JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

Pengaruh Kesetaraan Kesempatan Kerja (EEO) terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* Karyawan Bank

Cedaryana[1], Febri Putra Pratama Karman[2*], Dani Darisman[3]
[1,2,3] Universitas Negri Jakarta, Indonesia
[*] E-mail Korespondensi: febripratama078@gmail.com

Information Article
History Article
Submission: 20-09-2026
Revision: 30-10-2026
Published: 31-10-2026

DOI Article:
10.62421/jibema.v4i2.722

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kesetaraan Kesempatan Kerja (*Equal Employment Opportunity*/EEO) terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* Karyawan Bank. Fokus penelitian diarahkan pada implementasi prinsip EEO sebagai determinan utama dalam mendorong keadilan organisasional dan iklim kerja yang inklusif di industri perbankan yang memiliki profesionalisme tinggi. Metodologi yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review*/SLR). Peneliti melakukan sintesis mendalam terhadap artikel-artikel ilmiah terkait yang diterbitkan dalam rentang tahun 2021 hingga 2026 melalui basis data Google Scholar. Proses pencarian dan seleksi artikel mengikuti model PRISMA, dianalisis dan disintesis menggunakan teknik analisis tema (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi pola, hambatan, dan dampak implementasi EEO di sektor perbankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip EEO secara komprehensif berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja harian karyawan bank serta penguatan keterikatan emosional (*Employee Engagement*) mereka terhadap organisasi. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa transparansi dalam kebijakan rekrutmen, kompensasi adil berbasis kompetensi, dan keadilan organisasional tanpa diskriminasi merupakan faktor kunci dalam membangun iklim manajemen SDM yang adil, inklusif, dan beretika. Temuan ini juga menyoroti adanya hambatan kultural, bias laten, dan glass ceiling yang masih perlu diatasi untuk optimalisasi (*Equal Employment Opportunity*/EEO).

Kata Kunci: Kesetaraan Kesempatan Kerja (EEO), Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*, Karyawan Bank, SLR, Analisis Kualitatif

A B S T R A C T

This study aims to analyze the influence of Equal Employment Opportunity (EEO) on Job Satisfaction and Employee Engagement among Bank Employees. The methodology applied in this research uses a qualitative approach with the Systematic Literature Review (SLR) method. The researcher conducting an in-depth synthesis of relevant scientific articles published between 2021 and 2025. The data collection process is based on a systematic search strategy in academic databases such as Google Scholar, ScienceDirect, and

Acknowledgment

Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

Garuda, using specific keywords and established inclusion criteria. The time horizon in this SLR is cross-sectional across existing research publications. Data from selected articles are analyzed and synthesized using thematic analysis techniques to identify patterns, barriers, and the impacts of EEO implementation in the banking sector. The research results show that the comprehensive application of EEO principles has a positive and significant effect on increasing the daily job satisfaction of bank employees as well as strengthening their emotional attachment (Employee Engagement) to the organization. This study confirms that transparency in recruitment policies, fair competence-based compensation, and organizational justice without discrimination are key factors in building a fair, inclusive, and ethical human resource management climate in the highly professional banking industry. These findings also highlight cultural barriers, unconscious biases, and glass ceilings that still need to be addressed for the optimal implementation of EEO in the field.

Key word: *Equal Employment Opportunity (EEO), Job Satisfaction, Employee Engagement, Bank Employees, SLR, Qualitative Analysis*

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja modern ditandai dengan meningkatnya keberagaman latar belakang sumber daya manusia, baik dari sisi budaya, suku, agama, gender, usia, pendidikan, maupun cara berpikir. Kondisi ini menuntut organisasi untuk mampu mengelola keberagaman secara bijaksana agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil, saling menghargai, serta produktif. Dalam konteks ini, konsep keberagaman, kesetaraan, dan inklusi atau yang dikenal dengan Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) menjadi isu yang semakin penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia di berbagai organisasi Penerapan DEI tidak hanya bertujuan untuk mengurangi diskriminasi, tetapi juga untuk memaksimalkan potensi seluruh karyawan secara adil dan setara (Mardalena et al., 2025). Keberagaman dan kesempatan kerja di tempat kerja telah menjadi isu global yang mendesak, mencerminkan komitmen terhadap keadilan sosial dan inklusivitas dalam dunia kerja. Kerangka hukum yang mendasari prinsip kesetaraan dalam kesempatan kerja atau *Equal Employment Opportunity* yang berfungsi sebagai landasan guna menghindari perilaku diskriminatif dan memastikan bahwa semua individu diperlakukan dengan adil tanpa memandang identitas lahiriahnya seperti jenis kelamin, ras, agama, disabilitas, atau status lainnya. Namun, penerapan EEO tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada bagaimana organisasi mengelola keberagaman melalui kebijakan dan praktik manajerial yang inklusif (Aisyah et al., 2025).

