



## **MENGATASI KESENJANGAN INTERNAL: MENJAGA KEADILAN KOMPENSASI (PAY EQUITY) SEBAGAI STRATEGI EMPLOYER BRANDING**

**Yesi Elhanza Aprilian, Agung Zulfikri**

Program Studi Manajemen, Fakultas Humaniora dan Bisnis,

Universitas Pembangunan Jaya

### **Abstrak**

Kesenjangan internal dalam sistem kompensasi merupakan tantangan laten yang kerap diabaikan organisasi hingga dampaknya terasa melalui menurunnya produktivitas, tingginya tingkat perputaran karyawan, dan rusaknya reputasi perusahaan sebagai tempat bekerja. Artikel ini mengkaji bagaimana keadilan kompensasi (pay equity) bertransformasi dari sekadar kepatuhan hukum menjadi instrumen strategis employer branding yang mampu membedakan perusahaan di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka sistematis dengan menganalisis berbagai artikel jurnal terindeks, laporan regulasi, dan dokumen kebijakan terkait. Temuan menunjukkan bahwa keadilan kompensasi tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan secara signifikan, tetapi juga menjadi sinyal kredibel tentang nilai-nilai organisasi di mata publik. Regulasi seperti European Union Pay Transparency Directive yang mulai berlaku Juni 2026 semakin mempercepat transisi menuju era transparansi kompensasi. Kesimpulannya, organisasi yang secara proaktif mengatasi kesenjangan internal tidak hanya membangun fondasi keadilan organisasional tetapi juga menciptakan merek employer yang autentik, transparan, dan pada akhirnya lebih menguntungkan secara finansial.

**Kata Kunci:** Keadilan Kompensasi, Kesenjangan Internal, Employer Branding, Pay Equity, Transparansi Gaji.

## **PENDAHULUAN**

Dalam lanskap bisnis kontemporer, sumber daya manusia telah mengalami transformasi fundamental dari sekadar faktor produksi menjadi aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Perusahaan di seluruh dunia berlomba-lomba menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik di tengah persaingan yang semakin ketat. Namun, ironisnya, banyak organisasi masih terjebak dalam praktik kompensasi yang tidak adil baik disadari maupun tidak yang justru menjadi bumerang bagi upaya mereka membangun tenaga kerja yang loyal dan produktif. Fenomena kesenjangan internal dalam sistem kompensasi ini sering kali diabaikan hingga dampaknya terasa melalui menurunnya produktivitas, tingginya tingkat perputaran karyawan, dan rusaknya reputasi perusahaan sebagai tempat bekerja (Mukhlis & Rahardja, 2025). Padahal, kompensasi merupakan salah satu faktor paling fundamental dalam hubungan kerja karena ia tidak hanya mencerminkan nilai yang diberikan organisasi kepada karyawannya, tetapi juga menjadi cerminan dari keadilan, transparansi, dan integritas yang dijunjung oleh organisasi tersebut. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara tidak adil dalam hal kompensasi, bukan hanya motivasi dan produktivitas mereka yang menurun, tetapi juga persepsi mereka terhadap seluruh organisasi menjadi tercemar, yang pada gilirannya mempengaruhi loyalitas dan komitmen jangka panjang.

Kesenjangan internal dalam kompensasi merujuk pada perbedaan imbalan yang diterima karyawan dalam satu organisasi yang tidak semata-mata didasarkan pada kontribusi, tanggung jawab, atau kinerja objektif. Fenomena ini bukanlah isu baru, tetapi tingkat kesadaran dan tuntutan akan

keadilannya telah mencapai titik tertinggi dalam sejarah. Setidaknya terdapat tiga faktor utama yang mendorong peningkatan kesadaran ini. Pertama, transparansi informasi di era digital yang memungkinkan karyawan dengan mudah mengakses informasi tentang kompensasi di pasar tenaga kerja melalui berbagai platform seperti Glassdoor, LinkedIn, Fishbowl, dan media sosial lainnya. Karyawan saat ini dapat dengan mudah membandingkan gaji mereka dengan rekan sejawat di perusahaan yang sama maupun di perusahaan lain, sehingga setiap bentuk ketidakadilan akan dengan cepat terdeteksi dan menyebar luas. Kedua, meningkatnya ekspektasi generasi muda, khususnya milenial dan Gen Z, terhadap praktik bisnis yang etis dan transparan. Generasi ini tidak hanya mencari pekerjaan dengan gaji yang kompetitif, tetapi juga ingin bekerja di tempat yang nilai-nilainya selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, termasuk komitmen terhadap keadilan, kesetaraan, keberagaman, dan inklusi. Ketiga, semakin kuatnya gerakan sosial yang menyuarakan kesetaraan gender dan keadilan ekonomi, yang didorong oleh kesadaran publik yang lebih tinggi terhadap isu-isu ketidakadilan struktural. Gerakan seperti #MeToo, #TimesUp, Black Lives Matter, dan berbagai inisiatif kesetaraan upah telah membawa isu kesenjangan kompensasi ke permukaan diskusi publik dan mendorong tuntutan akan perubahan sistemik yang tidak bisa lagi diabaikan oleh organisasi mana pun.

