

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SDM YANG INKLUSIF SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KEADILAN DAN KEBERAGAMAN DI TEMPAT KERJA

Zulmai Putra¹, Jhon Veri²

^{1,2}Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Summit 29 Oktober 2025
Revisi 1 November 2025
Diterima 9 November 2025
Publish Online 14 Nov 2025

Kata kunci:

Inclusive Workplace
Human Resource Policy

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang inklusif sebagai strategi dalam meningkatkan keadilan dan keberagaman di tempat kerja. Kajian dilakukan melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menggunakan kerangka kerja PRISMA terhadap artikel-artikel ilmiah dari basis data Scopus periode 2023–2025 yang relevan dengan tema *Inclusive Workplace* dan *Human Resource Policy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan SDM yang berorientasi pada inklusivitas mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adil, menghargai keberagaman, serta meningkatkan partisipasi dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, praktik kepemimpinan inklusif dan strategi pengelolaan SDM yang adaptif berkontribusi dalam memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya implementasi kebijakan SDM inklusif sebagai upaya strategis dalam memperkuat efektivitas organisasi sekaligus menciptakan tempat kerja yang berkeadilan dan menghargai perbedaan.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Zulmai Putra
Departemen ekonomi, Fakultas ekonomi dan bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Padang, Indonesia
Email: ppzulmaiputra@gmail.com

PENDAHULUAN

Pada era transformasi organisasi yang semakin menekankan keberagaman dan keadilan sosial, perusahaan dituntut untuk tidak hanya menghadirkan keragaman dalam hal demografis, namun juga menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan seluruh karyawan untuk merasa dihargai dan berkontribusi secara maksimal. Fenomena *inclusive workplace* telah menjadi agenda strategis bagi banyak organisasi karena terbukti berdampak pada keterlibatan karyawan, retensi, dan produktivitas organisasi. Sebagai contoh, kajian sistematis menyebut bahwa manajemen strategis SDM berperan penting dalam membentuk tempat kerja inklusif yang mendukung keberagaman (Eshete, 2024).

Implementasi kebijakan sumber daya manusia (*human resource policy*) yang inklusif menjadi aspek kunci dalam mencapai keadilan di tempat kerja. Kebijakan ini mencakup proses rekrutmen, pengembangan karir, kompensasi, dan evaluasi kinerja yang dirancang untuk menghilangkan bias dan memastikan akses yang setara bagi semua karyawan. Sebuah studi menemukan bahwa organisasi yang secara aktif memperbarui kebijakan HR-nya untuk mendukung

keragaman dan inklusi menunjukkan peningkatan hasil operasional dan kestabilan tenaga kerja (Isibor et al., 2025).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji jenis dan efektivitas kebijakan SDM inklusif dalam praktik di tempat kerja, serta bagaimana kebijakan tersebut dapat meningkatkan keadilan dan keberagaman dalam konteks organisasi. Melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), penelitian ini akan menganalisis literatur terkini yang membahas kebijakan HR inklusi dan keberagaman, dengan harapan menghasilkan rekomendasi bagi pengembangan praktik terbaik di bidang manajemen SDM.

TINJAUAN LITERATUR

Inclusive Workplace

Inclusive workplace merupakan suatu lingkungan kerja yang secara sadar dibangun agar setiap individu, tanpa memandang latar belakang sosial, budaya, gender, atau kemampuan, memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi, berkembang, dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Lingkungan kerja yang inklusif ditandai dengan adanya kebijakan, praktik, dan budaya organisasi yang menumbuhkan rasa dihargai, keadilan, serta rasa memiliki di antara karyawan. Inklusivitas juga mencakup kepemimpinan yang terbuka dan mendukung keberagaman sebagai sumber kekuatan organisasi (Platania et al., 2025).

Human Resource Policy

Kebijakan sumber daya manusia (Human Resource Policy) adalah seperangkat pedoman dan prinsip formal yang mengatur praktik manajemen SDM dalam organisasi, seperti proses rekrutmen, kompensasi, pelatihan, evaluasi kinerja, serta pengelolaan hubungan kerja. Kebijakan ini berfungsi untuk memastikan konsistensi, keadilan, dan kepatuhan terhadap regulasi, sekaligus mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Selain itu, HR policy juga berperan dalam membangun budaya kerja yang transparan, inklusif, dan berkelanjutan melalui penerapan prosedur yang terstandar (Saxena, 2023).