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

Secara internasional, *International Labour Organization* (ILO) telah menetapkan prinsip kesetaraan dan larangan diskriminasi sebagai standar dasar ketenagakerjaan bagi negara-negara di dunia. Regulasi ini dirancang untuk melindungi hak-hak pekerja serta meminimalisir praktik diskriminasi organisasi yang sering merugikan kelompok tertentu. Di Indonesia, pemerintah telah meratifikasi konvensi ILO dan membentuk undang-undang perlindungan HAM sebagai bentuk komitmen terhadap penerapan *Equal Employment Opportunity* (EEO). Demikian, implementasi EEO di lapangan masih menghadapi berbagai hambatan. Temuan (Al Ghozali & Tang, 2022). Mengkonfir-masikan bahwa membandingkan penegakan EEO di Indonesia dan Taiwan mengonfirmasi bahwa kendala utama pencapaian kesetaraan kerja di Indonesia bukan lagi pada ketersediaan kerangka hukum, melainkan pada lemahnya penegakan hukum serta rendahnya kesadaran Masyarakat.

Masih sering ditemukannya organisasi yang memberikan prioritas diskriminatif berdasarkan perbedaan gender, agama, ras, maupun etnis menunjukkan bahwa pandangan terbuka dan inklusif terhadap keragaman belum sepenuhnya terwujud dalam dunia kerja. Praktik diskriminasi ini berpotensi merusak kinerja serta produktivitas organisasi, sekaligus menghambat pemanfaatan potensi penuh dari sumber daya manusia yang beragam. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mempromosikan dan mengelola keragaman secara tepat agar setiap individu dapat merasa dihargai, nyaman, dan mampu memberikan kontribusi terbaiknya (Rosma Diniarsa & Lumban Batu, 2023). Pada dasarnya, prinsip *Equal Employment Opportunity* (EEO) lahir sebagai respons atas maraknya perlakuan diskriminatif yang dialami kelompok pekerja tertentu. Bentuk diskriminasi ini kerap ditemui dalam kenyataan lapangan, seperti ketimpangan upah pekerja wanita meskipun memikul beban kerja yang sama dengan pekerja pria, hingga adanya hambatan karier (*glass ceiling*) bagi etnis tertentu untuk menduduki posisi kepemimpinan. Dengan demikian, penerapan EEO menjadi sarana krusial untuk meniadakan atau meminimalisir praktik diskriminasi tersebut, sehingga tercipta iklim kerja yang berkeadilan bagi seluruh kelompok (Febiana Ainun Ilmi et al., 2024).

Untuk memperkuat implementasi prinsip kesetaraan tersebut, dibutuhkan kerangka hukum (*legal framework*) yang jelas. Kerangka hukum EEO ini memuat kumpulan regulasi yang mengorganisir hak, kewajiban, serta batasan hukum secara tegas guna melindungi setiap pekerja dari tindakan diskriminasi di lingkungan kerja (Kiradoo, 2023). Industri perbankan di Indonesia merupakan salah satu industri yang bertugas mengelola transaksi keuangan dan memiliki peran yang sangat berpengaruh dalam pembangunan ekonomi negara. Sebagai lembaga keuangan yang mengedepankan profesionalisme dan pelayanan publik, bank memiliki struktur tenaga kerja yang sangat beragam, mulai dari posisi manaje-rial hingga staf operasional seperti *Customer Service* dan *Teller*. Pada posisi *Teller* misalnya, pekerjaan ini diisi oleh karyawan pria maupun wanita dari berbagai latar belakang suku, agama, dan usia. Dalam lingkungan kerja yang dinamis ini, kebijakan EEO memastikan bahwa seluruh proses manajemen SDM

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

mulai dari rekrutmen, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga peluang promosi jabatan dilakukan secara transparan dan objektif tanpa adanya bias gender maupun latar belakang sosial.

