

HARMONISASI PRINSIP SYARIAH DAN EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY DALAM PENGELOLAAN KEBERAGAMAN

Rachma Febriyanti¹, Muhammad Rafli², Abdul Wahab³, Alim Syariati⁴

¹ Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar; rachmafebriyanti@gmail.com

² Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar; muhammadrafli2732@gmail.com

³ Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar; abdul.wahab@uin-alauddin.ac.id

⁴ Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar; alim.syariati@uin-alauddin.ac.id

Keywords:

Diversity
Management;
Equal Employment
Opportunity;
Human Resource
Management;
Islamic Principles;
Workplace
Equality

Abstract

This study aims to analyze the harmonization of Islamic principles and Equal Employment Opportunity (EEO) in workforce diversity management. The study employs a qualitative approach using a library research method. Data were collected from scholarly journal articles, International Labour Organization (ILO) documents, labor regulations, and relevant literature discussing equal employment opportunity, diversity management, and Islamic principles. The data were analyzed using content analysis through the processes of identifying, categorizing, and synthesizing relevant concepts. The findings indicate that Islamic principles are strongly aligned with the objectives of EEO and diversity management. The values of justice (al-'adl), human equality (al-musawah), trustworthiness (amanah), and the protection of human dignity (hifz al-'irdh) provide ethical and normative foundations for promoting equal employment opportunities and fostering inclusive workplaces. The study also finds that implementation challenges remain in the form of age discrimination, limited employment access for persons with disabilities, gender inequality, social stereotypes, and organizational cultures that do not fully support inclusiveness. Therefore, the harmonization of Islamic principles and EEO can serve as an approach to strengthening human resource management practices in creating fair, inclusive, and sustainable workplaces.

Kata kunci:
Equal Employment
Opportunity;
Kesetaraan Kerja;
Manajemen
Sumber Daya
Insani;
Pengelolaan
Kebagaman;
Prinsip Syariah

**Diajukan : Juni
2026**

**Diterima : Juli
2026**

**Diterbitkan : Juli
2026**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis harmonisasi prinsip syariah dan Equal Employment Opportunity (EEO) dalam pengelolaan keberagaman tenaga kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (library research). Data diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, dokumen International Labour Organization (ILO), peraturan perundang-undangan, serta berbagai literatur yang membahas kesetaraan kesempatan kerja, pengelolaan keberagaman, dan prinsip-prinsip syariah. Data dianalisis menggunakan teknik content analysis melalui proses identifikasi, pengelompokan, dan sintesis konsep-konsep yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip syariah memiliki keselarasan yang kuat dengan tujuan EEO dan pengelolaan keberagaman. Nilai keadilan (al-'adl), persamaan derajat manusia (al-musawah), amanah, dan penghormatan terhadap martabat manusia (hifz al-'irdh) memberikan landasan etis dan normatif bagi penerapan kesempatan kerja yang setara serta lingkungan kerja yang inklusif. Penelitian juga menemukan bahwa tantangan implementasi masih muncul dalam bentuk diskriminasi usia, keterbatasan akses bagi penyandang disabilitas, ketimpangan gender, stereotip sosial, dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung inklusivitas. Oleh karena itu, harmonisasi prinsip syariah dan EEO dapat menjadi pendekatan yang memperkuat praktik manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan berkelanjutan.

Corresponding Author :

Rachma Febriyanti

Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar; rachmafebriyanti@gmail.com

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara profesional dan berkeadilan. Dalam era globalisasi, tenaga kerja tidak lagi berasal dari latar belakang yang homogen, tetapi terdiri atas individu dengan perbedaan usia, jenis kelamin, budaya, agama, tingkat pendidikan, kemampuan fisik, serta pengalaman kerja yang beragam. Kondisi tersebut menjadikan isu kesetaraan kesempatan kerja dan pengelolaan keberagaman sebagai salah satu perhatian penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern. Organisasi tidak hanya dituntut untuk memperoleh tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pekerja untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.

Equal Employment Opportunity (EEO) merupakan prinsip yang menekankan bahwa setiap individu memiliki hak yang sama untuk memperoleh pekerjaan, mengikuti pelatihan, mendapatkan promosi, dan menerima penghargaan kerja tanpa diskriminasi berdasarkan ras, agama, jenis kelamin, usia, disabilitas, maupun latar belakang sosial lainnya (Malihah et al., 2024). Prinsip ini telah menjadi bagian penting dalam berbagai kerangka hukum internasional dan nasional yang bertujuan melindungi pekerja dari diskriminasi serta memastikan bahwa Keputusan organisasi didasarkan pada kompetensi dan kinerja individu (Abu et al., 2025). Namun demikian, berbagai bentuk diskriminasi masih ditemukan dalam praktik ketenagakerjaan. Diskriminasi usia dalam proses rekrutmen dan keterbatasan akses bagi penyandang disabilitas menunjukkan bahwa keberadaan regulasi belum sepenuhnya mampu menghiangkan ketidaksetaraan di tempat kerja (Candra & Yulianita, 2024; Qorihani & Mulyanthi, 2023).

