



Pengaruh pay transparency dan keadilan kompensasi terhadap kepuasan karyawan dengan keadilan organisasi sebagai variabel mediasi

Suci Awaliyah, Bachrudin Syahroni, Moh. Yudi Mahadianto*

Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon, Indonesia

Info artikel

Riwayat artikel:

Dikirim [31-03-2026]

Direvisi [09-05-2026]

Diterima [12-05-2026]

Kata kunci:

Pay transparency
Keadilan kompensasi
Keadilan organisasi
Kepuasan karyawan

A b s t r a k

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak pay transparency dan keadilan kompensasi terhadap kepuasan karyawan, dengan keadilan organisasi sebagai variabel mediasi di PT Complete Selular di Cirebon. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain eksploratif. Populasi penelitian terdiri dari 110 karyawan, yang semuanya diambil sampelnya menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pay transparency dan keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Selain itu, pay transparency dan kompensasi yang adil secara substansial memengaruhi keadilan organisasi. Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan dan berfungsi sebagai elemen mediasi dalam hubungan antara pay transparency, keadilan kompensasi, dan kepuasan karyawan. Temuan menunjukkan bahwa peningkatan transparansi dalam aturan kompensasi dan pembentukan struktur kompensasi yang adil dapat meningkatkan persepsi keadilan organisasi dan karenanya meningkatkan kepuasan karyawan. Akibatnya, organisasi didorong untuk meningkatkan transparansi dan aturan kesetaraan dalam kerangka gaji untuk mendorong tempat kerja yang lebih baik dan berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan menerapkan kebijakan pay transparency yang terstruktur serta melakukan evaluasi berkala terhadap keadilan kompensasi guna memperkuat keadilan organisasi dan menjaga kepuasan karyawan secara berkelanjutan.

Pendahuluan

Kepuasan karyawan merupakan metrik penting dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif, karena berkorelasi dengan produktivitas kerja, loyalitas organisasi, komitmen karyawan, dan tingkat pergantian karyawan di dalam perusahaan. Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia kontemporer, kepuasan kerja dipengaruhi oleh elemen intrinsik, seperti karakteristik pekerjaan dan signifikansi pekerjaan, serta faktor eksternal, khususnya kebijakan remunerasi dan transparansi organisasi. Seiring meningkatnya tuntutan akan tata kelola organisasi yang terbuka dan adil, organisasi harus menetapkan sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif tetapi juga transparan dan adil untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Salah satu kebijakan penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pay transparency, yang mengacu pada keterbukaan organisasi dalam menyampaikan informasi terkait struktur gaji, kriteria tunjangan, dan mekanisme penentuan kompensasi kepada karyawan. Dalam perspektif teoritis kontemporer, praktik ini dapat dijelaskan melalui Organizational Justice Theory yang menekankan pentingnya keadilan dalam distribusi dan prosedur organisasi dalam membentuk sikap karyawan (Mensah et al., 2024) (Tang et al., 2025). Selain itu, Social Exchange Theory menjelaskan bahwa transparansi informasi kompensasi dapat meningkatkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi melalui peningkatan kepercayaan dan persepsi keadilan. Penelitian empiris terbaru oleh (Brown et al., 2022) menunjukkan bahwa pay transparency memiliki implikasi luas terhadap persepsi keadilan, kepercayaan, serta respons perilaku karyawan dalam organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa keterbukaan informasi kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai kebijakan administratif, tetapi juga sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi serta mendorong kepuasan kerja. Dengan demikian, pay transparency tidak hanya berfungsi sebagai kebijakan administratif, tetapi juga

*Penulis korespondensi

Alamat email: Moh. Yudi Mahadianto (mohyudim@ugj.com)

sebagai mekanisme strategis dalam membangun hubungan kerja yang positif (Snider et al., 2026).

