



TRANSPARANSI GAJI DI INDONESIA: IMPLIKASI STRATEGIS TERHADAP RETENSI DAN KEPUASAN KARYAWAN

Editha Margareth Ekaputri Siregar, Ghita Devina Wibowo, Felicia,

Edward Ignatius Simanjuntak, Mohamad Zein Saleh

Manajemen, Humaniora dan Bisnis, Universitas Pembangunan Jaya

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah dan memahami secara komprehensif pengaruh strategis praktik transparansi gaji (pay transparency) terhadap tingkat kepuasan kerja dan retensi karyawan di Indonesia, serta menguraikan peran keterbukaan informasi penggajian sebagai strategi kompensasi yang efektif dalam membangun kepercayaan dan persepsi keadilan di lingkungan kerja. Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kualitatif dengan landasan konseptual yang mengacu pada Equity Theory dan Perceived Organizational Support (POS) Theory, dengan fokus pada eksplorasi persepsi subjektif dari karyawan maupun pihak manajemen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik transparansi gaji memiliki pengaruh signifikan dalam memperkuat persepsi keadilan distributif dan prosedural serta meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Selain itu, keterbukaan dalam sistem kompensasi terbukti berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan retensi karyawan melalui peningkatan persepsi terhadap dukungan organisasi (POS). Meskipun penerapan transparansi gaji menghadapi tantangan kultural, seperti sensitivitas terhadap isu pendapatan, manfaat jangka panjang berupa peningkatan loyalitas karyawan dan penguatan citra positif perusahaan dinilai lebih dominan. Dengan demikian, transparansi gaji dapat dianggap sebagai strategi manajemen sumber daya manusia yang esensial untuk mewujudkan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan berkelanjutan di Indonesia, dengan keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kejelasan strategi komunikasi serta perancangan sistem kompensasi yang rasional dan terstruktur.

Kata Kunci: Transparansi Gaji, Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan, Keadilan Kompensasi.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, kompensasi menjadi aspek penting yang berpengaruh langsung terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi (Ananda, 2023; Farida et al., 2024). Seiring perkembangan teknologi informasi dan kemudahan akses terhadap data, muncul tuntutan yang semakin besar terhadap keterbukaan organisasi, termasuk dalam aspek remunerasi. Hal ini mendorong meningkatnya perhatian terhadap isu transparansi gaji (pay transparency). Secara global, praktik ini telah berkembang dari sekadar topik akademik menjadi strategi korporasi dan kebijakan publik, dengan tujuan utama mengurangi kesenjangan upah, mencegah diskriminasi, serta memperkuat persepsi keadilan distributif dan prosedural (Lam et al., 2022; Schnaufer et al., 2022).

Di Indonesia, isu keterbukaan dalam kompensasi kini semakin relevan. Munculnya platform digital seperti JobStreet dan Glassdoor, yang menyediakan informasi estimasi gaji, membuat karyawan lebih mudah membandingkan dan menilai tingkat keadilan kompensasi yang mereka terima. Kesadaran terhadap kesetaraan dan keadilan upah pun meningkat, mendorong perusahaan untuk mulai mempertimbangkan praktik transparansi (Wati, 2024). Namun, menurut *Hiring, Compensation & Benefits Report 2024 (SEA Edition)* dari JobStreet dan JobsDB, lebih dari setengah karyawan Indonesia merasa gaji mereka belum sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan. Temuan ini menyoroti adanya kesenjangan informasi yang cukup besar dan mempertegas perlunya transparansi guna membangun kepercayaan antara karyawan dan organisasi.

Meski demikian, penerapan transparansi gaji di Indonesia tidak lepas dari tantangan. Budaya organisasi yang hierarkis dan menekankan privasi masih menganggap pembicaraan mengenai gaji sebagai hal yang tabu (Fitriani & Putra, 2023). Kekhawatiran muncul bahwa keterbukaan gaji tanpa didukung struktur kompensasi yang transparan dan adil dapat menimbulkan kecemburuan, konflik, bahkan disfungsi sosial di lingkungan kerja (Stofberg et al., 2022).