Di sisi lain, perkembangan organisasi modern menuntut pengelolaan keberagaman tenaga kerja secara lebih efektif. Keberagaman yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan konflik, kesenjangan komunikasi, dan menurunkan efektivitas kerja tim. Sebaliknya, keberagaman yang dikelola secara tepat dapat menjadi sumber kreativitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian Cho et al. (2017) menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja yang didukung oleh praktik manajemen yang inklusif dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa EEO dan pengelolaan keberagaman merupakan dua aspek yang saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inklusif.

Kajian mengenai EEO dan *diversity management* umumnya berkembang dalam perspektif hukum ketenagakerjaan dan manajemen sumber daya manusia. Fokus pembahasannya meliputi pencegahan diskriminasi, penguatan inklusivitas organisasi, dan peningkatan kinerja melalui pengelolaan keberagaman. Namun demikian, dimensi etis dan nilai yang mendasari implementasi kedua konsep tersebut masih memerlukan perhatian yang lebih luas. Dalam konteks ini, perspektif Islam menjadi relevan untuk dikaji karena memiliki seperangkat nilai yang menekankan keadilan, persamaan derajat manusia, amanah, dan penghormatan terhadap martabat manusia.

Dalam perspektif Islam, kesetaraan merupakan nilai fundamental yang diajarkan Al-Qur'an. Islam menempatkan seluruh manusia pada kedudukan yang sama di hadapan Allah

tanpa membedakan suku, ras, warna kulit, maupun status sosial. Rabbani & Kudhori (2023) menjelaskan bahwa prinsip kesetaraan manusia dalam Al-Qur'an menempatkan setiap individu sebagai subjek yang memiliki hak, martabat, dan kesempatan yang sama untuk berkembang dalam kehidupan sosial maupun ekonomi. Prinsip tersebut juga tercermin dalam pandangan Islam mengenai partisipasi laki-laki dan perempuan dalam aktivitas ekonomi. Al Munawwarah et al. (2024) menjelaskan bahwa Islam memberikan ruang yang setara bagi laki-laki dan perempuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, kompetensi, serta berpartisipasi dalam berbagai bidang pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki. Perspektif ini menunjukkan adanya keselarasan antara nilai-nilai syariah dan tujuan EEO dalam mewujudkan kesempatan kerja yang adil.

Berbagai penelitian telah membahas EEO dari perspektif hukum ketenagakerjaan, perlindungan pekerja, dan pengelolaan keberagaman dalam organisasi (Abu et al., 2025; Al Ghozali & Tang, 2022; Yudiantmaja, 2020). Penelitian lain menyoroti pengaruh *diversity management* terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi (Al Afif, 2023; Cho et al., 2017; Turi et al., 2022). Sementara itu, kajian mengenai nilai-nilai Islam dalam lingkungan kerja umumnya berfokus pada etika kerja dan kinerja pegawai (Hamzah et al., 2021). Namun demikian, kajian yang secara khusus menghubungkan prinsip-prinsip syariah dengan EEO dalam kerangka pengelolaan keberagaman masih relatif terbatas. Oleh karena itu, artikel ini berupaya menganalisis bagaimana prinsip-prinsip syariah dapat diharmonisasikan dengan *Equal Employment Opportunity* sebagai landasan normatif dan etis dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan menghargai keberagaman.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada kajian konseptual mengenai *Equal Employment Opportunity* (EEO), pengelolaan keberagaman, dan prinsip-prinsip syariah serta hubungan di antara ketiganya dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, dokumen *International Labour Organization* (ILO), peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, serta berbagai literatur yang membahas kesetaraan kesempatan kerja, keberagaman tenaga kerja, dan nilai-nilai syariah. Sumber-sumber tersebut dipilih berdasarkan relevansinya dengan fokus penelitian serta kemampuannya dalam memberikan landasan teoritis, normatif, dan empiris terkait implementasi EEO dan pengelolaan keberagaman.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan menelusuri, mengidentifikasi, dan menelaah berbagai sumber yang berkaitan dengan topik penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik *content analysis* melalui beberapa tahapan, yaitu mengelompokkan literatur berdasarkan tema utama, mengidentifikasi konsep dan temuan yang berkaitan dengan EEO dan pengelolaan keberagaman, menelaah prinsip-prinsip syariah yang relevan, serta mensintesis hubungan antara ketiga aspek tersebut untuk membangun kerangka pemahaman yang utuh.

Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini bertujuan menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai harmonisasi prinsip syariah dan *Equal Employment*

Opportunity dalam pengelolaan keberagaman serta implikasinya terhadap penciptaan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan berkelanjutan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

***Equal Employment Opportunity* dan Pengelolaan Keberagaman dalam Organisasi Modern**

Equal Employment Opportunity (EEO) merupakan prinsip yang menekankan adanya kesempatan dan perlakuan yang sama bagi setiap individu dalam seluruh aspek hubungan kerja. Prinsip ini mencakup proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, promosi, pemberian kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja tanpa membedakan ras, agama, jenis kelamin, usia, disabilitas, maupun latar belakang sosial lainnya (Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2005). Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, EEO bertujuan memastikan bahwa seluruh keputusan organisasi didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, dan kinerja individu, bukan pada karakteristik personal yang tidak relevan dengan pekerjaan.

Konsep EEO berkembang sebagai respons terhadap berbagai bentuk diskriminasi yang selama bertahun-tahun terjadi di dunia kerja. Berbagai kelompok masyarakat sering menghadapi keterbatasan akses terhadap pekerjaan, promosi jabatan, dan pengembangan karier meskipun memiliki kompetensi yang memadai. Oleh karena itu, EEO hadir sebagai instrumen untuk menciptakan sistem ketenagakerjaan yang lebih adil sekaligus melindungi hak-hak pekerja (Malihah et al., 2024). Dalam konteks yang lebih luas, prinsip ini juga berkaitan dengan upaya menciptakan akses yang setara bagi laki-laki dan perempuan dalam memperoleh kesempatan kerja. Penelitian Sihombing et al. (2022) menunjukkan bahwa kesenjangan kesempatan kerja berdasarkan gender cenderung menurun, meskipun faktor pendidikan, umur, dan status perkawinan masih memengaruhi peluang seseorang dalam memasuki pasar kerja.

Penerapan EEO memperoleh dukungan dari berbagai instrumen hukum internasional maupun nasional. Pada tingkat internasional, International Labour Organization (ILO) menempatkan kesempatan dan perlakuan yang sama sebagai salah satu prinsip dasar dalam hubungan kerja. Konstitusi ILO menegaskan bahwa setiap individu berhak memperoleh kesempatan yang setara untuk mencapai kesejahteraan dan pengembangan diri dalam kondisi yang menjunjung martabat manusia (Adiratna et al., 2023). Prinsip tersebut diperkuat melalui Konvensi ILO Nomor 100 Tahun 1951 tentang kesetaraan upah dan Konvensi ILO Nomor 111 Tahun 1958 tentang penghapusan diskriminasi dalam pekerjaan dan jabatan (Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2005).

Sebagai negara anggota ILO, Indonesia telah mengadopsi prinsip-prinsip tersebut ke dalam sistem hukum nasional. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 (1959) menjamin hak setiap warga negara untuk memperoleh pekerjaan dan penghidupan yang layak, sedangkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan (2003) memberikan jaminan kesempatan kerja tanpa diskriminasi bagi seluruh tenaga kerja. Kehadiran berbagai regulasi tersebut menunjukkan bahwa kesetaraan kesempatan kerja tidak hanya merupakan tuntutan etis, tetapi juga memiliki landasan hukum yang kuat dalam sistem ketenagakerjaan nasional. Namun demikian, efektivitas

regulasi tetap bergantung pada kualitas implementasi dan komitmen organisasi dalam menerapkan prinsip-prinsip kesetaraan (Al Ghozali & Tang, 2022).

Dalam perspektif organisasi, EEO tidak hanya memiliki dimensi hukum dan etika, tetapi juga nilai strategis. Penerapan kesempatan kerja yang setara memungkinkan organisasi memperoleh tenaga kerja terbaik dari kelompok kandidat yang lebih luas sehingga proses rekrutmen dan promosi dapat dilakukan secara lebih objektif. Das et al. (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang memberikan kesempatan yang setara mampu mendorong inovasi, kreativitas, keterlibatan karyawan, dan produktivitas organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Yudiatmaja (2020) yang menunjukkan bahwa kesempatan kerja yang setara memiliki hubungan positif dengan praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

Perkembangan karakteristik tenaga kerja modern menjadikan EEO tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan keberagaman (*diversity management*). Keberagaman tenaga kerja mencakup berbagai perbedaan, seperti gender, usia, budaya, agama, pengalaman, hingga kondisi disabilitas. Oleh karena itu, organisasi tidak cukup hanya menjamin kesetaraan kesempatan kerja, tetapi juga perlu mengelola keberagaman tersebut secara produktif. *Diversity management* merupakan upaya sistematis untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, menghargai perbedaan, dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pekerja untuk berkembang (International Labour Organization, 2013). Jika EEO berfungsi sebagai fondasi kesetaraan, maka pengelolaan keberagaman berperan memastikan bahwa perbedaan yang ada dapat menjadi sumber kekuatan organisasi.