Selain pay transparency, keadilan kompensasi merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan karyawan. Keadilan kompensasi dapat dijelaskan melalui Equity Theory dalam perspektif modern, yang menekankan bahwa karyawan mengevaluasi kesesuaian antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima, baik secara distributif maupun procedural (Ranta & Ylinen, 2024) (Tavares & Vaz, 2025). Dalam perkembangannya, teori ini diperluas dalam kerangka keadilan organisasi yang lebih komprehensif. Studi terkini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta retensi karyawan (Liu et al., 2023). Oleh karena itu, penerapan prinsip keadilan dalam kompensasi menjadi faktor krusial dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan karyawan sering kali dimediasi oleh keadilan organisasi. Organizational Justice Theory menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam distribusi, prosedur, dan interaksi interpersonal akan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat hubungan antara kebijakan organisasi dan sikap karyawan (Judith & Riani, 2024). Dengan demikian, keadilan organisasi menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara keadilan kompensasi dan kepuasan karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pay transparency dan keadilan kompensasi memiliki peran penting dalam membentuk sikap karyawan terhadap organisasi. Studi (Stofberg et al., 2022) dalam jurnal *Employee Relations* menemukan bahwa pay transparency secara signifikan meningkatkan persepsi keadilan organisasi dan menurunkan niat turnover karyawan. Selain itu, penelitian oleh (de la Torre-Ruiz et al., 2024) menunjukkan bahwa keterbukaan informasi kompensasi berkontribusi pada peningkatan *perceived organizational support* melalui kepuasan terhadap sistem gaji.

Meskipun terdapat beberapa studi yang meneliti korelasi antara pay transparency, keadilan kompensasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam literatur saat ini. Sebagian besar studi sebelumnya biasanya menganalisis dampak pay transparency atau keadilan kompensasi secara independen terhadap kepuasan kerja. Selain itu, studi yang menggabungkan kedua faktor ini ke dalam model terpadu, sambil memperhitungkan pengaruh mediasi keadilan organisasi, masih relatif sedikit, terutama di kalangan bisnis Indonesia. Kondisi ini menunjukkan bahwa penelitian tentang interaksi antara pay transparency, keadilan kompensasi, dan keadilan organisasi dalam memengaruhi kepuasan karyawan memerlukan pengembangan lebih lanjut.

Fenomena ini juga terlihat dalam prosedur organisasi, khususnya di PT Complete Selular di Cirebon. Observasi awal menunjukkan adanya perbedaan pandangan karyawan mengenai transparansi informasi remunerasi dan keadilan insentif perusahaan. Perbedaan persepsi ini dapat memengaruhi penilaian karyawan terhadap keadilan organisasi dan tingkat kepuasan kerja yang mereka laporkan. Studi empiris diperlukan untuk menguji dampak pay transparency dan aturan keadilan kompensasi terhadap kepuasan karyawan, baik secara langsung maupun melalui efek mediasi keadilan organisasi.

Model konseptual dalam penelitian ini mengintegrasikan variabel pay transparency, keadilan kompensasi, dan keadilan organisasi untuk menjelaskan kepuasan karyawan secara menyeluruh. Penelitian ini menekankan tren penelitian kontemporer dalam manajemen sumber daya manusia yang mengidentifikasi keterbukaan kebijakan organisasi sebagai metode penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan mendorong lingkungan kerja yang adil dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi teoritis pada literatur manajemen sumber daya manusia dan menawarkan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan sistem remunerasi yang lebih transparan dan adil.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan keadilan kompensasi terhadap kepuasan karyawan

Keadilan kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, sistem kompensasi yang adil mencerminkan kesesuaian antara kontribusi karyawan dan imbalan yang diterima, sehingga mampu meningkatkan sikap positif terhadap organisasi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta retensi karyawan (Liu et al., 2023). Selain itu, (Zhang et al., 2022) menegaskan bahwa karyawan yang memandang sistem kompensasi sebagai adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keadilan kompensasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dihasilkan.