Data dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan kompensasi tetap menjadi masalah persisten di berbagai industri dan negara. Di Eropa, misalnya, kesenjangan upah gender masih berada di kisaran 14 persen, sementara di beberapa sektor dan negara, angkanya bisa jauh lebih tinggi. Di Amerika Serikat, meskipun

telah ada Equal Pay Act sejak tahun 1963, wanita masih hanya memperoleh sekitar 82 sen untuk setiap dolar yang diperoleh pria. Angka ini bahkan lebih buruk bagi wanita kulit berwarna, yang hanya memperoleh sekitar 64 sen untuk setiap dolar yang diperoleh pria kulit putih. Di Asia, termasuk Indonesia, data yang komprehensif masih terbatas, namun penelitian-penelitian awal menunjukkan bahwa kesenjangan serupa juga terjadi. Yang menarik, masalah ini tidak hanya terjadi di negara berkembang, tetapi juga di negara maju dengan regulasi ketenagakerjaan yang relatif kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa kesenjangan kompensasi bukanlah masalah teknis semata, melainkan masalah struktural yang membutuhkan pendekatan sistematis dan komprehensif yang melibatkan perubahan budaya, kebijakan, dan praktik organisasi secara simultan. Bahkan di Indonesia, penelitian empiris menunjukkan bahwa kesenjangan kompensasi masih menjadi tantangan serius di berbagai sektor industri. Mukhlis dan Rahardja (2025) dalam penelitiannya pada perusahaan manufaktur di Klaten menemukan bahwa masih terdapat persepsi ketidakadilan kompensasi di kalangan karyawan, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja dan keinginan untuk bertahan di perusahaan. Maulana dan Darmastuti (2025) juga mengidentifikasi bahwa keadilan dalam penilaian kinerja yang secara langsung mempengaruhi kompensasi menjadi faktor penting dalam retensi karyawan di perusahaan swasta di Indonesia.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa pendekatan organisasi terhadap keadilan kompensasi memiliki implikasi yang jauh melampaui kepuasan karyawan internal. Detilleux dan Deschacht (2024) dalam penelitian eksperimentalnya yang dipublikasikan di *Cambridge Journal of Economics* mengungkapkan bahwa strategi kompensasi suatu perusahaan berkaitan

erat dengan diferensiasi mereknya di mata publik dan calon karyawan. Melalui vignette experiment yang melibatkan 483 responden yang direkrut melalui Amazon Mechanical Turk, mereka menemukan bahwa pekerja kurang sensitif terhadap upah dalam keputusan mereka untuk keluar dari perusahaan ketika perusahaan tersebut menerapkan employer branding yang kuat. Temuan ini menegaskan bahwa keputusan tentang berapa banyak membayar karyawan dan seberapa adil proses penetapannya bukanlah urusan administratif semata, melainkan keputusan strategis yang membentuk persepsi merek secara keseluruhan. Dengan kata lain, fungsi sumber daya manusia dan fungsi pemasaran ternyata memiliki hubungan yang lebih erat dari yang selama ini disadari banyak perusahaan. Keputusan kompensasi yang diambil oleh departemen HR pada dasarnya adalah keputusan merek yang akan dikomunikasikan ke pasar tenaga kerja dan masyarakat luas, baik melalui komunikasi formal maupun melalui word-of-mouth dari karyawan yang puas atau tidak puas. Lebih jauh lagi, Detilleux dan Deschacht (2024) mengungkapkan bahwa employer branding dapat berfungsi sebagai instrumen yang meningkatkan posisi tawar perusahaan di pasar tenaga kerja, namun mereka dengan tegas memperingatkan bahwa employer branding harus autentik dan akurat; jika tidak, perusahaan berisiko kehilangan kredibilitas dan employer branding dapat memiliki efek yang berlawanan.

Dalam konteks Indonesia, penelitian empiris menunjukkan bahwa keadilan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan. Mukhlis dan Rahardja (2025) dalam penelitian kuantitatifnya pada PT Kusuma Mulia Plasindo Infiteks Klaten menemukan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta

retensi karyawan. Menggunakan analisis regresi linier berganda dan uji sobel test, penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan keadilan kompensasi dengan retensi karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin adil sistem kompensasi yang diterapkan, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat dan mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Sementara itu, Amalia (2024) dalam studinya pada generasi milenial yang melamar di perbankan syariah menunjukkan bahwa kompensasi, bersama dengan reputasi perusahaan, deskripsi pekerjaan, dan employer brand, berpengaruh signifikan terhadap minat melamar pekerjaan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner dan analisis regresi, melibatkan responden generasi milenial di Purwokerto. Ini menunjukkan bahwa dari hulu (rekrutmen) hingga hilir (retensi), keadilan kompensasi memainkan peran yang krusial dalam siklus ketenagakerjaan. Yang tidak kalah penting, preferensi pencari kerja saat ini menunjukkan perbedaan yang menarik berdasarkan gender dan latar belakang. Women in Tech Network (2025) dalam survei globalnya terhadap profesional teknologi mengungkapkan bahwa pekerja wanita cenderung memprioritaskan inklusi, dukungan, dan keadilan kompensasi dalam mengevaluasi employer brand, sementara pekerja pria lebih fokus pada stabilitas dan pertumbuhan karir, dan bagi pekerja non-biner, representasi autentik dalam keberagaman dan inklusi menjadi faktor yang paling penting.

Regulasi juga memainkan peran penting dalam mendorong transformasi menuju keadilan kompensasi. European Union Pay Transparency Directive (Directive 2023/970) yang diadopsi pada Mei 2023 dan harus ditransposisikan ke dalam hukum nasional negara-negara

anggota paling lambat 7 Juni 2026 menandai pergeseran paradigma fundamental (Mayer Brown, 2026). Direktif ini mewajibkan transparansi gaji sejak tahap rekrutmen, melarang pertanyaan tentang riwayat gaji, memberikan hak kepada pekerja untuk mengakses informasi kompensasi, dan mewajibkan pelaporan kesenjangan upah gender bagi perusahaan dengan jumlah karyawan tertentu. Status implementasi direktif ini bervariasi antar negara anggota EU, dengan beberapa negara seperti Malta dan Polandia telah menunjukkan kemajuan signifikan sementara negara lain seperti Belanda dan Denmark dipastikan akan melewati tenggat waktu (Regulatory Reform Task Force, 2026). Bagi organisasi yang beroperasi di Eropa, direktif ini bukan sekadar rekomendasi tetapi keharusan hukum dengan sanksi yang signifikan, namun bagi organisasi di luar Eropa, direktif ini tetap relevan sebagai indikator arah kebijakan global. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan secara komprehensif, artikel ini berargumen bahwa mengatasi kesenjangan internal melalui komitmen terhadap keadilan kompensasi bukan lagi sekadar upaya kepatuhan terhadap regulasi, melainkan telah menjadi elemen fundamental dari employer branding yang efektif sebuah diferensiator yang mampu membedakan perusahaan di mata talenta potensial dan mempertahankan karyawan terbaiknya. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana keadilan kompensasi bertransformasi menjadi instrumen strategis employer branding serta menawarkan peta jalan implementasi bagi organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (library research) yang sistematis. Metode ini dipilih