Penerapan EEO yang adil di lingkungan bank menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun non-fisik. Ketika karyawan termasuk posisi manajerial hingga staf operasional seperti *Customer Service* dan *Teller* merasa diperlakukan secara setara tanpa diskriminasi, hal ini akan berdampak langsung pada peningkatan Kepuasan Kerja mereka. Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh keadilan kompensasi, kesempatan promosi jabatan yang transparan, hingga interaksi yang harmonis antar-rekan kerja (Al-Haziazi, 2024). . Pekerja yang puas dan merasa nyaman berada di lingkungan kerja yang inklusif akan memiliki motivasi tinggi serta terhindar dari rasa tertekan. Lebih jauh lagi, iklim kerja yang berkeadilan ini membangun hubungan emosional yang kuat, yang memicu *Employee Engagement* berupa semangat (*vigor*), dedikasi tinggi (*dedication*), dan fokus optimal (*absorption*) dalam menjalankan fungsi pelayanan bank.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review* / SLR) untuk mengidentifikasi serta menganalisis pengaruh *Equal Employment Opportunity* (EEO) terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* pada karyawan di sektor perbankan. Peneliti melakukan pencarian sistematis untuk artikel ilmiah yang diterbitkan dalam rentang tahun 2021 hingga 2026 melalui basis data Google Scholar. Proses pencarian dan seleksi artikel mengikuti model *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), yang meliputi empat tahapan utama: identifikasi, penyaringan (*screening*), kelayakan (*eligibility*), dan inklusi. Pencarian awal tersebut menghasilkan sekitar 2.400 dokumen publikasi ilmiah. Selanjutnya, proses penyaringan (*screening*) dilakukan secara bertahap untuk mengeliminasi dokumen yang tidak memenuhi kriteria kelayakan yang telah ditentukan, sebagaimana diuraikan pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 1. Kriteria Seleksi Artikel (Inclusion & Exclusion Criteria)

No	Kategori	Kriteria Inklusi (Diterima)	Kriteria Eksklusi (Ditolak)
1.	Jenis Publikasi	Artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional/internasional	Skripsi, Tesis, Disertasi, Buku, Prosiding, atau dokumen berformat "CITATION" dan "HTML"
2.	Aksebilitas	Artikel berstatus *Open-Access* dan dapat diakses dalam teks lengkap (*Full-text*)	Artikel yang tidak dapat diakses secara utuh/terkunci
3.	Rentang Tahun	Artikel publikasi tahun 2021 – 2026	Artikel publikasi sebelum tahun 2021

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

No	Kategori	Kriteria Inklusi (Diterima)	Kriteria Eksklusi (Ditolak)
4.	Objek / Konteks	Penelitian yang berfokus pada EEO, Kepuasan Kerja, atau *Employee Engagement* di sektor perbankan/keuangan	Penelitian di luar sektor perbankan (seperti manufaktur, pendidikan, atau kesehatan)
5.	Bahasa	Artikel yang ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris	Artikel yang ditulis dalam bahasa selain Indonesia dan Inggris

Sumber: data diolah (2026)

Proses pemilihan data melibatkan pemilihan artikel yang sesuai dengan kriteria inklusi dan menganalisisnya melalui pendekatan tematik berdasarkan pertanyaan penelitian. Analisis tematik dilakukan untuk mengidentifikasi dan merumuskan tema-tema utama yang relevan dengan penerapan *Equal Employment Opportunity* (EEO) serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* pada sektor perbankan.

HASIL

Pengaruh Kesetaraan Kesempatan Kerja (*Equal Employment Opportunity/EEO)* terhadap Kepuasan Kerja

Equal Employment Opportunity (EEO) berperan krusial dalam mewujudkan kesetaraan akses kerja dengan mengeliminasi tindakan diskriminatif atas dasar suku, agama, gender, maupun status sosial. Implementasi prinsip ini berorientasi pada pembentukan mekanisme ketenagakerjaan yang objektif, transparan, serta berlandaskan meritokrasi. Seiring pesatnya transformasi digital, adopsi sistem e-recruitment menjadi solusi inovatif yang meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas proses seleksi pegawai. Dengan demikian, pengintegrasian antara prinsip kesetaraan dan teknologi rekrutmen digital menjadi faktor kunci dalam membangun iklim kerja yang adil dan inklusif, utamanya pada industri perbankan yang menuntut standar profesionalisme tinggi.