H1: Keadilan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Hubungan Keadilan Kompensasi Terhadap Keadilan Organisasi

Keadilan kompensasi merupakan salah satu determinan utama dalam membentuk persepsi keadilan organisasi. Dalam perspektif keadilan organisasi kontemporer, karyawan menilai keadilan tidak hanya berdasarkan hasil yang diterima, tetapi juga dari proses dan konsistensi kebijakan organisasi. Ketika sistem kompensasi dianggap adil, karyawan cenderung menilai bahwa organisasi secara keseluruhan telah menerapkan prinsip keadilan dalam pengambilan keputusan. Penelitian (Kulikowski, 2023) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap terbentuknya persepsi keadilan organisasi. Selain itu, studi (Valet, 2023) juga menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi berkaitan erat dengan evaluasi karyawan terhadap keadilan organisasi secara menyeluruh, baik dalam aspek distributif maupun prosedural. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keadilan kompensasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula persepsi keadilan organisasi yang terbentuk.

H2: Keadilan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi

Hubungan Pay Transparency Terhadap Kepuasan Karyawan

Pay transparency merupakan praktik keterbukaan organisasi dalam menyampaikan informasi terkait sistem kompensasi kepada karyawan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, pay transparency ini berperan dalam mengurangi ketidakpastian serta meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Keterbukaan informasi mengenai kompensasi memungkinkan karyawan memahami dasar pengambilan keputusan organisasi, sehingga dapat membentuk persepsi yang lebih positif terhadap perusahaan. Penelitian empiris (Stofberg et al., 2022) menunjukkan bahwa pay transparency berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, karena mampu meningkatkan persepsi keadilan dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Namun demikian, efektivitas pay transparency sangat bergantung pada persepsi keadilan kompensasi, apabila transparansi tidak diiringi dengan keadilan, maka hal tersebut justru dapat menimbulkan persepsi negatif yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat pay transparency yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan.

H3: Pay transparency mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Hubungan Pay Transparency Terhadap Keadilan Organisasi

Pay transparency mencerminkan tingkat keterbukaan organisasi dalam mengomunikasikan kebijakan dan mekanisme kompensasi kepada karyawan. Berbeda dengan dampaknya terhadap kepuasan kerja, dalam konteks keadilan organisasi transparansi berperan sebagai sarana evaluasi bagi karyawan terhadap konsistensi dan objektivitas kebijakan perusahaan. Ketika informasi kompensasi disampaikan secara jelas dan dapat diakses, karyawan lebih mudah menilai bahwa proses yang diterapkan organisasi bersifat adil dan tidak bias. Hal ini memperkuat persepsi keadilan, baik dalam aspek distributif maupun prosedural. Penelitian (Brown et al., 2022) menunjukkan bahwa keterbukaan informasi kompensasi berkontribusi signifikan terhadap pembentukan persepsi keadilan organisasi karena meningkatkan pemahaman dan legitimasi kebijakan perusahaan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat pay transparency, maka semakin kuat persepsi keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

H4: Pay transparency mempunyai pengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi

Hubungan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan

Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi sikap dan respon karyawan terhadap pekerjaan. Dalam perspektif keadilan organisasi, persepsi terhadap keadilan dalam distribusi, prosedur, dan interaksi interpersonal akan membentuk evaluasi karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung menunjukkan respon afektif yang positif, termasuk meningkatnya kepuasan kerja. Penelitian (Liu et al., 2023) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan karena mampu meningkatkan kepercayaan, komitmen, serta persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Selain itu, (Liu et al., 2023) juga menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan.