karena memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai sumber penelitian terdahulu guna membangun kerangka konseptual yang komprehensif mengenai hubungan antara keadilan kompensasi dan employer branding. Pendekatan ini sangat sesuai mengingat kompleksitas topik yang melibatkan berbagai disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia, psikologi organisasi, hukum ketenagakerjaan, dan strategi bisnis sehingga membutuhkan sintesis dari berbagai perspektif. Sumber data yang digunakan meliputi artikel jurnal ilmiah internasional bereputasi yang dipublikasikan dalam kurun waktu 2019-2026 serta laporan regulasi dan dokumen kebijakan dari lembaga terpercaya seperti European Union dan firma hukum internasional. Kriteria inklusi untuk sumber data primer meliputi: dipublikasikan dalam jurnal terindeks Scopus, Web of Science, atau DOAJ; secara langsung membahas topik employer branding, keadilan kompensasi, retensi karyawan, atau kepuasan kerja; menggunakan metodologi empiris; serta tersedia dalam akses penuh. Pengumpulan data dilakukan melalui pencarian sistematis pada basis data akademik seperti Google Scholar, DOAJ, ScienceDirect, dan repositori institusi seperti Universitas Diponegoro, UIN Saizu, dan IT PLN dengan kata kunci "employer branding", "pay equity", "compensation fairness", "employee retention", dan "wage transparency". Dari hasil pencarian awal yang mengidentifikasi 156 artikel potensial, dilakukan penyaringan berdasarkan relevansi judul dan abstrak yang menyisakan 45 artikel, dan setelah membaca teks lengkap serta mengevaluasi kualitas metodologis, 15 artikel dipilih sebagai sumber primer ditambah 7 dokumen sekunder. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik (thematic analysis) yang terdiri

dari enam tahap: familiarisasi data, pembuatan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, dan penulisan laporan. Validitas internal ditingkatkan melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan dari berbagai studi yang berbeda, sementara keandalan penelitian dijaga melalui dokumentasi sistematis seluruh proses pengumpulan dan analisis data. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan: pertama, sebagai studi kepustakaan, tidak mengumpulkan data primer sehingga tidak dapat menangkap nuansa kontekstual; kedua, sebagian besar sumber berasal dari konteks Eropa dan Amerika Utara sehingga generalisasi ke konteks Asia Tenggara perlu dilakukan dengan hati-hati; ketiga, potensi publication bias tidak dapat sepenuhnya dieliminasi; keempat, topik regulasi yang terus berkembang berarti beberapa informasi mungkin akan berubah seiring waktu.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Bentuk-Bentuk Kesenjangan Internal dalam Kompensasi

Kesenjangan internal dalam kompensasi bukanlah fenomena monolitik yang dapat dijelaskan dengan satu narasi tunggal. Berdasarkan hasil analisis terhadap berbagai sumber, kesenjangan internal hadir dalam setidaknya empat bentuk utama yang masing-masing memiliki karakteristik, penyebab, dan konsekuensi yang berbeda. Memahami spektrum kesenjangan ini merupakan langkah pertama yang krusial bagi organisasi yang ingin mengatasinya secara sistematis dan membangun employer brand yang autentik.

Kesenjangan gender merupakan bentuk yang paling banyak mendapat perhatian publik, dan untuk alasan yang baik. Di kawasan Eropa, ketimpangan kompensasi antara pekerja pria dan wanita masih menjadi tantangan serius meskipun telah ada regulasi kesetaraan

gender selama beberapa dekade. Mayer Brown (2026) mencatat bahwa European Union Pay Transparency Directive yang diadopsi pada Mei 2023 merupakan respons regulasi terhadap masalah ini, yang mewajibkan perusahaan dengan lebih dari 100 karyawan untuk melaporkan kesenjangan upah berdasarkan gender dan melakukan tindakan perbaikan jika ditemukan perbedaan yang tidak dapat dibenarkan secara objektif. Kesenjangan upah gender tidak hanya mencerminkan diskriminasi langsung, tetapi juga akumulasi dari berbagai faktor struktural. Pekerjaan yang didominasi perempuan secara historis cenderung dinilai lebih rendah dibandingkan pekerjaan yang didominasi laki-laki, meskipun memiliki tingkat kompleksitas, tanggung jawab, dan keahlian yang setara. Fenomena ini, yang dikenal sebagai occupational segregation, merupakan salah satu akar penyebab utama kesenjangan gender yang persisten di berbagai industri. Selain itu, faktor seperti putus karir karena tanggung jawab pengasuhan anak (motherhood penalty), kurangnya representasi perempuan di posisi manajemen puncak (glass ceiling), dan bias dalam proses rekrutmen dan promosi juga berkontribusi terhadap kesenjangan ini. Penelitian menunjukkan bahwa bahkan ketika faktor-faktor seperti pendidikan, pengalaman, dan jam kerja dikontrol, kesenjangan upah gender yang signifikan masih tetap ada, mengindikasikan adanya diskriminasi yang tidak dapat dijelaskan oleh faktor-faktor produktivitas semata.