Sejumlah penelitian dalam beberapa tahun terakhir telah memperkuat pentingnya isu kesetaraan kerja dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Yusniaulia & Sary, 2023) menunjukkan bahwa penerapan *Equal Employment Opportunity* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di industri perbankan Indonesia, yang mana pencapaian kinerja tersebut tidak lepas dari tingginya rasa puas karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Rasa keadilan yang dirasakan atas kebijakan organisasi menjadi pendorong utama munculnya kepuasan tersebut, terutama melalui keberadaan keadilan prosedural dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan. Ketika pihak perbankan mampu menerapkan transparansi pada sistem penilaian kinerja tanpa membedakan latar belakang gender, suku, maupun agama, karyawan akan merasa dihargai secara profesional. Selain itu, keseimbangan dalam pemberian kompensasi dan fasilitas yang berbasis kualifikasi serta kontribusi nyata bukan atas dasar favoritisme

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

turut memperkuat persepsi keadilan organisasional (*organizational justice*), yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja harian para pegawai.

Selain faktor prosedural dan kompensasi, kepuasan kerja karyawan bank juga sangat dipengaruhi oleh adanya kepastian atas keadilan interaksional dan rasa aman dari diskriminasi. Temuan ini diperkuat oleh (Fazira Mia et al., 2026). yang menunjukkan bahwa iklim kerja inklusif tanpa diskriminasi meningkatkan persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*), yang secara signifikan mendongkrak kepuasan kerja pegawai. Lebih lanjut. menegaskan bahwa transparansi dalam jalur karir berbasis meritokrasi berbanding lurus dengan tingkat kepuasan kerja harian, terutama bagi kelompok karyawan yang rentan terhadap bias penilaian. Dengan demikian, penerapan EEO secara komprehensif tidak hanya menjadi bentuk kepatuhan regulasi, melainkan strategi mutlak dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di industri perbankan.

Pengaruh Kesetaraan Kesempatan Kerja *(Equal Employment Opportunity/EEO)* terhadap *Employee Engagement*.

Penerapan prinsip *Equal Employment Opportunity* (EEO) secara sistematis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *Employee Engagement* dalam organisasi. Ketika perbankan mengim-plementasikan kebijakan keadilan secara transparan khususnya dalam proses keterlibatan kerja dan kesempatan untuk memilih proyek yang sesuai dengan kompetensi individu karyawan akan merasa dihargai dan difasilitasi pertumbuhannya oleh perusahaan. Kondisi ini menciptakan persepsi dukungan organisasional yang kuat, yang secara langsung meningkatkan komitmen dan rasa memiliki karyawan terhadap bank tempat mereka bekerja, serta mendorong mereka untuk mengoptimalkan kemampuan terbaiknya (Syahputra et al., 2025)

Sintesis literatur menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dan bebas diskriminasi merupakan fondasi utama bagi terbentuknya keterikatan emosional karyawan. Temuan ini diperkuat oleh beberapa studi, seperti penelitian (Bagchi et al., 2023). yang menegaskan bahwa karyawan yang diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan tumbuh yang sama memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk merasa berkomitmen. Selain itu, Ateeq, (2023). membuktikan bahwa EEO tidak hanya merupakan kepatuhan regulasi, melainkan strategi mutlak dalam meningkatkan dedikasi dan keterliba-tan aktif karyawan.

Menurut (Rajashekar & Jain, 2024). Dimensi dari *Employee Engagement* ada 3 yaitu sebagai berikut:

1. Physical engagement Dimana karyawan mencurahkan upaya fisik dan mental mereka untuk memenuhi persyaratan pekerjaan

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

2. Cognitive engagement Dimana karyawan diharapkan untuk mengetahui pentingnya visi dan strategi serta menggunakan pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan kemampuan mereka untuk meningkatkan kinerja mereka dan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi.

3. Emotional engagement Ketika ada hubungan emosional antara karyawan dan atasannya, hal ini akan memupuk ikatan interpersonal yang kuat, dinamika kelompok yang sehat, dan kepemimpinan yang efektif yang memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada karyawan.