Di sisi lain, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa transparansi gaji memiliki dampak positif terhadap aspek strategis organisasi. Kejelasan dalam kriteria penentuan gaji terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support—POS*), yang berkontribusi pada penurunan niat untuk keluar (*turnover intention*) (Rahmawati & Siregar, 2022; Wati et al., 2023). Jika diterapkan secara tepat, transparansi gaji dapat memperkuat *employee engagement*, meningkatkan citra perusahaan (*employer branding*), serta menjadi faktor penting dalam strategi retensi jangka panjang.

Dengan mempertimbangkan potensi manfaat dan tantangan budaya yang ada, penting untuk meneliti lebih dalam bagaimana transparansi gaji dapat dirancang dan dikomunikasikan secara efektif di lingkungan organisasi Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis komprehensif mengenai dampak strategis transparansi gaji terhadap kepuasan dan retensi karyawan, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam

penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana persepsi karyawan dan manajemen terhadap praktik transparansi gaji di perusahaan di Indonesia?

1. Bagaimana pandangan karyawan dan pihak manajemen terhadap pelaksanaan praktik transparansi gaji di perusahaan-perusahaan di Indonesia?

2. Sejauh mana penerapan transparansi gaji berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan pengalaman subjektif mereka?

3. Bagaimana strategi yang digunakan organisasi dalam menyampaikan kebijakan gaji agar dapat memperkuat retensi serta membangun kepercayaan karyawan?

4. Apa saja faktor yang menjadi pendukung dan hambatan dalam penerapan transparansi gaji di lingkungan kerja dengan konteks budaya Indonesia?

Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan ini adalah untuk mengkaji penerapan transparansi gaji di Indonesia serta memahami dampaknya terhadap kepuasan dan retensi karyawan sebagai bagian dari upaya menciptakan strategi kompensasi yang adil dan memperkuat kepercayaan dalam lingkungan kerja.

1. Menggambarkan pandangan karyawan dan manajemen terhadap pelaksanaan praktik transparansi gaji di perusahaan-perusahaan di Indonesia.

2. Menganalisis dampak penerapan transparansi gaji terhadap kepuasan kerja karyawan, berdasarkan pengalaman dan persepsi subjektif mereka.

3. Mengidentifikasi strategi organisasi dalam menyampaikan

kebijakan gaji yang dapat mendukung kepercayaan dan retensi karyawan.

4. Menjelaskan faktor-faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam penerapan transparansi gaji di lingkungan kerja dengan konteks budaya Indonesia.

Manfaat Penelitian

1. Memberikan pemahaman tentang pentingnya transparansi gaji dalam menciptakan keadilan, kepuasan, dan retensi karyawan di lingkungan kerja.

2. Menjadi acuan bagi berbagai organisasi dalam menerapkan kebijakan gaji yang transparan dan efektif untuk membangun kepercayaan serta meningkatkan loyalitas karyawan.

LANDASAN TEORI

Transparansi Gaji

Transparansi gaji merupakan kebijakan organisasi yang bertujuan membuka akses informasi mengenai struktur, kisaran, serta kebijakan penggajian kepada seluruh karyawan. Praktik ini berkembang seiring meningkatnya tuntutan terhadap prinsip keadilan dan keterbukaan dalam lingkungan kerja modern. Menurut Joelle (2021), transparansi gaji berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan persepsi keadilan, terutama jika disertai dengan komunikasi yang terbuka dan konsisten. Keterbukaan ini membantu karyawan memahami dasar penentuan kompensasi mereka, sehingga dapat meminimalkan ketidakpastian dan spekulasi negatif di dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Stofberg, Mabaso, dan Bussin (2022) dalam *SA Journal of Industrial Psychology* menunjukkan bahwa kebijakan keterbukaan gaji dapat memperkuat persepsi keadilan organisasi, namun juga berpotensi menimbulkan ketegangan sosial jika struktur penggajian tidak

disusun secara proporsional. Dengan demikian, efektivitas penerapan transparansi gaji sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi serta sistem komunikasi yang diterapkan.

