. [https://doi.org/10.53469/jtpss.2024.04\(04\).11](https://doi.org/10.53469/jtpss.2024.04(04).11)
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71. <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Elhoushy, S., El-Said, O. A., Smith, M., & Dar, H. M. (2024). Gender equality: caught between policy reforms and manager beliefs. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(7), 1263–1286. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2218067>
- England, P., Levine, A., & Mishel, E. (n.d.). *Progress toward gender equality in the United States has slowed or stalled*. <https://doi.org/10.1073/pnas.1918891117/-/DCSupplemental>
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. In *SAGE Open* (Vol. 14, Issue 4). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Garcia, M. F., Ahmed, R., Flores, G. L., & Halliday, C. S. (2023). Gender equality and comparative HRM: A 40-year review. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100972. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100972>
- Isdianto, O., & Soni Kurniawan, I. (2017). PENGARUH PRAKTIK MSDM STRATEGIK DAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada Perusahaan Persewaan Alat Pesta Oki Rejeki) ABSTRAK. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(2), 56–60. <http://jurnal.ustjogja.ac.id>
- Johnson, L. M., Williams, D. K., & Brown, S. A. (2023). Integrated diversity training effectiveness: A meta-analytical approach. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1123–1142. <https://doi.org/10.1037/apl0001089>
- Kang, S. K., & Kaplan, S. (2019). Working toward gender diversity and inclusion in medicine: myths and solutions. In *The Lancet* (Vol. 393, Issue 10171, pp. 579–586). Lancet Publishing Group. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)33138-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)33138-6)
- Kirilin, A., & Varis, K. (2021). Employee Resource Groups (ERGs) – An Under-Utilized and Under-Organized Way of Developing New Staff, Management and Organizational Culture. *Journal of Management and Strategy*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.5430/jms.v12n1p1>
- Latifah, N., Assyahri, W., Ningsih, Y., & Mohammad Natsir Bukittinggi, U. (2024). Analisis Perbedaan Gender dalam Kepemimpinan. In *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora (Isora)* (Vol. 2). <https://isora.tpublishing.org/index.php/isora>
- Lee, S. T., & Jung, S. M. (2024). From Equality to Excellence: Exploring the Relationship between Gender Equality HR Policies and R&D Intensity. *Sustainability (Switzerland)*, 16(15). <https://doi.org/10.3390/su16156394>
- Mardhatila, R., Rohmah, U., Faozen, A., Defiana, Y., Syariah, P., Kiai, U., & Siddiq, A. (2024). Volume 2 ; Nomor 10. *Oktober*, 100–104. <https://doi.org/10.59435/gjmi.v2i10.962>
- Nadeem, A., Marjanovic, O., & Abedin, B. (n.d.). Gender bias in AI-based decision-making systems: a systematic literature review. In *Australasian Journal of Information Systems Nadeem* (Vol. 26).
- Organization, I. L. (2020). *Women at work: Trends 2020*. International Labour Organization.
- Pace, F., & Sciotto, G. (2022). Gender differences in the relationship between work–life balance, career opportunities and general health perception. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010357>
- Phuong Hoa, D. (n.d.). *GENDER EQUALITY AT WORK*.

- Rahayu, A., Wahyu Zahra, T., Gunawan, A., Pelita Bangsa, U., & Barat, J. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kesetaraan dan Inklusi di Tempat Kerja. In *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 3, Issue 4).
- Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). Women's Promotion to Management and Unfairness Perceptions—A Challenge to the Social Sustainability of the Organizations and Beyond. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(2). <https://doi.org/10.3390/su14020788>
- Ridgway, M., Oldridge, L., & Mavin, S. (2024). 'Leading' by example? Gendered language in Human Resource job adverts. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12549>
- Santero-Sánchez, R., & Núñez, B. C. (2022). Pursuing equal pay for equal work: Gender diversity in management positions and the gender pay gap throughout the wage distribution. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/23409444221125239>
- Son Hing, L. S., Sakr, N., Sorenson, J. B., Stamarski, C. S., Caniera, K., & Colaco, C. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. *Human Resource Management Review*, *33*(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>
- Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 6). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>
- Thelma, C. C., & Ngulube, L. (2024). Women in Leadership: Examining Barriers to Women's Advancement in Leadership Positions. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, *18*(6), 273–290. <https://doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i6671>
- Thompson, K. R., & Martinez, C. L. (2024). AI-powered recruitment and gender bias reduction: An empirical analysis. *Computers in Human Behavior*, *152*, 108098. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108098>
- Van der Lippe, T., Van Breeschoten, L., & Van Hek, M. (2019). Organizational Work–Life Policies and the Gender Wage Gap in European Workplaces. *Work and Occupations*, *46*(2), 111–148. <https://doi.org/10.1177/0730888418791652>
- Women, U. N., & Division, U. N. S. (2022). Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2022. In *Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot*. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women). <https://doi.org/10.18356/9789210018395>
- Wong, K., Chan, A. H. S., & Teh, P. L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organisational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>