Dari dimensi *Employee Engagement* yang telah di jelaskan di atas, industri Perbankan menerapkan dimensi *Employee Engagement* yaitu *cognitive engagement*, karena industri ini membutuhkan karyawan yang memahami visi, strategi, dan mampu menggunakan kreativitas serta pengetahuan untuk mendorong inovasi dan pertumbuhan organisasi.

Dampak *Employee Engagement* Menurut (Park et al., 2022). menjelaskan terdapat 2 dampak dari *Employee Engagement* yaitu sebagai berikut :

1. *Affective organizational commitment*
   Karyawan yang memiliki keterlibatan *Employee Engagement* tinggi merasa lebih terhubung secara emosional dengan organisasi, yang meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi tersebut seperti melibatkan aspek kognitif, emosional, dan perilaku yang membuat mereka merasa terkait dengan pekerjaan dan rekan kerja, sehingga menguatkan affective organizational commitment mereka

2. *Job performance*
   Keterlibatan karyawan *Employee Engagement* mendorong mereka untuk menggunakan energi kognitif, emosional, dan perilaku mereka dalam bekerja, yang memungkinkan mereka untuk fokus pada tujuan organisasi dan meningkatkan job performance mereka.

Dengan demikian, penerapan prinsip Kesetaraan Kesempatan Kerja (*Equal Employment Opportunity*/EEO) secara sistematis berdampak secara signifikan terhadap penguatan *Employee Engagement*, di mana lingkungan kerja yang adil, transparan, dan inklusif menumbuhkan kepercayaan serta perasaan dihargai yang mendorong karyawan bank untuk mencurahkan energi dan dedikasi terbaiknya terhadap organisasi.

Tantangan dan Hambatan Penerapan EEO di Sektor Perbankan

Meskipun tinjauan literatur secara konsisten menunjukkan dampak positif dari *Equal Employment Opportunity* (EEO) terhadap kepuasan kerja dan *Employee Engagement*. proses implementasinya di sektor perbankan masih menghadapi berbagai tantangan kompleks. Berdasarkan sintesis terhadap

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

lima belas artikel terpilih, hambatan-hambatan ini dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama: hambatan struktural-organisasional, hambatan kultural dan bias laten, serta tantangan eksternal-regulatori

1. Hambatan Struktural dan Organisasional

Hambatan fundamental sering kali berakar pada struktur dan kebijakan internal perbankan itu sendiri. Banyak lembaga keuangan masih mengandalkan sistem penilaian kinerja dan promosi yang tidak sepenuhnya transparan, yang membuka peluang bagi praktik favoritisme subjektif ketimbang meritokrasi objektif. Praktik penunjukan jabatan yang masih mempertimbangkan faktor kedekatan personal atau senioritas subjektif ketimbang kualifikasi teknis dan kompetensi.

Selain itu, terbatasnya sumber daya organisasi untuk menyelenggarakan pelatihan keberagaman dan inklusi (*diversity and inclusion training*) secara komprehensif juga menjadi kendala. Tanpa pemahaman yang memadai, manajer lini di unit-unit operasional cenderung gagal mengidentifikasi atau mencegah praktik diskriminatif halus dalam interaksi kerja harian. Ketidaktersediaan jalur pelaporan yang aman dan anonim bagi karyawan yang mengalami perlakuan tidak adil juga melemahkan efektivitas kebijakan EEO yang sudah ada.

2. Hambatan Kultural, Bias Laten, dan Stereotip

Hambatan kultural merupakan salah satu tantangan tersulit karena berkaitan dengan bias kognitif laten (*unconscious bias*) dan stereotip yang tertanam dalam budaya organisasi. Di sektor perbankan, stereotip gender tertentu, seperti persepsi bahwa posisi kepemimpinan tingkat atas atau manajemen risiko lebih cocok untuk gender tertentu, sering kali menciptakan fenomena 'langit-langit kaca' (*glass ceiling*) bagi kelompok lain. stereotip gender yang kuat dalam budaya perbankan tertentu menghambat akses karyawan perempuan ke posisi strategis, meskipun mereka memiliki kualifikasi yang setara.

Lebih jauh, resistensi terhadap perubahan dari kelompok dominan yang merasa status quonya terancam oleh kebijakan inklusif dapat menghambat transformasi budaya organisasi yang adil.