Di Indonesia, praktik transparansi gaji mulai diterapkan secara bertahap, terutama oleh perusahaan besar yang berupaya memperkuat *employer branding* dan mengurangi tingkat turnover. Selain itu, keterbukaan dalam penggajian juga dipandang sebagai langkah strategis untuk membangun kepercayaan karyawan serta menciptakan budaya kerja yang berlandaskan pada prinsip keadilan.

Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya serta kondisi lingkungan tempat ia bekerja. Berdasarkan temuan penelitian Nor et al. (2021), terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, yang menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi cenderung memiliki keinginan lebih besar untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama.

Penelitian yang dilakukan oleh Nelson dan Fitriana (2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang penting antara faktor kompensasi, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat retensi karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kepuasan kerja dijadikan sebagai indikator utama untuk mengukur sejauh mana kebijakan transparansi gaji berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan serta tingkat loyalitas mereka terhadap organisasi.

Retensi Karyawan

Retensi karyawan menggambarkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan produktif dalam

jangka panjang, sehingga dapat mengurangi biaya turnover serta menjaga keberlanjutan kompetensi organisasi. Retensi tidak semata-mata ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap manajemen, serta kondisi kerja dan kebijakan praktik sumber daya manusia (Mulyadi, 2024). Oleh karena itu, retensi dipandang sebagai indikator strategis yang mencerminkan tingkat kesehatan organisasi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusianya.

Sejumlah penelitian di Indonesia menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat antara praktik manajemen sumber daya manusia—termasuk transparansi kebijakan serta sistem penghargaan—dengan kepuasan dan retensi karyawan. Hasil studi kualitatif yang menelaah strategi retensi pada perusahaan rintisan (startup) dan korporasi di Indonesia mengungkap bahwa penerapan komunikasi terbuka, penyediaan peluang pengembangan karier, serta sistem penghargaan yang transparan mampu meningkatkan keterikatan karyawan sekaligus menekan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Mulyadi, 2024; Tambunan, 2024). Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa kebijakan yang memberikan kejelasan, khususnya terkait kompensasi dan kriteria promosi, merupakan salah satu elemen kunci dalam upaya organisasi untuk mempertahankan talenta terbaiknya.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak melibatkan pengumpulan data melalui survei atau wawancara, melainkan melalui telaah mendalam terhadap hasil penelitian sebelumnya

dan sumber informasi yang kredibel. Tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara transparansi gaji, kepuasan kerja, dan retensi karyawan di Indonesia berdasarkan temuan-temuan yang telah dipublikasikan. Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman makna yang diberikan individu terhadap fenomena sosial dengan menganalisis data non-numerik, sedangkan metode studi literatur memberikan peluang bagi peneliti untuk menelusuri pola, tren, serta kesenjangan pengetahuan dari berbagai referensi yang relevan.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua kategori utama:

1. Sumber primer meliputi artikel-artikel jurnal ilmiah, baik nasional maupun internasional, yang diterbitkan dalam periode 2021–2025 dan membahas topik terkait transparansi gaji, kepuasan kerja, serta retensi karyawan.

2. Sumber sekunder mencakup artikel berita dan laporan resmi yang berasal dari media terpercaya seperti Kompas, Katadata, dan CNBC Indonesia, yang menyoroti isu-isu terkait ketimpangan gaji, kebijakan sumber daya manusia, serta tren transparansi kompensasi di berbagai perusahaan di Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kajian dokumen (*document review*) dengan beberapa tahapan berikut:

1. Penentuan topik penelitian, yaitu menetapkan fokus pada hubungan antara transparansi gaji, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

2. Pencarian sumber literatur, dilakukan melalui berbagai

basis data akademik seperti Google Scholar, ResearchGate, Neliti, dan DOAJ.

3. Seleksi literatur, berdasarkan kriteria tahun publikasi (2021–2025), kesesuaian dengan topik penelitian, serta kredibilitas jurnal yang digunakan.