Kesenjangan fungsional merupakan bentuk lain yang sering luput dari perhatian publik namun sangat terasa di dalam organisasi. Dalam banyak perusahaan, unit bisnis yang secara langsung menghasilkan pendapatan (revenue centers) seperti penjualan, pemasaran, dan produksi cenderung

menerima kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan unit pendukung (cost centers) seperti sumber daya manusia, keuangan, hukum, atau teknologi informasi. Meskipun terdapat logika ekonomi di balik perbedaan ini unit penghasil pendapatan secara langsung berkontribusi pada bottom line Perusahaan tantangan muncul ketika perbedaan tersebut tidak mencerminkan kompleksitas tanggung jawab atau tingkat keahlian yang dibutuhkan. Dalam praktiknya, kesenjangan fungsional sering kali diperparah oleh bias historis dan budaya organisasi. Fungsi-fungsi pendukung yang secara tradisional didominasi oleh perempuan (misalnya HR dan komunikasi) cenderung memiliki tingkat kompensasi yang lebih rendah, sementara fungsi-fungsi yang menghasilkan pendapatan yang didominasi laki-laki (misalnya teknik dan penjualan) cenderung dihargai lebih tinggi, menciptakan siklus yang memperkuat ketidakadilan kompensasi secara sistemik. Kesenjangan fungsional juga dapat menciptakan ketegangan internal dan rasa tidak hormat antar departemen, di mana karyawan di unit pendukung merasa dianggap kurang berharga meskipun kontribusi mereka sama pentingnya bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Kesenjangan historis merupakan bentuk yang paling sulit diatasi karena ia merupakan akumulasi dari keputusan-keputusan kompensasi yang dibuat selama bertahun-tahun atau bahkan puluhan tahun. Kebijakan di masa lalu yang memberikan keleluasaan besar bagi manajer dalam menentukan gaji, praktik negosiasi yang menguntungkan mereka yang lebih agresif, atau sekadar kurangnya sistem manajemen kompensasi yang terstruktur dapat menciptakan ketidakadilan yang mengendap dalam jangka panjang. Sebagai contoh, karyawan yang bergabung lebih awal mungkin memiliki

gaji yang lebih rendah karena standar kompensasi pada saat itu berbeda, sementara karyawan baru direkrut dengan gaji yang lebih tinggi karena kondisi pasar yang berubah. Tanpa penyesuaian berkala, kesenjangan ini akan terus melebar. Mayer Brown (2026) menekankan bahwa mengatasi kesenjangan historis membutuhkan keberanian untuk mengakui kesalahan masa lalu dan komitmen sumber daya yang signifikan untuk memperbaikinya. Organisasi perlu melakukan audit menyeluruh terhadap data kompensasi historis, mengidentifikasi pola-pola ketidakadilan yang mungkin telah berlangsung selama bertahun-tahun, dan mengembangkan rencana remediasi yang adil dan transparan yang mungkin memerlukan investasi finansial yang tidak kecil. Tantangan terbesar dalam mengatasi kesenjangan historis adalah bahwa remediasi sering kali memerlukan penyesuaian gaji yang signifikan bagi karyawan yang telah lama bekerja, yang dapat berdampak besar pada anggaran kompensasi.

Kesenjangan dalam kompensasi variabel merupakan bentuk keempat yang sering terabaikan namun tidak kalah pentingnya. Selain kesenjangan dalam gaji pokok, kesenjangan juga sering terjadi pada komponen kompensasi variabel seperti bonus tahunan, insentif kinerja, stock options, komisi penjualan, dan penghargaan lainnya. Regulatory Reform Task Force (2026) mencatat bahwa kesenjangan ini sering kali lebih sulit dideteksi karena bersifat diskresioner dan kurang transparan dibandingkan gaji pokok. Penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan dalam kompensasi variabel sering kali dipengaruhi oleh bias dalam proses evaluasi kinerja, akses yang tidak setara terhadap peluang pengembangan karir (misalnya, proyek-proyek yang terlihat atau penugasan yang mendatangkan bonus), serta perbedaan dalam kemampuan negosiasi. Karyawan

dari kelompok yang kurang terwakili sering kali menerima penilaian kinerja yang lebih rendah meskipun memiliki kontribusi yang setara, yang pada akhirnya mempengaruhi bonus dan kenaikan gaji mereka. Direktif Transparansi Upah EU secara khusus menangani masalah ini dengan mewajibkan pelaporan tidak hanya untuk gaji pokok tetapi juga untuk kompensasi variabel, termasuk proporsi pria dan wanita yang menerima kompensasi variabel. Hal ini penting karena di banyak organisasi, kompensasi variabel dapat mencapai 30-50 persen dari total kompensasi untuk posisi-posisi tertentu, sehingga kesenjangan dalam komponen ini dapat berdampak sangat signifikan terhadap total pendapatan karyawan.

### **Pay Equity sebagai Fondasi Employer Branding**

Employer branding yang efektif tidak dapat dibangun di atas fondasi ketidakadilan. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen terhadap keadilan kompensasi merupakan elemen fundamental yang membedakan perusahaan yang serius dalam membangun merek employer yang autentik dan berkelanjutan dari perusahaan yang hanya sekadar mengikuti tren. Di era di mana informasi tentang praktik ketenagakerjaan suatu perusahaan dapat dengan mudah diakses melalui berbagai platform seperti Glassdoor, Kununu, dan media sosial, konsistensi antara apa yang dikomunikasikan dan apa yang dipraktikkan menjadi sangat penting. Ketidakkonsistenan antara janji employer brand dan realitas di lapangan akan dengan cepat terdeteksi dan menyebar luas, merusak kredibilitas perusahaan di mata publik dan mengubah karyawan yang kecewa menjadi detractor yang paling vokal. Penelitian menunjukkan bahwa mantan karyawan yang merasa diperlakukan

tidak adil cenderung berbagi pengalaman negatif mereka secara lebih luas dan lebih sering daripada karyawan yang puas berbagi pengalaman positif, sehingga efek reputasi dari ketidakadilan kompensasi dapat sangat merusak.