METODE

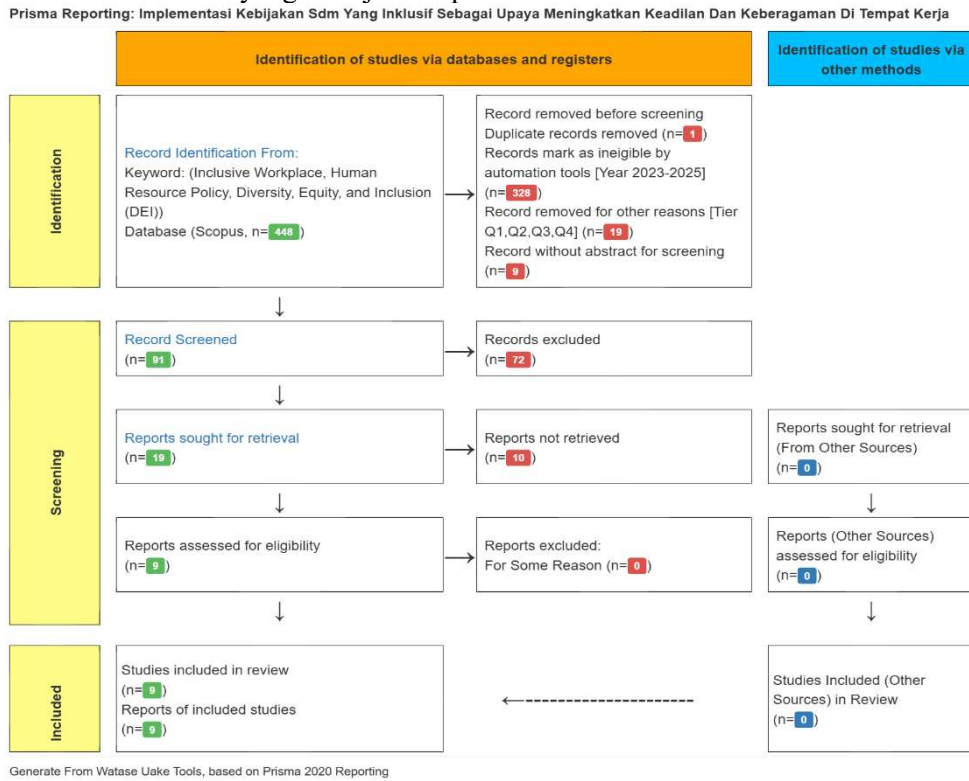
Penelitian ini merupakan kajian literatur sistematis yang berfokus pada dua tema utama, yaitu *Inclusive Workplace* dan *Human Resource Policy*. Pendekatan yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengacu pada kerangka kerja PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Pemilihan pendekatan ini bertujuan untuk memastikan proses peninjauan dilakukan secara terarah, sistematis, dan terstruktur, sehingga mampu menghasilkan sintesis pengetahuan yang valid, kredibel, serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Page et al., 2021).

Dalam penerapannya, penelitian ini melalui beberapa tahapan penting, meliputi: (1) identifikasi istilah kunci dan strategi pencarian menggunakan basis data Scopus dengan fokus pada jurnal bereputasi kuartil Q1–Q4 yang relevan dengan topik penelitian; (2) seleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi sesuai tahapan PRISMA, mulai dari penyaringan awal hingga penentuan artikel akhir yang akan dianalisis; (3) ekstraksi data utama dari setiap artikel terpilih, seperti penulis, tahun publikasi, metode, konteks, dan temuan penelitian; (4) evaluasi kualitas dan relevansi artikel menggunakan panduan penilaian terstandar untuk menjamin integritas data; serta (5) sintesis hasil penelitian secara naratif dan deskriptif untuk mengidentifikasi pola, kesamaan, dan perbedaan temuan antar studi.