4. Pengelompokan data, dengan mengategorikan temuan literatur ke dalam tiga tema utama: transparansi gaji, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menerapkan metode analisis isi (*content analysis*) sebagai pendekatan utama untuk memahami makna yang terkandung dalam teks akademik dan berita. Mengacu pada pendapat Krippendorff (2018), analisis isi merupakan suatu metode penelitian yang dilakukan secara sistematis untuk menghasilkan inferensi yang sah dan dapat direplikasi dari data teks sesuai dengan konteksnya.

Tahapan analisis dalam penelitian ini mencakup beberapa langkah, yaitu:

1. Reduksi data, yaitu menyeleksi literatur yang paling relevan dan berhubungan langsung dengan topik penelitian.

2. Klasifikasi data, dengan cara mengelompokkan literatur berdasarkan tema utama seperti transparansi gaji, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

3. Sintesis dan interpretasi, yakni mengaitkan hasil dari berbagai penelitian guna mengidentifikasi hubungan konseptual di antara temuan-temuan tersebut.

4. Penarikan kesimpulan, yaitu menyusun hasil akhir yang menggambarkan implikasi strategis dari transparansi gaji terhadap tingkat kepuasan serta retensi karyawan.

Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui penerapan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan temuan dari berbagai jurnal dan media terpercaya guna memastikan interpretasi yang objektif serta bebas dari bias. Menurut Miles dan Huberman (2014), penggunaan triangulasi sumber berfungsi untuk meningkatkan validitas penelitian dengan meninjau suatu fenomena dari beragam sudut pandang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Kajian Literatur

Bagian ini menyajikan hasil kajian dari berbagai penelitian yang membahas transparansi gaji, kepuasan kerja dan retensi karyawan dalam konteks organisasi di Indonesia. Kajian ini dilakukan dengan menelaah dan menggabungkan berbagai sumber relevan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Secara umum, hasil kajian menunjukkan bahwa kebijakan transparansi gaji tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga merupakan strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Di satu sisi, transparansi terbukti dapat meningkatkan rasa keadilan dan memperkuat dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (Wati et al., 2023; Rahmawati & Siregar, 2022). Namun di sisi lain, jika diterapkan tanpa sistem yang jelas, transparansi dapat menimbulkan masalah sosial seperti kecemburuan dan konflik antarpegawai (Schnauffer et al., 2022). Oleh karena itu, pembahasan ini mengaitkan temuan tersebut dengan Teori Keadilan (Equity Theory) dan Teori Dukungan Organisasi (POS Theory) untuk melihat dampaknya terhadap kepuasan dan retensi karyawan.

Persepsi Karyawan dan Manajemen terhadap Transparansi Gaji di Indonesia

Hasil analisis menunjukkan adanya perbedaan pandangan antara karyawan dan manajemen terhadap transparansi gaji. Bagi karyawan, keterbukaan gaji dianggap sebagai bentuk keadilan dan hak untuk mengetahui bagaimana perusahaan menentukan kompensasi (Wati, 2024). Mereka melihat transparansi sebagai cara untuk memastikan bahwa imbalan sesuai dengan kontribusi yang diberikan (Rahmawati & Siregar, 2022). Dengan demikian, kejelasan dalam kriteria gaji membantu karyawan merasa lebih dihargai dan diperlakukan adil.

Sebaliknya, pihak manajemen sering memandang transparansi gaji sebagai hal yang berisiko karena dapat menimbulkan kecemburuan dan konflik di antara karyawan (Schnauffer et al., 2022). Selain itu, budaya organisasi di Indonesia yang masih hierarkis dan menjunjung tinggi privasi menjadi hambatan utama (Fitriani & Putra, 2023). Akibatnya, sebagian besar perusahaan belum menganggap transparansi sebagai strategi penting, melainkan sebagai potensi gangguan bagi stabilitas internal.

Implikasi Transparansi Gaji terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Transparansi gaji memiliki dampak penting terhadap peningkatan kepuasan kerja melalui dua mekanisme utama.