Pengelolaan keberagaman memerlukan komitmen organisasi yang diwujudkan melalui kebijakan yang inklusif, dukungan pimpinan, dan budaya kerja yang menghargai perbedaan. Al Afif (2023) menjelaskan bahwa *diversity management* mencakup berbagai praktik organisasi, seperti rekrutmen, promosi, pelatihan, kompensasi, dan evaluasi kinerja yang dilakukan tanpa memandang latar belakang individu. Dalam praktiknya, kebijakan tersebut dapat diwujudkan melalui rekrutmen berbasis kompetensi, sistem promosi yang transparan, pelatihan anti-diskriminasi, serta penyediaan fasilitas yang mendukung kelompok pekerja dengan kebutuhan khusus (International Labour Organization, 2013).

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan keberagaman adalah pemenuhan hak kelompok penyandang disabilitas. Aji & Haryani (2017) menjelaskan bahwa disabilitas merupakan bagian dari diversitas tenaga kerja yang perlu memperoleh kesempatan yang sama dalam dunia kerja. Meskipun berbagai regulasi telah memberikan perlindungan terhadap hak-hak penyandang disabilitas, tantangan berupa keterbatasan aksesibilitas, minimnya fasilitas pendukung, serta stigma sosial masih ditemukan dalam praktik organisasi (Arrivanissa, 2023; Qorihani & Mulyanthi, 2023). Selain itu, Nuraeni & Suryono (2021) menunjukkan bahwa kesetaraan dalam ketenagakerjaan tidak hanya dipengaruhi oleh regulasi, tetapi juga oleh faktor sosial dan institusional yang berkembang di masyarakat.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman yang efektif dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Cho et al. (2017) menemukan bahwa keberagaman yang didukung oleh praktik manajemen yang inklusif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Sejalan dengan itu, Turi et al. (2022) menjelaskan bahwa keberagaman memperluas sumber pengetahuan, keterampilan, dan perspektif yang dimiliki organisasi sehingga meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas

organisasi. Selain berdampak pada kinerja, lingkungan kerja yang inklusif juga dapat meningkatkan rasa memiliki, kepercayaan, dan kerja sama antarpegawai. Sebaliknya, kegagalan mengelola keberagaman berpotensi memunculkan konflik, hambatan pengembangan karier, serta rendahnya rasa memiliki bagi kelompok minoritas dalam organisasi (Abdulsalam et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, EEO dan pengelolaan keberagaman merupakan dua pendekatan yang saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inklusif. EEO menyediakan landasan untuk menjamin kesempatan dan perlakuan yang setara bagi seluruh pekerja, sedangkan pengelolaan keberagaman memastikan bahwa berbagai perbedaan yang ada dapat dikelola secara produktif dan memberikan manfaat bagi organisasi. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga pada kemampuan mengintegrasikan prinsip kesetaraan dan keberagaman ke dalam seluruh praktik manajemen sumber daya manusia.

Harmonisasi Prinsip Syariah dan *Equal Employment Opportunity*

Pembahasan mengenai *Equal Employment Opportunity* dan pengelolaan keberagaman menunjukkan bahwa upaya mewujudkan lingkungan kerja yang adil dan inklusif tidak hanya didukung oleh regulasi dan praktik manajemen modern, tetapi juga memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam. Meskipun konsep EEO berkembang dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, substansi yang terkandung di dalamnya memiliki titik temu dengan prinsip-prinsip syariah yang menekankan keadilan, persamaan derajat manusia, amanah, dan penghormatan terhadap martabat manusia. Kesamaan tujuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi EEO tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam, melainkan dapat dipahami sebagai salah satu bentuk aktualisasi prinsip syariah dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Salah satu prinsip utama dalam syariah adalah keadilan (*al-'adl*). Keadilan merupakan nilai fundamental yang menjadi dasar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk hubungan kerja. Dalam konteks ketenagakerjaan, keadilan tidak hanya berarti memberikan hak kepada setiap individu secara proporsional, tetapi juga memastikan bahwa seluruh pekerja memperoleh perlakuan yang setara tanpa diskriminasi. Prinsip ini sejalan dengan tujuan utama EEO yang menolak segala bentuk perlakuan berbeda yang didasarkan pada faktor-faktor di luar kompetensi dan kinerja individu. Dengan demikian, upaya organisasi untuk menciptakan sistem rekrutmen, promosi, dan kompensasi yang objektif dapat dipandang sebagai implementasi nilai keadilan dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

Selain keadilan, Islam juga menempatkan persamaan derajat manusia (*al-musawah*) sebagai prinsip penting dalam kehidupan sosial. Al-Qur'an menegaskan dalam Q.S. Al-Hujurat [49]: 13 bahwa seluruh manusia berasal dari asal penciptaan yang sama dan diciptakan dalam berbagai bangsa serta suku agar saling mengenal, bukan untuk saling merendahkan. Kemuliaan seseorang tidak ditentukan oleh ras, etnis, status sosial, maupun karakteristik biologis lainnya, melainkan oleh ketakwaannya kepada Allah Swt. (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2025). Rabbani & Kudhori (2023) menjelaskan bahwa prinsip kesetaraan manusia dalam Al-Qur'an menempatkan setiap individu sebagai subjek yang memiliki hak dan martabat yang sama tanpa memandang

identitas sosial yang melekat padanya. Perspektif tersebut memiliki keselarasan yang kuat dengan konsep EEO yang menempatkan seluruh individu pada posisi yang sama dalam memperoleh kesempatan kerja. Oleh karena itu, praktik diskriminasi berdasarkan ras, agama, gender, usia, atau kondisi fisik tidak hanya bertentangan dengan prinsip kesetaraan modern, tetapi juga bertentangan dengan nilai dasar yang diajarkan Islam.