Melalui tahapan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai konsep *Inclusive Workplace* dan *Human Resource Policy*, serta mengintegrasikan berbagai bukti empiris dari studi terdahulu yang relevan dengan tema penelitian. Pendekatan PRISMA berperan penting dalam menjaga keteraturan logis, transparansi, dan replikasi hasil kajian. Selain itu, dalam proses pengumpulan literatur, penelitian ini memanfaatkan alat *Watase UAKE* yang terhubung dengan *API Key Scopus*, guna mempermudah pencarian dan identifikasi artikel bereputasi tinggi pada kategori jurnal Q1–Q4. Pencarian difokuskan pada periode tahun 2023 hingga 2025, dan diperoleh 9 artikel utama yang dinilai paling relevan dengan fokus kajian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melalui proses kajian literatur yang dilakukan menggunakan aplikasi *Watase* UAKE, diperoleh hasil atau temuan yang ditunjukkan pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1 Output Watase UAKE (Metode Prisma)

(Sumber: diolah sendiri 2025)

Berdasarkan hasil telaah literatur yang telah dijelaskan sebelumnya, ditemukan sebanyak 448 publikasi yang berhubungan dengan topik penelitian ini, mencakup istilah *Inclusive Workplace* dan *Human Resource Policy*. Seluruh publikasi tersebut diambil dari basis data Scopus dengan klasifikasi kuartil Q1 hingga Q4. Tahap berikutnya adalah melakukan penyaringan awal berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Melalui proses tersebut, diperoleh sejumlah artikel yang dinilai relevan dan memenuhi kriteria kelayakan, yakni artikel yang termasuk dalam kategori Scopus Q1–Q4 serta memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian.

Dari total 91 artikel yang lolos tahap seleksi awal, dilakukan analisis mendalam terhadap 19 artikel utama. Dengan demikian, jumlah akhir artikel yang dijadikan sumber dalam kajian ini adalah 9 artikel yang dianggap paling relevan dengan tujuan dan fokus penelitian.

Tabel 1
Hasil pencarian untuk artikel yang memenuhi persyaratan

No	Authors/Years	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Hasil Penelitian
1	(Emeka & Asongu, 2025)	<i>Economic Policy Uncertainty and Structural Transformation in Africa: The Conditional Role of Human Resource Development</i>	<i>Thunderbird International Business Review</i>	0	Q1	Penelitian ini menggunakan metode <i>interactive Generalized Method of Moments (GMM)</i> terhadap data panel 47 negara Afrika (2010–2022) untuk menganalisis bagaimana pengembangan sumber

						daya manusia dapat memoderasi pengaruh ketidakpastian kebijakan ekonomi terhadap transformasi struktural di Afrika.
2	(Ali, 2025)	<i>workplace social inclusion and turnover intention in the context of employee age</i>	<i>Employee Relations: The International Journal</i>	0	Q2	Penelitian ini menggunakan metode systematic literature review terhadap 448 publikasi dari Scopus untuk mengkaji konsep <i>inclusive workplace</i> dan kebijakan sumber daya manusia, yang kemudian difokuskan pada analisis mendalam terhadap 19 artikel paling relevan.
3	(Eshete & Debela, 2025)	<i>Inclusive Leadership and Employees Workplace Performance The Case of Five Star Hotels in Addis Ababa, Ethiopia</i>	<i>Sage Open</i>	0	Q2	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis <i>Generalized Method of Moments</i> (GMM) pada data panel 47 negara Afrika untuk menganalisis pengaruh ketidakpastian kebijakan ekonomi terhadap transformasi struktural dengan pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor moderasi.
4	(Kayumba et al., 2025)	<i>Dual Clinical Practice (DCP) policy to improve the retention of human resources for health in Rwanda a mid-term review using a cross-sectional and retrospective study design</i>	<i>BMC Health Services Research</i>	0	Q1	Penelitian ini menggunakan metode campuran dengan desain potong lintang dan <i>retrospektif</i> di enam rumah sakit Rwanda untuk menilai pelaksanaan kebijakan <i>Dual Clinical Practice</i> (DCP) dalam meningkatkan retensi tenaga kesehatan, kepuasan pasien, dan pendapatan rumah sakit, serta mengidentifikasi tantangan kebijakan yang perlu diperbaiki.