3. Tantangan Eksternal dan Regulatori

Meskipun ada regulasi pemerintah yang mendorong kesetaraan, inkonsistensi dalam penegakan hukum dan pelaporan keberagaman antar lembaga keuangan masih terjadi. Di beberapa wilayah operasional perbankan, tuntutan kepatuhan regulatori sering kali dianggap hanya sebagai beban administratif (*compliance mindset*) ketimbang peluang strategis untuk meningkatkan kinerja SDM. Tekanan pasar keuangan yang intens dan prioritas pada pencapaian target profitabilitas jangka pendek

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

terkadang mengesampingkan komitmen jangka panjang terhadap praktik manajemen SDM yang beretika dan inklusif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature Review*) terhadap lima belas artikel ilmiah terpilih mengenai sektor perbankan (2021-2026), penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan prinsip Kesetaraan Kesempatan Kerja (*Equal Employment Opportunity*/EEO) secara komprehensif berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja harian karyawan bank serta penguatan keterikatan emosional (*Employee Engagement*) mereka terhadap organisasi. Transparansi dalam kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi, kompensasi adil, dan keadilan organisasional tanpa diskriminasi merupakan faktor kunci yang mendorong iklim manajemen SDM yang adil, inklusif, dan beretika di industri perbankan yang profesional. Namun, efektivitas EEO masih menghadapi hambatan multidimensional yang kompleks, terutama terkait: (a) hambatan struktural-organisasional mengenai transparansi sistem penilaian kinerja dan keterbatasan sumber daya pelatihan; (b) hambatan kultural berupa bias laten (*unconscious bias*) dan stereotip gender yang menciptakan fenomena glass ceiling; serta (c) tantangan eksternal-regulatori yang mengutamakan profitabilitas jangka pendek dibanding komitmen SDM jangka panjang. Optimalisasi EEO memerlukan transformasi budaya organisasi yang mendalam, komitmen kepemimpinan yang kuat, dan mekanisme penegakan yang konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2025). How *Employee Engagement* Mediates The Training And Development And Work–Life Balance Towards Job Performance Of The Private Banks? *Tqm Journal*, *37*(7), 2015–2040. Https://Doi.Org/10.1108/Tqm-10-2023-0316

Aisyah, Risma, Parmitasari, R., & Syariati, A. (2025). *Kerangka Hukum Kesetaraan Dan Pengelolaan Keberagaman Dalam Organisasi Kerja*.

Al Ghozali, F., & Tang, S.-M. (2022). The Enforcement Of *Equal Employment Opportunity*: Indonesian And Taiwanese Perspective. In *International Journal Of Law And Legal Ethics (Ijlle)* (Vol. 3, Number 1). Http://Www.Taipeitimes.Com/News/Taiwan/Archives/2019/06/03/2003716245,

Al-Haziazi, M. (2024). Critical Analysis Of Drivers Of *Employee Engagement* And Their Impact On Job Performance. *Sa Journal Of Human Resource Management*, *22*. Https://Doi.Org/10.4102/Sajhrm.V22i0.2633

Ateeq, A. (2023). The Mediating Role Of Engagement In The Relationship Between Equal Opportunities And Employee Performance. *Problems And Perspectives In Management*, *21*(3), 435–447. Https://Doi.Org/10.21511/Ppm.21(3).2023.35

Bagchi, Debanjana, S, A. K., Shreeya, A., & Xavier, Dr. J. K. (2023). *Relationship Between Employee Performance And Equal Opportunities* (Vol. 12, Number 2).

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

Chanana, N., & Sangeeta. (2021). *Employee Engagement* Practices During Covid-19 Lockdown. *Journal Of Public Affairs*, *21*(4). Https://Doi.Org/10.1002/Pa.2508

De-La-Calle-Durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). *Employee Engagement* And Wellbeing In Times Of Covid-19: A Proposal Of The 5cs Model. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, *18*(10). Https://Doi.Org/10.3390/Ijerph18105470

Fazira Mia, Wulandari, D. A. Z., Rofiqoturrohmah, & Meilia, R. (2026). *Implementasi Equal Employment Opportunity Dan Affirmative Action Dalam Mewujudkan Keadilan Kerja Pada Organisasi Di Indonesia (Fazira, Et Al.)*. Https://Doi.Org/10.63822/7g015762