Pertama, peningkatan rasa keadilan dalam proses kerja. Dengan mengetahui cara dan dasar penentuan gaji, karyawan merasa bahwa sistem yang digunakan perusahaan lebih objektif dan adil (Rahmawati & Siregar, 2022). Hal ini mengurangi rasa iri dan ketidakpuasan, karena karyawan dapat memahami alasan perbedaan gaji secara logis.

Kedua, penguatan dukungan organisasi yang dirasakan (Perceived Organizational Support). Keterbukaan gaji menunjukkan bahwa perusahaan

menghargai karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Penelitian Wati, Putra, dan Tanuwijaya (2023) menunjukkan bahwa transparansi gaji dapat meningkatkan rasa dukungan dari perusahaan, yang pada akhirnya mendorong kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Strategi Organisasi dalam Mengomunikasikan Kebijakan Gaji untuk Retensi

Keberhasilan penerapan transparansi gaji dalam meningkatkan retensi karyawan sangat bergantung pada cara perusahaan mengomunikasikannya. Organisasi perlu beralih dari sekadar membuka informasi gaji menjadi melakukan komunikasi proaktif dan terarah. Strategi komunikasi yang efektif bukan hanya menjelaskan jumlah gaji, tetapi juga menjelaskan dasar penentuan gaji, struktur karier, dan hubungan antara kinerja serta pengembangan kompetensi dengan kompensasi (Schumann, 2024).

Dengan pendekatan ini, karyawan dapat memahami hubungan antara kontribusi mereka dan imbalan yang diterima (Lam et al., 2022). Transparansi yang disertai komunikasi terbuka dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan (Wati et al., 2023). Selain itu, kebijakan kompensasi yang terbuka juga memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang adil dan terpercaya (Farida et al., 2024).

Faktor Penghambat dan Pendukung Penerapan Transparansi Gaji di Indonesia

Dari hasil sintesis literatur, terdapat beberapa faktor yang menghambat dan mendukung penerapan transparansi gaji di Indonesia.

Faktor Penghambat:

1. Budaya privasi dan sensitivitas tinggi terhadap gaji. Gaji masih dianggap hal yang pribadi, sehingga keterbukaan berpotensi menimbulkan ketegangan sosial. (Fitriani & Putra, 2023)

2. Struktur organisasi yang hierarkis. Jarak kekuasaan (power distance) yang besar membuat manajemen enggan membagikan informasi gaji secara terbuka (Fitriani & Putra, 2023).

3. Ketidakseimbangan struktur gaji internal. Jika sistem gaji tidak adil atau belum transparan, kebijakan keterbukaan justru dapat memperburuk ketegangan dan konflik (Stofberg et al., 2022).

Faktor Pendukung:

1. **Tuntutan keadilan dan kesetaraan.**

Kesadaran generasi muda akan pentingnya keadilan dalam dunia kerja mendorong meningkatnya keterbukaan informasi gaji. Transparansi dinilai menciptakan rasa adil dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. (Wati, 2024)

2. **Kemajuan teknologi digital.** Sistem penggajian modern dan platform data publik memungkinkan perusahaan untuk menyajikan informasi gaji secara akurat dan mudah diakses.

3. **Manfaat jangka panjang terhadap retensi.** Keterbukaan terbukti meningkatkan loyalitas dan menurunkan tingkat keluar-masuk karyawan (Farida et al., 2024).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil telaah literatur, transparansi gaji memiliki peran signifikan dalam memengaruhi kepuasan serta retensi karyawan, di mana efektivitasnya sangat ditentukan oleh cara kebijakan tersebut diimplementasikan dalam organisasi. Secara keseluruhan, keterbukaan informasi gaji dapat memperkuat

persepsi keadilan (Rahmawati & Siregar, 2022) serta meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (Wati, Putra, & Tanuwijaya, 2023), yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan loyalitas terhadap perusahaan. Meski demikian, penerapannya di Indonesia masih menghadapi sejumlah kendala, terutama yang berkaitan dengan budaya privasi dan struktur organisasi yang cenderung hierarkis (Fitriani & Putra, 2023). Sebaliknya, meningkatnya kesadaran generasi muda terhadap pentingnya keadilan serta kemajuan teknologi digital menjadi faktor pendorong bagi praktik transparansi gaji (Wati, 2024). Oleh karena itu, transparansi gaji tidak hanya berfungsi sebagai kebijakan administratif, melainkan juga sebagai strategi manajerial yang, bila disertai komunikasi yang jelas (Schumann, 2024) dan sistem kompensasi yang adil (Stofberg et al., 2022), dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus memperkuat retensi karyawan dalam jangka panjang (Farida et al., 2024).