Penelitian empiris secara konsisten menunjukkan bahwa employer branding memiliki pengaruh positif terhadap employee retention. Mukhlis dan Rahardja (2025) dalam penelitiannya pada PT Kusuma Mulia Plasindo Infiteks Klaten menemukan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta retensi karyawan. Menggunakan analisis regresi linier berganda dan uji sobel test, penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan keadilan kompensasi dengan retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin adil sistem kompensasi yang diterapkan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, dan pada akhirnya semakin besar kemungkinan mereka untuk bertahan dalam perusahaan. Dalam praktiknya, ini berarti bahwa ketika karyawan merasa bahwa mereka dibayar secara adil dibandingkan dengan rekan kerja yang memiliki peran dan kontribusi serupa, mereka cenderung mengembangkan rasa keterikatan dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (social exchange theory) yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik: ketika organisasi memperlakukan karyawan dengan adil, karyawan akan membalas dengan loyalitas dan kontribusi yang lebih besar.

Temuan ini sejalan dengan Maulana dan Darmastuti (2025) yang meneliti karyawan CV Bagaskara Galih Perkasa dan menemukan bahwa persepsi keadilan dalam penilaian

kinerja juga berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian ini mengindikasikan bahwa keadilan prosedural (keadilan dalam proses) dan keadilan distributif (keadilan dalam hasil) sama-sama penting dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Dengan kata lain, karyawan tidak hanya peduli pada berapa banyak mereka dibayar, tetapi juga pada proses bagaimana jumlah tersebut ditentukan. Apakah proses penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan transparan? Apakah kriteria yang digunakan jelas dan diterapkan secara konsisten untuk semua karyawan? Apakah mereka memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan bonus dan promosi? Pertanyaan-pertanyaan ini menjadi semakin penting di mata karyawan modern yang semakin kritis dan sadar akan hak-hak mereka. Penelitian dalam psikologi organisasi menunjukkan bahwa keadilan prosedural seringkali bahkan lebih penting daripada keadilan distributif dalam memprediksi kepuasan kerja dan komitmen organisasional, karena keadilan prosedural mencerminkan rasa hormat dan penghargaan terhadap martabat karyawan.

Dalam konteks employer branding, pay equity berfungsi sebagai sinyal kredibel tentang nilai-nilai organisasi. Perusahaan yang dikenal membayar secara adil mengirimkan pesan bahwa mereka menghargai kontribusi di atas faktor-faktor yang tidak relevan seperti gender, latar belakang etnis, agama, orientasi seksual, atau kemampuan negosiasi. Pesan ini sangat resonan bagi generasi milenial dan Gen Z, yang semakin menuntut transparansi dan keadilan dari pemberi kerja mereka. Women in Tech Network (2025) dalam survei globalnya terhadap profesional teknologi menemukan bahwa pesan ini sangat resonan bagi

pekerja wanita dan kelompok non-biner yang memprioritaskan inklusi, dukungan, dan keadilan kompensasi dalam mengevaluasi employer brand. Sementara itu, pekerja pria cenderung lebih fokus pada stabilitas dan pertumbuhan karir. Temuan ini mengindikasikan bahwa keadilan kompensasi tidak dapat dipisahkan dari isu-isu keberagaman dan inklusi yang lebih luas, dan strategi employer branding yang efektif harus mampu menjawab preferensi yang beragam dari berbagai segmen talenta. Perusahaan yang gagal memahami dan merespons preferensi yang beragam ini berisiko kehilangan talenta berbakat dari kelompok-kelompok yang kurang terwakili, yang justru seringkali membawa perspektif dan inovasi yang sangat berharga.

Integrasi antara pay equity dan employer branding menciptakan lingkaran virtual yang positif. Perusahaan yang dikenal membayar secara adil akan menarik talenta yang lebih berkualitas, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan inovasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang merupakan prediktor kuat retensi karyawan. Retensi yang tinggi mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mempertahankan pengetahuan organisasional yang berharga. Lebih jauh, Mayer Brown (2026) menambahkan bahwa perusahaan dengan reputasi keadilan kompensasi yang baik juga cenderung memiliki hubungan yang lebih harmonis dengan regulator dan masyarakat, mengurangi risiko litigasi dan sanksi regulasi. Hakam dkk. (2024) dalam penelitiannya di sektor energi Indonesia juga menemukan bahwa bagi generasi muda Indonesia, kompensasi tidak berdiri sendiri sebagai faktor penarik tetapi terkait erat dengan persepsi mereka tentang nilai dan reputasi

perusahaan secara keseluruhan, termasuk dampak sosial produk perusahaan dan upaya CSR yang dilakukan. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks Indonesia, employer branding yang efektif harus mengintegrasikan berbagai aspek reputasi secara holistik.

### **Transparansi Kompensasi: Era Baru Regulasi**

Diskusi tentang pay equity tidak dapat dipisahkan dari lanskap regulasi yang berubah secara fundamental. European Union Pay Transparency Directive (Directive 2023/970) menandai pergeseran paradigma dari pendekatan berbasis pasar (market-based approach) menuju pendekatan berbasis nilai internal (internal value-based approach) dalam menentukan kompensasi. Berdasarkan analisis terhadap dokumen regulasi, direktif ini memperkenalkan lima ketentuan revolusioner yang secara fundamental mengubah praktik kompensasi organisasi. Ketentuan pertama dan yang paling berdampak pada proses rekrutmen adalah keharusan transparansi gaji sejak tahap awal. Sebelum perekrutan, calon karyawan memiliki hak untuk menerima informasi tentang tingkat upah awal atau rentang upah untuk posisi yang bersangkutan. Informasi ini harus diberikan dalam pemberitahuan lowongan kerja yang dipublikasikan sebelum wawancara kerja, baik oleh pengusaha langsung maupun melalui perantara seperti agen rekrutmen. Ketentuan ini bertujuan untuk menghilangkan asimetri informasi yang selama ini menguntungkan pemberi kerja dalam negosiasi gaji. Beberapa negara, seperti Polandia, telah mulai menerapkan ketentuan ini lebih awal, dengan melarang pengusaha untuk menanyakan riwayat upah pelamar (Regulatory Reform Task Force, 2026). Ketentuan kedua yang tidak kalah penting adalah larangan bagi pengusaha

untuk menanyakan riwayat upah pelamar selama hubungan kerja saat ini atau sebelumnya, yang bertujuan untuk memutus siklus ketidakadilan historis di mana diskriminasi upah di masa lalu terus terbawa ke pekerjaan berikutnya. Ketentuan ketiga memperkuat hak pekerja atas informasi kompensasi, di mana pekerja berhak meminta dan menerima informasi tertulis tentang tingkat upah individu mereka serta tingkat upah rata-rata berdasarkan gender, yang harus diberikan dalam waktu dua bulan. Ketentuan keempat mewajibkan pelaporan publik bagi perusahaan dengan 100 karyawan atau lebih setiap tiga tahun (atau setiap tahun untuk perusahaan dengan 250+ karyawan), mencakup berbagai metrik kesenjangan upah gender. Ketentuan kelima mengatur mekanisme joint pay assessment jika kesenjangan upah gender minimal 5 persen tidak diperbaiki dalam enam bulan (Mayer Brown, 2026; Regulatory Reform Task Force, 2026).