Prinsip kesetaraan dalam Islam juga tercermin dalam pandangan terhadap partisipasi laki-laki dan Perempuan dalam aktivitas ekonomi. Al Munawwarah et al. (2024) menjelaskan bahwa Islam memberikan ruang yang setara bagi laki-laki dan perempuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, kompetensi, serta berpartisipasi dalam berbagai bidang pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa perbedaan gender tidak dapat dijadikan dasar pembatasan kesempatan kerja selama individu memiliki kapasitas dan kompetensi yang dibutuhkan. Dengan demikian, prinsip kesetaraan gender dalam Islam memiliki relevansi yang kuat dengan tujuan EEO dalam menciptakan akses kerja yang adil bagi seluruh individu.

Prinsip berikutnya yang memiliki relevansi dengan EEO adalah amanah. Dalam Islam, amanah tidak hanya dipahami sebagai tanggung jawab dalam menjalankan tugas, tetapi juga sebagai kewajiban menempatkan sesuatu pada tempat yang semestinya. Prinsip ini tercermin dalam perintah Allah Swt. dalam Q.S. An-Nisa [4]: 58 untuk menyampaikan amanah kepada pihak yang berhak menerimanya dan menetapkan keputusan secara adil (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2025). Dalam konteks organisasi, amanah menuntut agar proses rekrutmen, promosi jabatan, dan penilaian kinerja dilakukan berdasarkan kompetensi serta kemampuan individu. Dengan demikian, praktik favoritisme, nepotisme, maupun diskriminasi yang mengabaikan kompetensi dapat dipandang sebagai tindakan yang bertentangan dengan prinsip amanah.

Harmonisasi antara prinsip amanah dan EEO menunjukkan bahwa penempatan sumber daya manusia yang tepat bukan hanya kebutuhan organisasi, tetapi juga tuntutan moral. Organisasi yang menerapkan proses seleksi dan promosi secara objektif tidak hanya memperoleh tenaga kerja yang lebih kompeten, tetapi juga menjalankan nilai etis yang sejalan dengan prinsip syariah. Dalam perspektif ini, meritokrasi dan profesionalisme memiliki kedudukan yang penting karena keduanya menjadi sarana untuk mewujudkan keadilan dan amanah dalam lingkungan kerja.

Kemudian, harmonisasi antara prinsip syariah dan EEO juga dapat dipahami melalui konsep *Islamic Work Values* (IWV). Berbeda dengan prinsip amanah yang lebih menekankan penempatan individu berdasarkan kompetensi dan tanggung jawab, IWV memberikan penekanan pada pembentukan budaya kerja yang berlandaskan moralitas, kerja sama, dan orientasi kemaslahatan. Hamzah et al. (2021) menjelaskan bahwa nilai-nilai kerja Islam memandang pekerjaan tidak semata-mata sebagai aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai manifestasi amal saleh yang dilandasi tanggung jawab, integritas, dan kepedulian terhadap sesama. Nilai-nilai tersebut mendorong terciptanya lingkungan kerja yang menghargai kompetensi, partisipasi, dan penghormatan terhadap sesama pekerja. Dengan demikian, penerapan EEO tidak hanya relevan dari perspektif hukum dan manajemen modern, tetapi juga sejalan dengan etika kerja Islam yang menekankan keadilan dan penghargaan terhadap manusia.

Aspek lain yang memperkuat hubungan antara syariah dan EEO adalah penghormatan terhadap martabat manusia. Islam memandang setiap manusia sebagai