5	(Platania et al., 2025)	<i>The Impact of Diversity Inclusion Practices in the Workplace Context: The Effect of Inclusive Leadership</i>	<i>European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education</i>	0	Q3	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) pada 307 pegawai administrasi publik di Italia untuk mengkaji pengaruh identifikasi organisasi terhadap perilaku kerja karyawan dengan iklim keberagaman dan kepemimpinan inklusif sebagai variabel mediasi.
6	(Sommovigo et al., 2025)	<i>Aging and Interpersonal Strain: The Role of Self-Efficacy and Social Drivers of Inclusive Workplaces</i>	<i>Social Sciences</i>	1	Q2	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui analisis literatur dan wawancara untuk menelaah peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif serta dampaknya terhadap keterlibatan karyawan.
7	(Zeng & Punjwani, 2025)	<i>Evaluating the Interactive and Transformative Role of Innovation, Education, Human Capital and Natural Resources Policies in Protecting and Sustaining Environmental Sustainability</i>	<i>Sustainability</i>	4	Q1	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis PLS-SEM terhadap data survei karyawan pariwisata di Indonesia untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap perilaku keberlanjutan melalui komitmen dan keterlibatan kerja.
8	(Eshete, 2024)	<i>Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review</i>	<i>Sage Open</i>	2	Q2	Penelitian ini menggunakan metode <i>systematic literature review</i> terhadap 78 artikel dari berbagai basis data akademik untuk menganalisis peran manajemen sumber daya manusia strategis dalam

						menciptakan tempat kerja inklusif melalui kebijakan, praktik, dan kepemimpinan yang mendorong keberagaman dan keadilan organisasi.
9	(Katsaros, 2024)	<i>Gen Employee Adaptive Performance The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness</i>	<i>Z Administrative Sciences</i>	12	Q2	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis <i>Structural Equation Modeling</i> pada 305 karyawan Generasi Z di industri telekomunikasi Yunani untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja adaptif melalui mediasi kebahagiaan di tempat kerja yang mencakup keterlibatan, kepuasan, dan komitmen afektif karyawan.

Sumber: olah sendiri

Berdasarkan hasil telaah terhadap sembilan penelitian yang dianalisis, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar studi menekankan pentingnya peran sumber daya manusia, kepemimpinan inklusif, serta kebijakan organisasi dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan lingkungan kerja. Sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode seperti *Generalized Method of Moments (GMM)*, *Structural Equation Modeling (SEM)*, dan *Partial Least Squares-SEM (PLS-SEM)* untuk menguji keterkaitan antara kepemimpinan, kebijakan sumber daya manusia, serta variabel mediasi seperti keterlibatan, kepuasan, dan komitmen karyawan. Sementara itu, beberapa penelitian lain menggunakan pendekatan *systematic literature review* untuk meninjau peran kebijakan dan praktik sumber daya manusia dalam membangun tempat kerja yang inklusif dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Secara keseluruhan, temuan dari berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif, kebijakan SDM strategis, dan pengembangan kompetensi manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Elemen seperti kebahagiaan kerja, keterlibatan, dan kepuasan karyawan berfungsi sebagai penghubung utama antara gaya kepemimpinan dengan peningkatan adaptasi, loyalitas, serta perilaku kerja positif. Selain itu, penerapan kebijakan yang adil dan inklusif terbukti dapat memperkuat komitmen karyawan dan mendorong terciptanya transformasi organisasi yang berkelanjutan di berbagai konteks, baik ekonomi, kesehatan, maupun sosial.

DISKUSI

Hasil kajian literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa penerapan kebijakan sumber daya manusia yang inklusif memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, setara, dan beragam. Implementasi *inclusive workplace* terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan serta memperkuat budaya organisasi yang terbuka terhadap perbedaan. Penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa keberhasilan menciptakan tempat kerja inklusif sangat bergantung pada komitmen kepemimpinan, desain kebijakan SDM yang adaptif, serta dukungan organisasi dalam menyediakan ruang partisipasi bagi seluruh anggota. Oleh karena itu, kebijakan

SDM yang bersifat inklusif bukan hanya berfungsi sebagai panduan administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam membangun solidaritas, kolaborasi, dan rasa memiliki di lingkungan kerja.