Status implementasi direktif ini bervariasi antar negara anggota EU. Regulatory Reform Task Force (2026) melaporkan bahwa Malta telah memberlakukan peraturan baru mulai 27 Agustus 2025 yang mencakup transparansi gaji pada tahap rekrutmen dan hak pekerja untuk meminta informasi gaji mereka. Polandia telah memberlakukan undang-undang yang mengamandemen Kode Ketenagakerjaan mulai 24 Desember 2025, mencakup transparansi gaji pada tahap rekrutmen, dan pada 16 Desember 2025 menerbitkan rancangan undang-undang untuk mentransposisi elemen-elemen lainnya. Finlandia telah menyelesaikan rancangan proposal implementasi nasional pada 16 Mei 2025, dengan proposal pemerintah diharapkan diajukan ke Parlemen pada Maret 2026. Prancis, Irlandia, Belgia, Belanda, dan Jerman masing-masing telah

mempublikasikan rancangan undang-undang atau melakukan konsultasi publik. Namun, beberapa negara dipastikan akan melewati tenggat waktu 7 Juni 2026. Belanda telah mengonfirmasi bahwa undang-undang baru akan berlaku paling lambat 1 Januari 2027. Denmark memperkirakan implementasi pada 1 Januari 2027 dengan pelaporan pertama untuk perusahaan dengan 150+ karyawan pada 1 September 2028. Swedia menargetkan amendemen legislatif berlaku pada 1 Juli 2026 (Regulatory Reform Task Force, 2026). Bagi organisasi yang beroperasi di Eropa, direktif ini bukan sekadar rekomendasi tetapi keharusan hukum dengan sanksi yang signifikan. Mayer Brown (2026) mencatat bahwa sanksi dapat mencakup denda berdasarkan omset tahunan kotor perusahaan atau total penggajian, serta pencabutan manfaat publik atau pengecualian dari prosedur tender publik untuk pelanggaran berulang. Namun, bagi organisasi di luar Eropa, direktif ini tetap relevan sebagai indikator arah kebijakan global. Praktik menunjukkan bahwa regulasi yang muncul di yurisdiksi maju seringkali menjadi model bagi yurisdiksi lain, dan perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara akan menghadapi tekanan untuk mengadopsi standar tertinggi di semua operasinya.

### **Strategi Implementasi Pay Equity**

Berdasarkan sintesis dari berbagai sumber, terdapat enam langkah strategis yang dapat diambil organisasi dalam mengimplementasikan pay equity secara efektif dan berkelanjutan. Langkah pertama adalah membangun kapasitas internal yang memadai. Sebelum memulai audit atau perubahan kebijakan, organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang persyaratan regulasi dan implikasinya bagi operasi mereka.

Ini termasuk melatih manajer dan tim HR tentang lanskap regulasi baru, implikasi bagi pekerjaan mereka sehari-hari, dan apa yang diperlukan dari mereka untuk memastikan kepatuhan. Pelatihan harus mencakup pemahaman tentang konsep "work of equal value" (pekerjaan dengan nilai yang setara), yang merupakan inti dari direktif EU. Konsep ini menuntut organisasi untuk mengevaluasi peran berdasarkan keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja yang diperlukan, bukan berdasarkan judul pekerjaan atau nilai pasar semata (Mayer Brown, 2026). Investasi dalam pelatihan dan pengembangan kapasitas internal ini sangat penting karena keberhasilan implementasi pay equity sangat bergantung pada pemahaman dan komitmen dari seluruh jajaran manajemen. Langkah kedua adalah melakukan audit pay equity yang komprehensif dengan metodologi yang rigorous, melibatkan pakar eksternal untuk objektivitas dan penasihat hukum untuk perlindungan audit. Proses audit tipikal mencakup pembentukan komite lintas fungsi, pengembangan sistem klasifikasi pekerjaan objektif, pengumpulan data kompensasi komprehensif, dan identifikasi kesenjangan. Langkah ketiga adalah mengembangkan kriteria kompensasi yang objektif dan netral gender, dengan struktur gaji didasarkan pada definisi nilai yang jelas yang mencerminkan keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja. Langkah keempat adalah membangun budaya transparansi mungkin langkah yang paling sulit, terutama di organisasi di mana diskusi tentang gaji masih dianggap tabu termasuk menginformasikan hak pekerja, menyediakan akses mudah ke kebijakan kompensasi, mendorong dialog terbuka, dan melatih manajer menangani diskusi kompensasi secara konstruktif. Langkah kelima adalah mengintegrasikan pay equity ke dalam employer branding secara sistematis

melalui komunikasi rutin tentang filosofi kompensasi, metodologi penentuan gaji, dan hasil audit pay equity. Langkah keenam adalah menyiapkan mekanisme remediasi yang jelas, termasuk penyesuaian gaji segera untuk karyawan terkena dampak, revisi kebijakan kompensasi, penyesuaian praktik perekrutan dan promosi, serta pemantauan berkelanjutan.