mahluk yang memiliki kehormatan dan nilai yang harus dijaga. Dalam perspektif *maqāṣid al-syarī'ah* kontemporer, perlindungan terhadap kehormatan manusia (*hifz al-'irdh*) dipahami sebagai bagian dari tujuan syariah yang menekankan penghormatan terhadap hak, martabat, dan kemanusiaan setiap individu (Auda, 2008). Perlindungan terhadap kehormatan manusia tidak hanya berkaitan dengan menjaga nama baik seseorang, tetapi juga mencakup perlakuan yang bermartabat dan penghormatan terhadap hak-hak dasar dalam kehidupan sosial. Perspektif tersebut memberikan dasar etis bagi perlakuan yang menghargai keberagaman dan menolak segala bentuk perlakuan yang merendahkan kelompok tertentu. Dalam praktik organisasi, penghormatan terhadap martabat manusia dapat diwujudkan melalui penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, bebas diskriminasi, serta memberikan ruang yang setara bagi seluruh pekerja untuk berkembang sesuai potensinya.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa prinsip-prinsip syariah tidak hanya memberikan legitimasi normatif terhadap praktik kesetaraan kerja, tetapi juga memperluas dimensi etis dalam implementasi EEO dan pengelolaan keberagaman. Jika EEO menekankan kesetaraan kesempatan dan perlakuan dalam hubungan kerja, maka syariah memberikan landasan moral yang mendorong terwujudnya keadilan, profesionalisme, penghormatan terhadap martabat manusia, serta penghargaan terhadap keberagaman. Hubungan tersebut dapat diringkas sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Harmonisasi Prinsip Syariah dan *Equal Employment Opportunity*

Prinsip Syariah	Makna Utama	Implementasi dalam EEO dan Pengelolaan Keberagaman
<i>Al-'adl</i> (keadilan)	Menempatkan hak dan kewajiban secara proporsional	Perlakuan yang adil dan bebas diskriminasi dalam hubungan kerja
<i>Al-Musawah</i> (persamaan)	Kesetaraan derajat manusia	Kesempatan kerja yang setara tanpa membedakan identitas sosial
Amanah	Menempatkan sesuatu pada pihak yang berhak	Rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi dan kinerja
<i>Hifz al-'irdh</i> (perlindungan martabat manusia)	Menjaga kehormatan dan hak-hak manusia	Lingkungan kerja inklusif yang menghargai keberagaman dan martabat pekerja

Tantangan dan Implikasi Implementasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Meskipun prinsip-prinsip syariah dan EEO memiliki tujuan yang selaras dalam mewujudkan keadilan di tempat kerja, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Keberadaan regulasi dan nilai-nilai normatif tidak secara otomatis menjamin terciptanya lingkungan kerja yang bebas diskriminasi. Dalam praktiknya, berbagai bentuk ketidaksetaraan masih ditemukan pada proses rekrutmen, promosi jabatan, pengembangan karier, maupun pemberian akses terhadap berbagai fasilitas organisasi.

Salah satu tantangan yang masih sering dijumpai adalah diskriminasi berdasarkan usia. Meskipun kompetensi dan pengalaman kerja merupakan faktor yang seharusnya menjadi dasar dalam proses seleksi tenaga kerja, berbagai organisasi masih mencantumkan batas usia tertentu sebagai persyaratan utama dalam rekrutmen. Praktik tersebut

berpotensi mengurangi kesempatan individu yang sebenarnya memiliki kemampuan yang memadai untuk mengisi posisi yang tersedia. Fenomena ini menunjukkan bahwa prinsip kesetaraan kesempatan kerja belum sepenuhnya menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan ketenagakerjaan (Candra & Yulianita, 2024; Ridwan & Ismail, 2024).

Tantangan berikutnya berkaitan dengan pemenuhan hak kelompok penyandang disabilitas. Berbagai regulasi telah memberikan perlindungan terhadap hak penyandang disabilitas untuk memperoleh pekerjaan yang layak. Namun demikian, implementasi di tingkat organisasi masih menghadapi berbagai kendala. Keterbatasan aksesibilitas, kurangnya fasilitas pendukung, serta persepsi yang meragukan kemampuan penyandang disabilitas sering kali menjadi hambatan bagi terwujudnya lingkungan kerja yang inklusif (Aji & Haryani, 2017; Arrivanissa, 2023; Qorihani & Mulyanthi, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penghormatan terhadap martabat manusia sebagai salah satu nilai yang dijunjung dalam syariah belum sepenuhnya terwujud dalam praktik ketenagakerjaan.

Tantangan lain muncul dalam bentuk ketimpangan gender yang masih ditemukan di berbagai sektor pekerjaan. Nuraeni & Suryono (2021) menunjukkan bahwa meskipun kesenjangan gender dalam ketenagakerjaan cenderung menurun, berbagai hambatan masih ditemukan, baik yang berasal dari faktor sosial budaya maupun faktor institusional. Rendahnya kesadaran terhadap hak-hak pekerja, stereotip mengenai peran gender, serta posisi tawar yang tidak seimbang menyebabkan kesempatan kerja dan pengembangan karier belum sepenuhnya dapat dinikmati secara setara oleh seluruh kelompok masyarakat.