Selanjutnya, keterkaitan antara *Human Resource Policy* dan efektivitas organisasi menunjukkan bahwa kebijakan SDM yang dirancang dengan prinsip keadilan dan transparansi dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Pendekatan evaluatif terhadap kebijakan HR perlu menekankan aspek keberlanjutan, partisipasi, dan pemerataan kesempatan kerja. Temuan dari penelitian terdahulu juga mengindikasikan bahwa inklusivitas di tempat kerja dapat menjadi katalisator bagi inovasi, retensi tenaga kerja, serta peningkatan produktivitas. Dengan demikian, kebijakan SDM inklusif berkontribusi secara nyata terhadap pembangunan organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis literatur, dapat disimpulkan bahwa kebijakan SDM yang inklusif merupakan faktor kunci dalam upaya menciptakan keadilan dan keberagaman di tempat kerja. Implementasi kebijakan ini tidak hanya mengatur aspek teknis pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga berperan dalam membangun iklim kerja yang harmonis dan produktif. Inklusivitas terbukti memperkuat kepercayaan antarpegawai, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan berkeadilan.

Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara *inclusive workplace* dan *human resource policy* berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Upaya membangun kebijakan yang berorientasi pada keberagaman dan keadilan menjadi langkah strategis dalam menghadapi tantangan globalisasi dan dinamika tenaga kerja modern. Oleh karena itu, organisasi perlu terus mengembangkan kebijakan SDM yang adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan untuk memastikan tercapainya keseimbangan antara kepentingan individu dan tujuan institusi.

BATASAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup data yang digunakan, karena kajian dilakukan melalui pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* yang hanya bersumber dari publikasi ilmiah pada basis data Scopus periode 2023–2025. Penelitian ini tidak mencakup analisis empiris lapangan yang dapat menggambarkan kondisi nyata implementasi kebijakan SDM inklusif di berbagai sektor industri. Selain itu, jumlah artikel yang digunakan dalam sintesis terbatas, sehingga generalisasi hasil masih perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan analisis empiris menggunakan data primer agar dapat memperkuat validitas temuan dan memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai efektivitas kebijakan SDM inklusif dalam konteks organisasi yang berbeda.

REFERENSI

- Ali, M. (2025). *A study of inclusive supervisory behaviors , workplace social inclusion and turnover intention in the context of employee age*. 47(9), 1–23. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2024-0252>
- Emeka, E. T., & Asongu, S. A. (2025). *Economic Policy Uncertainty and Structural Transformation in Africa : The Conditional Role of Human Resource Development*. 1–14. <https://doi.org/10.1002/tie.70047>
- Eshete, S. K. (2024). *Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace : Systematic Review*. December, 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Eshete, S. K., & Debela, K. L. (2025). *Inclusive Leadership and Employees ' Workplace Performance : The Case of Five Star Hotels in Addis Ababa , Ethiopia*. December, 1–21. <https://doi.org/10.1177/21582440251376814>
- Isibor, J., Attipoe, V., Oyeyipo, I., Ayodeji, D. C., Apiyo, B., Alonge, E., & Onwuzulike, O. C. (2025). *Proposing Innovative Human Resource Policies for Enhancing Workplace Diversity and Inclusion*. 5(2), 833–841.
- Katsaros, K. K. (2024). *administrative sciences Gen Z Employee Adaptive Performance : The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness*.
- Kayumba, K., Ntiabose, C., Furere, S. M., Ngabo, B., Irakiza, P., Rubuga, F. K., Umutoni, N.,

- Kalisa, I. R., Birindabagabo, P., Rwamasirabo, E., & Kayibanda, E. (2025). Dual Clinical Practice (DCP) policy to improve the retention of human resources for health in Rwanda : a mid - term review using a cross - sectional and retrospective study design. *BMC Health Services Research*, 8. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12313-8>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Platania, S., Maggio, C., & Boccadamo, M. (2025). *The Impact of Diversity Inclusion Practices in the Workplace Context : The Effect of Inclusive Leadership*.
- Saxena, B. (2023). *A CRITICAL STUDY OF HR POLICIES IN TODAY ' S INDUSTRY*. 03(02), 61–66.
- Sommovigo, V., Rosa, V., Alfano, V., & Laudadio, A. (2025). *Aging and Interpersonal Strain : The Role of Self-Efficacy and Social Drivers of Inclusive Workplaces*.
- Zeng, J., & Punjwani, A. (2025). *Evaluating the Interactive and Transformative Role of Innovation , Education , Human Capital and Natural Resources Policies in Protecting and Sustaining Environmental Sustainability*. 1–33.