H5: Persepsi keadilan organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Hubungan Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan Melalui Keadilan Organisasi

Keadilan kompensasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan karyawan, tetapi juga melalui mekanisme persepsi keadilan organisasi sebagai variabel mediasi. Dalam konteks

organisasi modern, karyawan cenderung mengevaluasi keadilan secara menyeluruh berdasarkan pengalaman mereka terhadap sistem kompensasi yang diterapkan. Ketika kompensasi dipersepsikan adil, hal tersebut akan memperkuat persepsi keadilan organisasi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kepuasan kerja. Penelitian empiris (Arnold et al., 2024) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara sistem kompensasi dan kepuasan kerja. Selain itu, studi (Henn et al., 2025) juga menegaskan bahwa transparansi dan keadilan dalam kompensasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan melalui pembentukan persepsi keadilan organisasi sebagai mekanisme psikologis utama. Dengan demikian, keadilan organisasi menjadi faktor penting yang menjembatani hubungan antara keadilan kompensasi dan kepuasan karyawan.

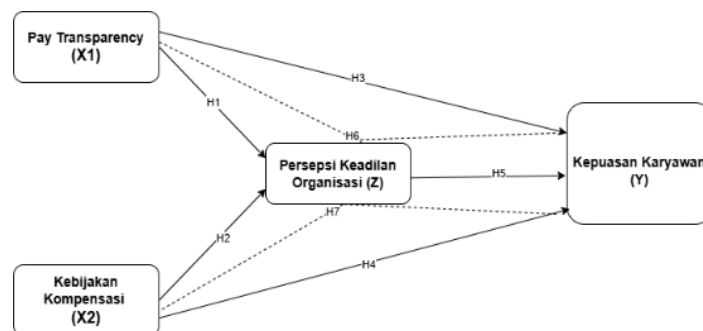
H6: keadilan organisasi memediasi pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan karyawan

Hubungan Pay Transparency Terhadap Kepuasan Karyawan Melalui Keadilan Organisasi

Pay transparency berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi melalui peningkatan akses informasi dan pemahaman terhadap kebijakan kompensasi. Keterbukaan ini memungkinkan karyawan mengevaluasi konsistensi dan objektivitas keputusan organisasi, sehingga memperkuat persepsi keadilan. Persepsi tersebut selanjutnya memengaruhi respon afektif karyawan, termasuk tingkat kepuasan kerja. Penelitian terbaru (Henn et al., 2025) menunjukkan bahwa transparansi informasi kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui peran mediasi keadilan organisasi sebagai mekanisme utama dalam membentuk sikap karyawan. Selain itu penelitian (Tenhiälä et al., 2024) menunjukkan bahwa transparansi dalam sistem kompensasi juga terbukti meningkatkan legitimasi kebijakan organisasi serta memperkuat kepercayaan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Dengan demikian, keadilan organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara pay transparency dan kepuasan karyawan.

H7: keadilan organisasi memediasi pengaruh pay transparency terhadap kepuasan karyawan

Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan pengaruh pay transparency dan keadilan kompensasi terhadap kepuasan karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keadilan organisasi sebagai variabel mediasi, yang disusun berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu.



Gambar 1. Kerangka konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan desain penelitian eksploratif, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metodologi kuantitatif ini dipilih karena kemampuannya untuk mengukur variabel secara objektif dan memeriksa interaksi antar variabel melalui pendekatan statistik (Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan di PT Complete Selular, Cirebon pada periode Desember 2025 s/d Maret 2026. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan yang berjumlah 110 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari penelitian terdahulu dan diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Variabel yang diamati dalam penelitian ini meliputi pay transparency (X1) dan keadilan kompensasi (X2) sebagai variabel independen, kepuasan karyawan (Y) sebagai variabel dependen, serta keadilan organisasi (Z) sebagai variabel mediasi. Pay transparency diukur melalui indikator keterbukaan informasi gaji, kejelasan struktur kompensasi, dan transparansi kebijakan remunerasi. Keadilan kompensasi diukur melalui keadilan distributif dan kesesuaian imbalan dengan kontribusi. Keadilan organisasi diukur melalui dimensi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional.