Selain faktor struktural tersebut, tantangan implementasi juga muncul dari budaya organisasi. Dalam beberapa organisasi, stereotip dan prasangka terhadap kelompok tertentu masih memengaruhi cara individu diperlakukan di lingkungan kerja. Bias yang berkaitan dengan gender, usia, latar belakang sosial, maupun kondisi fisik dapat muncul dalam bentuk yang tidak selalu terlihat secara langsung. Akibatnya, kebijakan yang secara formal mendukung kesetaraan belum tentu menghasilkan pengalaman kerja yang benar-benar setara bagi seluruh pekerja. Kondisi ini diperparah ketika kebijakan kesetaraan dipandang hanya sebagai kewajiban administratif sehingga implementasinya berhenti pada penyusunan aturan tertulis tanpa diikuti perubahan budaya organisasi. Padahal, keberhasilan pengelolaan keberagaman memerlukan komitmen yang berkelanjutan dari pimpinan organisasi serta keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif (International Labour Organization, 2013). Penelitian Abdulsalam et al. (2025) menunjukkan bahwa kurangnya budaya kerja yang inklusif dapat memunculkan mikroagresi, hambatan pengembangan karier, dan rendahnya rasa memiliki bagi kelompok minoritas.

Dari perspektif syariah, berbagai tantangan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai normatif dan praktik yang terjadi di lapangan. Islam menempatkan keadilan (*al-'adl*), amanah, persamaan derajat manusia (*al-musawah*), dan penghormatan terhadap martabat manusia sebagai prinsip yang harus diwujudkan dalam tindakan nyata. Oleh karena itu, harmonisasi antara prinsip syariah dan EEO tidak dapat berhenti pada tataran konseptual, tetapi harus diterjemahkan ke dalam kebijakan dan budaya organisasi yang mendukung kesetaraan. Dalam konteks ini, keberhasilan implementasi tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga dari kemampuan organisasi

menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan yang adil bagi seluruh individu.

Implikasi dari berbagai tantangan tersebut adalah perlunya organisasi mengintegrasikan prinsip kesetaraan ke dalam seluruh praktik manajemen sumber daya manusia. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penerapan rekrutmen berbasis kompetensi, sistem promosi yang transparan, penyediaan fasilitas yang ramah bagi penyandang disabilitas, pelatihan anti-diskriminasi, serta penguatan budaya kerja yang menghargai keberagaman. Selain meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi, langkah-langkah tersebut juga sejalan dengan nilai keadilan, persamaan derajat manusia, amanah, dan penghormatan terhadap martabat manusia yang menjadi prinsip dasar dalam syariah. Dengan demikian, tantangan utama dalam mewujudkan kesetaraan kerja terletak pada kemampuan organisasi menerjemahkan prinsip-prinsip kesetaraan ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, harmonisasi antara prinsip syariah dan EEO memerlukan komitmen yang berkelanjutan agar nilai keadilan, amanah, persamaan, dan penghormatan terhadap martabat manusia dapat diwujudkan secara nyata dalam lingkungan kerja.

KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa *Equal Employment Opportunity* (EEO) dan pengelolaan keberagaman merupakan dua pendekatan yang saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan produktif. EEO berfungsi sebagai landasan untuk menjamin kesempatan dan perlakuan yang setara bagi seluruh pekerja. Sedangkan pengelolaan keberagaman berperan dalam mengoptimalkan berbagai perbedaan yang ada, sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga pada kemampuan mengelola keberagaman secara efektif.

Hasil kajian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip syariah memiliki keselarasan yang kuat dengan tujuan EEO dan pengelolaan keberagaman. Nilai keadilan (*al-'adl*), persamaan derajat manusia (*al-musawah*), amanah, dan penghormatan terhadap martabat manusia (*hifz al-'irdh*) memberikan landasan etis dan normatif bagi terciptanya kesempatan kerja yang setara serta lingkungan kerja yang menghargai keberagaman. Oleh karena itu, harmonisasi antara prinsip syariah dan EEO dapat dipahami sebagai pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai moral dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Meskipun demikian, implementasi harmonisasi tersebut masih menghadapi berbagai tantangan, seperti diskriminasi usia, keterbatasan akses bagi penyandang disabilitas, ketimpangan gender, stereotip sosial, dan belum optimalnya budaya organisasi yang inklusif. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan mewujudkan kesetaraan kerja memerlukan komitmen yang berkelanjutan dari organisasi melalui kebijakan yang berbasis kompetensi, penguatan budaya kerja yang inklusif, serta pengintegrasian nilai-nilai keadilan dan penghormatan terhadap martabat manusia ke dalam seluruh praktik manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini masih bersifat konseptual dan berbasis kajian kepustakaan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian melalui pendekatan empiris pada