Febiana Ainun Ilmi, Coni Lestari, Afatar Rojab, & Mu'alimin Mu'alimin. (2024). Pengelolaan Keragaman Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Wissen : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, *2*(3), 223–236. Https://Doi.Org/10.62383/Wissen.V2i3.193

Kader, N., Elhusein, B., Elhassan, N. M., Alabdulla, M., Hammoudeh, S., & Hussein, N. R. (2021). Burnout And Job Satisfaction Among Psychiatrists In The Mental Health Service, Hamad Medical Corporation, Qatar. *Asian Journal Of Psychiatry*, *58*. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ajp.2021.102619

Kiradoo, G. (2023). *Chapter:13 Diversity, Equity, And Inclusion In The Workplace: Strategies For Achieving And Sustaining A Diverse Workforce*.

Lartey, F. M. (2021). Impact Of Career Planning, Employee Autonomy, And Manager Recognition On *Employee Engagement*. *Journal Of Human Resource And Sustainability Studies*, *09*(02), 135–158. Https://Doi.Org/10.4236/Jhrss.2021.92010

Maharani, A. S., Emilisia, N., & Sekar, R. (2024). Analisis Pengaruh Human Resources Development Practices, Human Resources Management, Dalam Memediasi *Employee Engagement* Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Hotel Bintang Empat Di Grogol. *Ekoma : Jurnal Ekonomi*, *3*(6).

Malihah, L., Satria Wardana, M., & Zaitun. (2024). *Equal Employment Opportunity* Sebagai Upaya Mewujudkan Kesetaraan Kesempatan Kerja. *Jurnal Ham*, *9*(2), 153–174. Https://Doi.Org/10.30641/Ham.2018.9.153-174

Mardalena, G., Lase, P., Waruwu, E., & Halawa, F. (2025). *Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Mendorong Keberagaman Kesetaraan Dan Inklusi Di Tempat Kerja*. Https://Doi.Org/10.70404/Likuid.V1i02.460

Padmanabhan, S. (2021). The Impact Of Locus Of Control On Workplace Stress And Job Satisfaction: A Pilot Study On Private-Sector Employees. *Current Research In Behavioral Sciences*, *2*. Https://Doi.Org/10.1016/J.Crbeha.2021.100026

Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural Relationships Among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment, And Job Performance: The Mediating Role Of *Employee Engagement*. *European Journal Of Training And Development*, *46*(9), 920–936. Https://Doi.Org/10.1108/Ejtd-10-2020-0149

Rajashekar, S., & Jain, A. (2024). A *Thematic analysis* On "*Employee Engagement* In It Companies From The Perspective Of Holistic Well-Being Initiatives." *Employee Responsibilities And Rights Journal*, *36*(2), 165–187. Https://Doi.Org/10.1007/S10672-023-09440-X

Rosma Diniarsa, M., & Lumban Batu, R. (2023). *Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalammanajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi*.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi
Volume 4, No. 2, October 2026, p. 4678-4688

Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect Of Job Satisfaction On Moonlighting Intentions: Mediating Effect Of Organizational Commitment. *European Research On Management And Business Economics*, *27*(1). Https://Doi.Org/10.1016/J.Iedeen.2020.100137

Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment To Intervention*.

Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). *Internal Communication Satisfaction And Employee Engagement As Determinants Of The Employer Brand*.

Syahputra, M. A. D., Mirzania, A., & Tobing, D. S. K. (2025). *Equal Employment Opportunity And Employee Performance: Examining The Moderating Effect Of Motivation In Pt Intidaya Dinamika Sejati*.

Vilakazi, P. L., Ukpere, W. I., & Saurombe, M. D. (2026). Perceptions Of How Decent Work Affects Employee Retention In A South African Financial Services Institution. *Frontiers In Sociology*, *11*. Https://Doi.Org/10.3389/Fsoc.2026.1744379

Yusniaulia, A. N., & Sary, F. P. (2023). The Effect Of E-Recruitment And *Equal Employment Opportunity* On Employee Performance In The Indonesian Banking Industry. *Jenius*, *7*(1).

Yusuf, L. F., Winarno, A., & Fahmi, S. (2023). Improving Employee Performance Through Leadership Style And Discipline: A Study On Hotels In The Mandalika Special Economic Zone. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, *9*(2), 2023.

 Copyright ©2026, JIBEMA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License