Sementara itu, kepuasan karyawan diukur melalui kepuasan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan kompensasi.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Uji kelayakan model dilakukan melalui evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing variabel laten, yaitu pay transparency, keadilan kompensasi, keadilan organisasi, dan kepuasan karyawan, dengan kriteria loading factor $\geq 0,70$, Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$, serta Composite Reliability dan Cronbach's Alpha $\geq 0,70$. Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan struktural antar variabel dengan melihat nilai R-square (R^2) untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, serta Q-square (>0) untuk menguji relevansi prediktif model. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai t-statistic ($>1,96$) dan p-value ($<0,05$), baik untuk pengaruh langsung (direct effect) maupun pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui variabel mediasi keadilan organisasi.

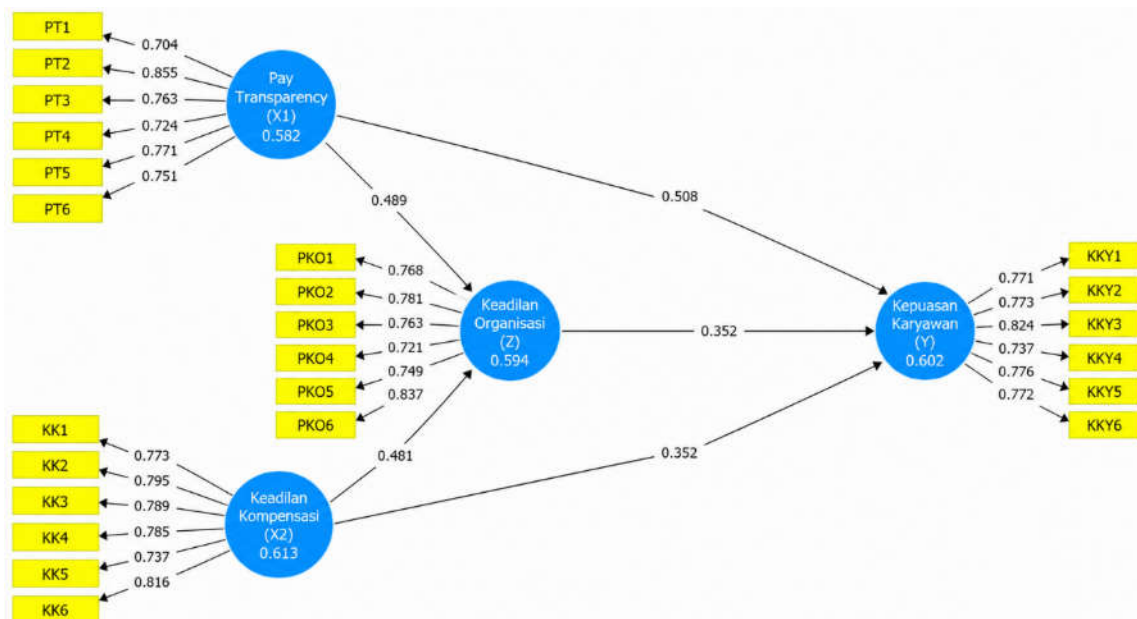
Hasil dan Pembahasan

1. Karakteristik Responden

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Perempuan	61	55,5%
	Laki-Laki	49	44,5%
Domisili	Cirebon	81	73,6%
	Kuningan	8	7,3%
	Indramayu	14	12,7%
	Majalengka	7	6,4%
Umur	<28 tahun	65	59,1%
	>28 tahun	45	40,9%
Lama Bekerja	1-6 bulan	49	44,5%
	>6 bulan	61	55,5%

Berdasarkan tabel 1, mayoritas responden adalah perempuan (55,5%) dan berdomisili di Cirebon (73,6%). Sebagian besar responden berusia di bawah 28 tahun (59,1%) dan memiliki masa kerja lebih dari 6 bulan (55,5%). Hal ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan muda dengan pengalaman kerja yang cukup untuk menilai sistem kompensasi dan keadilan organisasi.



Gambar 2. Hasil Outer Model

Gambar 2 hasil outer model tersebut menunjukkan bahwa model penelitian yang terdiri atas variabel pay transparency (X1), keadilan kompensasi (X2), keadilan organisasi (Z), dan kepuasan karyawan (Y) memiliki nilai loading factor di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik.