berbagai jenis organisasi dan sektor industri untuk mengkaji sejauh mana prinsip-prinsip syariah dan EEO telah diimplementasikan dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsalam, Y. S., Hall, S. M., Quintero-Ossa, A., Agnew, W., Muntean, C., Tan, S., Heady, A., Thais, S., & Schrouff, J. (2025). *Enduring Disparities in the Workplace: A Pilot Study in the AI Community*. <http://arxiv.org/abs/2506.04305>
- Abu, R. R., Rahmaniari, & Bulutoding, L. (2025). Kerangka Hukum Kesetaraan Kerja dan Pengelolaan Keberagaman di Tempat Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 5(2), 88–97. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6015>
- Adiratna, Y., Rijanto, T., Ermina, S., Dewi, A., Afriyulianto, Indra, A., Puji W, M., Nusro, L., Supriyatna, D., Anggraeni, Y., Julia, L., & Izzati, N. R. (2023). *Panduan Pengawasan Ketenagakerjaan dalam Pencegahan dan Penanganan Diskriminasi, Pelecehan, dan Kekerasan Seksual di Tempat Kerja* (1st ed.). International Labour Organization.
- Aji, A. L. D., & Haryani, T. N. (2017). Diversitas dalam Dunia Kerja: Peluang dan Tantangan bagi Disabilitas. *Spirit Publik*, 12(2), 83–93.
- Al Afif, A. A. (2023). The Effect of Diversity Management on Employee Engagement in the Manufacturing Sector. *IJDS Indonesian Journal of Disability Studies*, 10(2), 179–197. <https://doi.org/10.21776/ub.ijds.2023.10.02.5>
- 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), 1–28. <http://www.taipeitimes.com/News/taiwan/archives/2019/06/03/2003716245>,
- Al Munawwarah, R., Kamal, Basri, H., & Sohrah. (2024). Eksistensi Pekerja Perempuan Sebagai Bentuk Kesetaraan Gender Dalam Perspektif Al-Qur'an. *Jurnal Edu Research*, 5(3), 584–591.
- Arrivanissa, D. S. (2023). Mewujudkan Hak dan Kesempatan Kerja Bagi Penyandang Disabilitas Tuna Netra Dalam Perspektif Hukum dan Hak Asasi Manusia. *El-Dusturie: Jurnal Hukum Dan Perundang-Undangan*, 2(1), 39–58. <https://doi.org/10.21154/eldusturie.v2i1.6746>
- Auda, J. (2008). *Maqashid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law: A System Approach* (S. Khan & S. Ali, Eds.). The International Institute of Islamic Thought.
- Candra, F. F. R., & Yulianita, R. C. (2024). Ageism in The Workplace and Potential Legal Protection in Indonesia. *Domus Legalis Cogitatio Law Journal*, 1(2), 127–156. <https://doi.org/10.32666/tatasejuta.v10i2.654>
- Cho, S., Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2017). Does diversity matter? exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*, 11(3), 193–204. <https://doi.org/10.1111/aswp.12125>
- Das, D., Ganguly, D., & Halder, A. (2024). Impact Of Equal Opportunities In The Workplace. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(3), 763–765. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i3.1365>
- Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2005). *Kesempatan dan Perlakuan yang Sama Dalam Pekerjaan di Indonesia*. Kantor ILO.

- Hamzah, M. N., Ashoer, M., & Hamzah, N. (2021). Impact of Islamic work values on in-role performance: Perspective from Muslim employee in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 446–457. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.36](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.36)
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025). *Al-Qur'an Online*. <https://quran.kemenag.go.id>
- Malihah, L., Wardana, M. S., & Zaitun. (2024). Equal Employment Opportunity Sebagai Upaya Mewujudkan Kesetaraan Kesempatan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 10(1), 87–98.
- International Labour Organization. (2013). *Managing Equality In The Workplace* (1st ed.). International Labour Organization.
- 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>
- Qorihani, & Mulyanthi, T. (2023). Inclusive Workplace for Sustainable Empowered Disabilities. *Proceedings of International Conference on Manpower and Sustainable Development (IMSIDE) 2022*, 611–620.
- Rabbani, M. A., & Kudhori, M. (2023). Memperkuat Kesetaraan Manusia Dalam Perspektif Al-Qur'an: Konsep dan Tindakan. *Zawiyah: Jurnal Pemikiran Islam*, 9(2), 100–118.
- Ridwan, A., & Ismail, H. (2024). Identifikasi Kebijakan Ketenagakerjaan pada Generasi Y dan Generasi Z Tentang Syarat Maksimal Usia Kerja di Indonesia. *Jurnal Tata Sejuta STIA Mataram*, 10(2), 289–302. <http://ejurnalstiamataram.ac.id>
- Sihombing, P. R., Busminoloan, & Murdaningrum, S. (2022). Bagaimana Kesetaraan Gender Dalam Meraih Kesempatan Kerja di Jakarta? *Lombok Journal of Science (LJS)*, 4(1), 13–20.
- Turi, J. A., Khastoori, S., Sorooshian, S., & Campbell, N. (2022). Diversity impact on organizational performance: Moderating and mediating role of diversity beliefs and leadership expertise. *PLoS ONE*, 17(7 July). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270813>
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945, Negara Republik Indonesia (1959).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Pemerintah Republik Indonesia (2003).
- Yudiatmaja, W. E. (2020). Equal Employment Opportunity in Indonesia: Antecedent of Human Resources Management Practices and Service Performance of Government Employees in Tanjungpinang. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(2), 179–198. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i2.658>