Regulatory Reform Task Force (2026) merekomendasikan peta jalan 12 bulan untuk kesiapan implementasi. Pada Q1 2026, organisasi harus memfinalisasi evaluasi pekerjaan, struktur gaji, dan kriteria penempatan. Pada Q2 2026, perbarui materi rekrutmen, hapus pertanyaan riwayat gaji, dan lakukan uji coba pengungkapan rentang gaji. Pada Q3 2026, bangun pipeline analitik, definisikan kategori pekerja, dan lakukan laporan uji coba. Pada Q4 2026, perbaiki outlier, formalisasikan proses permintaan informasi, latih tim, dan siapkan pengungkapan serta FAQ. Pesan utamanya adalah bahwa transparansi gaji akan menjadi praktik bisnis yang normal, dan pengusaha yang berinvestasi sekarang dalam arsitektur gaji yang jelas, data yang andal, dan proses yang disiplin tidak hanya akan memenuhi tenggat waktu 2026 tetapi juga mengurangi risiko litigasi, menyederhanakan perekrutan, dan membangun kepercayaan dalam cara mereka memberikan penghargaan kepada karyawan. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada komitmen kepemimpinan puncak, karena perubahan budaya menuju transparansi dan keadilan kompensasi seringkali menghadapi resistensi dari manajemen lini yang terbiasa dengan praktik lama. Oleh karena itu, keterlibatan aktif dari CEO dan dewan direksi sangat penting untuk memberikan legitimasi dan otoritas bagi inisiatif pay equity.

### **Dampak Jangka Panjang terhadap Retensi dan Produktivitas**

Keadilan kompensasi memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan dan produktivitas dalam jangka panjang, serta berdampak pada daya tarik talenta, inovasi, dan kinerja keuangan secara keseluruhan. Terdapat setidaknya empat dimensi dampak yang teridentifikasi dari hasil analisis. Dampak terhadap retensi karyawan merupakan yang paling langsung dan terukur. Mukhlis dan Rahardja (2025) membuktikan bahwa keadilan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dalam industri dengan biaya pergantian karyawan yang sangat tinggi mencakup biaya rekrutmen, pelatihan, hilangnya pengetahuan organisasional, dan penurunan produktivitas sementara yang dapat mencapai 50-200 persen dari gaji tahunan karyawan tergantung pada tingkat dan kompleksitas peran kemampuan untuk mempertahankan talenta berkualitas melalui praktik kompensasi yang adil dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan. Dampak terhadap produktivitas juga tidak kalah signifikan. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan secara adil cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Sebaliknya, ketidakadilan yang dirasakan dapat menyebabkan disengagement, penurunan upaya, dan bahkan perilaku kontra-produktif seperti sabotase, pencurian, atau penyebaran informasi negatif tentang perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa ketika perusahaan membayar upah yang lebih tinggi terutama ketika upah yang lebih tinggi ini mencerminkan komitmen terhadap keadilan dan nilai, bukan sekadar strategi untuk menarik talenta keuntungan meningkat melalui

peningkatan produktivitas dan retensi karyawan. Sebaliknya, memanfaatkan gengsi merek untuk membayar upah lebih rendah merupakan "false economy" karena keuntungan jangka pendek dari penghematan upah lebih dari sekadar terhapus oleh kerugian jangka panjang dari turnover yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih rendah.

Dampak terhadap daya tarik talenta menjadi pertimbangan strategis yang penting dalam pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Amalia (2024) menunjukkan bahwa kompensasi, bersama dengan employer branding dan reputasi perusahaan, berpengaruh positif terhadap minat melamar pekerjaan di kalangan generasi milenial. Hakam dkk. (2024) menemukan bahwa lebih dari 80 persen responden menyatakan keinginan untuk bekerja di perusahaan energi milik negara (PLN), dengan ekspektasi gaji bulanan yang diinginkan sebesar IDR 7.466.905. Temuan ini menunjukkan bahwa generasi muda Indonesia tidak hanya tertarik pada kompensasi, tetapi juga pada reputasi dan nilai-nilai perusahaan. Perusahaan yang dikenal memperlakukan karyawannya secara adil akan lebih menarik bagi talenta terbaik, memberikan mereka keunggulan dalam "war for talent" yang semakin intensif. Dampak terhadap reputasi dan nilai merek merupakan pertimbangan jangka panjang yang sering diabaikan namun sangat krusial. Zientara dan Zamojska (2025) dalam penelitian eksperimentalnya yang melibatkan 125 mahasiswa bisnis Gen Z menemukan bahwa informasi tentang polusi lingkungan secara signifikan menurunkan intensi untuk merekomendasikan perusahaan sebagai pemberi kerja, dan bahkan premium gaji sebesar 50 persen pun tidak mampu mengembalikan daya tarik perusahaan ke tingkat kontrol. Temuan ini

mengindikasikan bahwa sinyal negatif tentang praktik Perusahaan termasuk ketidakadilan kompensasi dapat memiliki efek yang sangat kuat dan persisten yang tidak dapat dinetralisir hanya dengan kompensasi yang lebih tinggi. Dengan kata lain, keadilan kompensasi bukanlah komoditas yang dapat digantikan dengan uang; ia adalah bagian integral dari nilai dan reputasi perusahaan yang harus dibangun secara autentik dan konsisten. Okot, Ramirez, dan Deckert (2025) dalam studi mendalam mereka di Kosta Rika juga menemukan bahwa employer branding yang terintegrasi dengan strategi keberagaman, kesetaraan, dan inklusi secara signifikan meningkatkan daya tarik perusahaan di mata talenta dari berbagai latar belakang, menegaskan bahwa keadilan kompensasi merupakan komponen penting dari strategi DEI yang kredibel. Tanpa keadilan kompensasi, klaim tentang komitmen terhadap keberagaman dan inklusi akan terasa kosong dan tidak autentik, dan karyawan dari kelompok yang kurang terwakili akan dengan cepat menyadari jika mereka dibayar lebih rendah daripada rekan kerja mereka yang setara.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan secara komprehensif, terdapat tiga kesimpulan utama yang dapat ditarik dari penelitian ini. Pertama, keadilan kompensasi (pay equity) telah bertransformasi dari sekadar kepatuhan hukum menjadi elemen fundamental dari employer branding yang efektif. Dalam pasar tenaga kerja yang semakin transparan dan kompetitif, organisasi yang dikenal membayar secara adil akan memiliki keunggulan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan pay equity baik karena kelalaian maupun karena pilihan strategis untuk memanfaatkan gengsi