2. Outer Model atau Measurement Model

a. Convergent Validity

Kriteria convergent validity dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan nilai loading factor sebesar $\geq 0,70$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator memiliki tingkat korelasi yang kuat dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Indikator dengan nilai loading factor di bawah 0,70 dipertimbangkan untuk dieliminasi guna meningkatkan kualitas model pengukuran serta memastikan bahwa setiap konstruk dapat diukur secara valid dan reliabel.

Tabel 2. Outer Loadings

Variabel	Indikator	Nilai Loading Faktor	AVE
Keadilan Kompensasi	KK1	0.773	0.613
	KK2	0.795	
	KK3	0.789	
	KK4	0.785	
	KK5	0.737	
	KK6	0.816	
Kepuasan Karyawan	KKY1	0.771	0.602
	KKY2	0.773	
	KKY3	0.824	
	KKY4	0.737	
	KKY5	0.776	
	KKY6	0.772	
Keadilan Organisasi	PKO1	0.768	0.594
	PKO2	0.781	
	PKO3	0.763	
	PKO4	0.721	
	PKO5	0.749	
	PKO6	0.837	
Pay Transparency	PT1	0.704	0.582
	PT2	0.855	
	PT3	0.763	
	PT4	0.724	
	PT5	0.771	
	PT6	0.751	

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada tabel 2, seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai loading factor di atas 0,70 dan memiliki nilai AVE $\geq 0,50$. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik, sehingga layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

b. Mengevaluasi Composite reliability dan Cronbach's Alpha

Validitas dan reliabilitas konstruk juga dapat dinilai dari nilai reliabilitas konstruk dan Cronbach's Alpha dari masing-masing konstruk. Menurut (Hair & Alamer, 2022), suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator dalam konstruk tersebut memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Tabel 3 menampilkan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha untuk semua variabel dalam penelitian ini.

Tabel 3. Composite reliability dan Cronbach's Alpha

No	Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
1.	Keadilan Kompensasi	0.873	0.875
2.	Kepuasan Karyawan	0.867	0.868
3.	Pay Transparency	0.855	0.859
4.	Keadilan Organisasi	0.863	0.865

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang berada di atas batas minimum yang disyaratkan, yaitu $\geq 0,70$. Variabel keadilan kompensasi memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,873 dan Composite Reliability sebesar 0,875, sedangkan kepuasan karyawan sebesar 0,867 dan 0,868. Selanjutnya, variabel *pay transparency* menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,855 dan Composite Reliability sebesar 0,859, serta keadilan organisasi sebesar 0,863 dan 0,865. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

3. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten serta kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Evaluasi inner model dilakukan dengan melihat nilai R-square untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Selain itu, pengujian juga dilakukan dengan nilai t-statistic dan p-value yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping guna menguji signifikansi hubungan antar variabel. Dengan demikian, hasil pengujian ini digunakan untuk menilai kelayakan model struktural sekaligus menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Tabel 4 berikut menyajikan hasil pengujian inner model dalam penelitian ini.

Tabel 4. Nilai R-Square

No.	Variabel	R-square
1.	Kepuasan Karyawan	0.779
2.	Keadilan Organisasi	0.864

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan nilai R-square pada tabel 4, variabel Kepuasan karyawan memiliki nilai R-square sebesar 0,779. Ini berarti bahwa variabel independen dalam model penelitian menjelaskan 77,9% variasi dalam Kepuasan Karyawan, dengan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model penelitian ini. Sedangkan, nilai R-square untuk variabel keadilan organisasi adalah 0,864, yang berarti bahwa variabel eksogen yang diteliti menjelaskan 86,4% variasi dalam Keadilan Organisasi.

4. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada nilai yang diperoleh dari output inner weight. Hasil estimasi pengujian model struktural disajikan pada tabel berikut. Tabel 5 menampilkan nilai-nilai yang digunakan untuk menguji hipotesis serta menggambarkan hubungan antar variabel dalam model struktural yang telah dikembangkan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Result For Inner Weights

Hipotesis	Indicator Relationship with Laten Variable	Original sample	P values	Keputusan
H1	Keadilan Kompensasi -> Kepuasan Karyawan	0.274	0.018	Diterima
H2	Keadilan Kompensasi -> Keadilan Organisasi	0.555	0.000	Diterima
H3	Pay Transparency -> Kepuasan Karyawan	0.352	0.003	Diterima
H4	Pay Transparency -> Keadilan Organisasi	0.401	0.000	Diterima
H5	Keadilan Organisasi -> Kepuasan Karyawan	0.288	0.013	Diterima
H6	Keadilan Kompensasi -> Keadilan Organisasi -> Kepuasan Karyawan	0.160	0.024	Diterima
H7	Pay Transparency -> Keadilan Organisasi -> Kepuasan Karyawan	0.116	0.025	Diterima

Berdasarkan tabel 5 di atas maka dapat disimpulkan uji hipotesis yang diperoleh yaitu:

H1: Keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,274 dan p-values 0,018 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keadilan kompensasi yang diberikan perusahaan, maka tingkat kepuasan karyawan juga akan meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Zhang et al., 2022) yang menyoroti

pentingnya keadilan kompensasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, didukung oleh penelitian ini serta Job Satisfaction Theory.

H2: Keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,555 dan p-values 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin adil sistem kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin tinggi pula persepsi mereka terhadap keadilan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Suifan et al., 2020) yang menyatakan bahwa keadilan dalam sistem kompensasi merupakan faktor penting dalam membentuk persepsi keadilan organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa praktik remunerasi yang adil menjadi fondasi utama dalam membangun persepsi keadilan organisasi di kalangan karyawan..

H3: Pay transparency berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pay transparency secara signifikan memengaruhi kepuasan karyawan, dibuktikan dengan koefisien 0,352 dan nilai p 0,003. Temuan ini menunjukkan bahwa transparansi organisasi dalam menyampaikan kerangka kerja, kriteria, dan proses kompensasi dapat memengaruhi opini positif karyawan terhadap perusahaan. Pengungkapan informasi kompensasi mengurangi kebingungan dan kesalahpahaman, serta menumbuhkan keadilan, kepercayaan, dan keamanan psikologis di antara karyawan. Keadaan ini pada akhirnya memengaruhi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Zhu et al., 2024), yang menunjukkan bahwa prosedur pay transparency meningkatkan kepercayaan karyawan dan persepsi keadilan, sehingga menumbuhkan sikap kerja yang positif, termasuk kepuasan kerja.

H4: Pay transparency berpengaruh signifikan terhadap keadilan Organisasi

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pay transparency berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi dengan nilai koefisien 0,401 dan p-values 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa opini karyawan tentang keadilan organisasi berkorelasi positif dengan seberapa terbuka perusahaan mengkomunikasikan informasi tentang rencana dan prosedur kompensasinya. Pay transparency mengurangi ketidakpastian dan kecurigaan terhadap kemungkinan perlakuan tidak adil dengan memungkinkan karyawan untuk memahami alasan dibalik keputusan kompensasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Baker et al., 2019) yang menemukan bahwa keterbukaan informasi mengenai kompensasi meningkatkan persepsi tentang keadilan prosedural dan distributif.

H5: Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan nilai koefisien 0,288 dan p-values 0,013. Hal ini menunjukkan karyawan cenderung menghasilkan sikap afektif yang baik terkait pekerjaan mereka ketika mereka percaya bahwa kebijakan, prosedur, dan interaksi organisasi adil. Rasa keadilan ini meningkatkan ingatan dan apresiasi emosional, yang meningkatkan kebahagiaan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Penelitian (Liu et al., 2023) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan karena mencerminkan kesesuaian antara perlakuan organisasi dan harapan karyawan.