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Universitas Pembangunan Jaya, terutama kepada dosen pengampu mata kuliah Manajemen Strategik, atas bimbingan, dukungan, serta kesempatan yang diberikan selama proses penelitian ini berlangsung. Apresiasi juga diberikan kepada seluruh anggota kelompok yang telah berkontribusi aktif melalui kerja sama, diskusi, dan pertukaran ide dalam penyusunan kajian literatur mengenai transparansi gaji, kepuasan kerja, dan retensi karyawan di Indonesia. Sinergi dan komitmen dari setiap anggota menjadi elemen penting dalam penyelesaian penelitian ini. Selain itu, peneliti juga menyampaikan penghargaan kepada para akademisi dan penulis sebelumnya yang karyanya menjadi dasar dan memperkaya analisis dalam penyusunan manuskrip ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, D. (2023). Optimizing Compensation and Motivation in Increasing Job Satisfaction and Employee Performance. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 2(2), 145-153. <https://doi.org/10.37481/jko.v2i2.99>
- ANTARA News. (2023, 17 Mei). Pengamat: Dibukanya gaji dan tunjangan DPR bentuk transparansi publik. ANTARA News.
- ANTARA News. (2024, 21 Juni). Aplikasi penggajian bantu transparansi dan akurasi penghitungan gaji. ANTARA News.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Farida, I., Mayasari, N., & Hibrida, A. R. (2024). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan peluang promosi terhadap retensi karyawan di industri manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 3(04), 450-461
- Fitriani, A., & Putra, R. (2023). Budaya organisasi dan persepsi transparansi gaji di perusahaan Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 15(2), 101-112.
- ForPublic.id. (2024). Salary Transparency Platform Indonesia. ForPublic.id.
- Gaji.id. (2025, 4 Januari). Pentingnya kebijakan transparansi gaji dalam perusahaan. Gaji.id.
- HRD Asia. (2024, Maret 5). Remerge bets on full pay transparency – and sees record low turnover. Human Resources Director Asia.
- Kompas.com. (2020, 12 Februari). Survei: Transparan soal gaji bisa persempit kesenjangan gaji gender. Kompas.com.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). Sage Publications. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Lam, L., Cheng, B. H., Bamberger, P., & Wong, M.-N. (2022). The unintended

consequences of pay transparency. Harvard Business Review.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

PayGap Asia. (2023). *Breaking the salary taboo: Promoting pay transparency across Asia*. PayGap Asia.

Rahmawati, N., & Siregar, D. (2022). Pengaruh transparansi kompensasi terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 19(3), 221–233.

Schnaufer, K., Mahoney, L., & Li, X. (2022). The shift to pay transparency: Implications for organizational trust and fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 765–781.

Schumann, L. (2024). Pay transparency and pay communication. *Journal of Human Resource Development*, 12(1), 55–67.

Stofberg, R., Botha, C., & Jacobs, J. (2022). Pay transparency, turnover intentions, and the mediating role of perceived organizational support. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(1), 1–10

Wati, D. (2024). Pengaruh pay transparency terhadap job satisfaction di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Widyamataram*, 4(1), 45–56.

Wati, D., Putra, A. W. G., & Tanuwijaya, J. (2023). Pengaruh pay transparency terhadap job satisfaction, turnover intention, dan organizational commitment serta perceived organizational support sebagai variabel mediasi. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 5(1), 45–60.

Watkins, R., & Fusch, P. I. (2022). Employee compensation and job satisfaction: Examining