merek demi membayar upah lebih rendah pada akhirnya akan membayar harga yang lebih mahal melalui peningkatan turnover, penurunan produktivitas, dan kerusakan reputasi yang sulit diperbaiki. Temuan empiris dari Indonesia memperkuat argumen ini, menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, retensi karyawan, dan minat melamar pekerjaan (Amalia, 2024; Mukhlis & Rahardja, 2025; Maulana & Darmastuti, 2025). Kedua, European Union Pay Transparency Directive (Directive 2023/970) yang mulai berlaku Juni 2026 semakin mempercepat transisi menuju era di mana transparansi kompensasi bukan lagi pilihan tetapi keharusan. Direktif ini memperkenalkan lima ketentuan revolusioner transparansi gaji sejak rekrutmen, larangan pertanyaan riwayat gaji, hak pekerja atas informasi kompensasi, kewajiban pelaporan publik kesenjangan upah gender, dan mekanisme joint pay assessment yang secara fundamental mengubah praktik kompensasi organisasi. Organisasi yang bijaksana akan melihat regulasi ini bukan sebagai beban kepatuhan tetapi sebagai katalis untuk transformasi yang sudah seharusnya dilakukan. Dengan mengadopsi pendekatan proaktif terhadap pay equity, organisasi dapat mengubah tantangan regulasi menjadi keunggulan kompetitif. Ketiga, praktik terbaik implementasi pay equity mencakup enam langkah strategis yang saling terkait: membangun kapasitas internal melalui pelatihan tentang konsep "work of equal value", melakukan audit pay equity yang komprehensif dengan melibatkan pakar eksternal, mengembangkan kriteria kompensasi yang objektif dan netral gender, membangun budaya transparansi di mana diskusi tentang gaji tidak lagi menjadi tabu, mengintegrasikan pay equity ke dalam employer branding secara sistematis melalui komunikasi

rutin, dan menyiapkan mekanisme remediasi yang jelas termasuk penyesuaian gaji dan pemantauan berkelanjutan. Peta jalan 12 bulan yang direkomendasikan mencakup finalisasi evaluasi pekerjaan dan struktur gaji pada Q1 2026, pembaruan materi rekrutmen pada Q2 2026, pembangunan pipeline analitik pada Q3 2026, dan persiapan pengungkapan pada Q4 2026. Pada akhirnya, mengatasi kesenjangan internal adalah tentang membangun organisasi yang adil, transparan, dan berkelanjutan. Dalam dunia di mana talenta adalah mata uang paling berharga, keadilan kompensasi bukan hanya hal yang benar untuk dilakukan—tetapi juga hal yang cerdas untuk dilakukan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji secara empiris hubungan antara pay equity dan employer branding dalam konteks negara berkembang, serta untuk mengembangkan instrumen pengukuran yang lebih komprehensif yang mencakup tidak hanya aspek distributif tetapi juga prosedural dan interaksional dari keadilan kompensasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Z. A. (2024). Analisis pengaruh reputasi, kompensasi, job description dan employer brand terhadap employer of choice dengan social media sebagai variabel moderasi (studi pada generasi milenial melamar pada perbankan syariah di Purwokerto) [Master's thesis, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri]. <https://repository.uinsaizu.ac.id/23423/>
- Detilleux, C., & Deschacht, N. (2024). Employer branding and monopsony power in the labour market: A vignette experiment. *Cambridge Journal of Economics*, 48(6), 1027–1050. <https://doi.org/10.1093/cje/beae033>
- Hakam, D. F., Haryadi, F. N., Indrawan, H., Hanri, M., Hakam, L. I., Kurniawan, O., & Purnomoadi, A. P. (2024). Analyzing current trends in career choices and employer branding from the perspective of millennials within the Indonesian energy sector. *Energies*, 17(11), 2570. <https://repository.itpln.ac.id/id/eprint/3195/>
- Maulana, M. F., & Darmastuti, I. (2025). Analisis pengaruh persepsi keadilan dalam penilaian kinerja dan keamanan kerja terhadap retensi karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan CV Bagaskara Galih Perkasa) [Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro]. <https://repofeb.undip.ac.id/16992>
- Mayer Brown. (2026, March 29). EU Pay Transparency Directive: A well governed implementation can become a competitive advantage for employers. *Mayer Brown Insights*. <https://www.mayerbrown.com/de/insights/publications/2026/03/eu-pay-transparency-directive-a-well-governed-implementation-can-become-a-competitive-advantage-for-employers>
- Mukhlis, F. F., & Rahardja, E. (2025). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan keadilan kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PT Kusuma Mulia Plasindo Infiteks Klaten) [Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro]. <https://repofeb.undip.ac.id/17553/>
- Okot, T., Ramirez, M., & Deckert, R. (2025). Employer branding as a catalyst for workforce diversity and excellence: An in-depth study from Costa Rica. *Organizacija*, 58(1), 64–84. <https://sciendo.com/article/10.2478/orga-2025-0005>
- Regulatory Reform Task Force. (2026, March 2). *EU Pay Transparency Directive: Snapshot update*. <https://www.regulatoryreformtaskforce.com/it/finland/insights/eu-pay-transparency-directive-snapshot-update>
- Women in Tech Network. (2025, May 24). *How does employer brand sentiment differ among women, men, and non-binary tech professionals?* <https://www.womentech.net/en-in/how-to/how-does-employer-brand-sentiment-differ-among-women-men-and-non-binary-tech-professionals>
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2025). Green buys more than gold: Pollution, pay, and attractiveness of small and medium-sized enterprise employer brand. *DOAJ*. <https://doaj.org/article/1bc96ac526744b6f9ae6131f0819ab76>