H6: Keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan melalui keadilan organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan melalui keadilan organisasi dengan nilai koefisien 0,160 dan p-values 0,024. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi memediasi hubungan antara keadilan kompensasi dan kepuasan karyawan. Hal menunjukkan juga juga kesetaraan upah meningkatkan keadilan organisasi, yang meningkatkan kepuasan kerja. Dengan kata lain, upah yang adil meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menumbuhkan opini yang baik terhadap perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Zhang et al., 2022) yang menyoroti peran penting keadilan organisasi sebagai mediator antara sikap kerja karyawan dan praktik kompensasi.

H7: Pay transparency berpengaruh terhadap kepuasan karyawan melalui keadilan organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pay transparency berpengaruh terhadap kepuasan karyawan melalui keadilan organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,116 dan p-values 0,025. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara transparansi penggajian dan kepuasan kerja karyawan. Transparansi dalam penyampaian informasi

kompensasi mendorong terbentuknya persepsi keadilan, yang selanjutnya meningkatkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian, efektivitas pay transparency tidak hanya ditentukan oleh keterbukaan informasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun persepsi keadilan di kalangan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Nguyen et al., 2020) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara pay transparency dan sikap karyawan.

Kesimpulan

Studi ini menemukan bahwa pay transparency dan keadilan kompensasi secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan karyawan. Lebih jauh lagi, variabel-variabel ini terbukti secara signifikan memengaruhi keadilan organisasi, yang kemudian meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam studi ini, keadilan organisasi bertindak sebagai variabel mediasi, meningkatkan hubungan antara pay transparency dan keadilan kompensasi terhadap kepuasan karyawan. Ini menunjukkan bahwa pandangan karyawan tentang kesetaraan merupakan faktor penting dalam menjelaskan bagaimana kebijakan remunerasi dan transparansi organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris pada literatur manajemen sumber daya manusia, namun memiliki keterbatasan. Cakupan yang terbatas membuat hasil sulit untuk digeneralisasikan secara luas. Variabel studi ini terbatas pada pay transparency, keadilan kompensasi, dan keadilan organisasi, tidak termasuk elemen lain yang mungkin memengaruhi kepuasan karyawan.

Mengingat keterbatasan ini, penelitian ini merekomendasikan agar studi selanjutnya memperluas cakupannya untuk mencakup berbagai sektor atau bidang dan memasukkan variabel tambahan seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi untuk mencapai hasil yang lebih lengkap. Temuan studi ini menunjukkan bahwa organisasi harus meningkatkan transparansi dalam praktik penggajian dan memastikan distribusi insentif yang adil untuk menumbuhkan persepsi yang baik tentang keadilan organisasi dan secara berkelanjutan meningkatkan kepuasan karyawan.

Daftar Pustaka

- Arnold, A., Sender, A., Fulmer, I., & Allen, D. (2024). Variable Pay Transparency in Organizations: When are Organizations More Likely to Open Up About Pay? *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 16–36. <https://doi.org/10.1177/08863687231200802>
- Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., & Messacar, D. (2019). *Pay Transparency and the Gender Gap*. <https://doi.org/10.3386/w25834>
- Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I., & Strizver, S. D. (2022). Pay Information Disclosure: Review and Recommendations for Research Spanning the Pay Secrecy–Pay Transparency Continuum. *Journal of Management*, 48(6), 1661–1694. <https://doi.org/10.1177/01492063221079249>
- de la Torre-Ruiz, J. M., Córdón-Pozo, E., Vidal Salazar, M. D., & Ortiz-Perez, A. (2024). Pay information and employees' perception of organizational support: the mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 46(9), 161–177. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2023-0356>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Henn, C. M., Houghton, J. D., & Neck, C. B. (2025). What matters more in pay satisfaction? Pay information, pay transparency and organizational justice. *Employee Relations: The International Journal*, 47(2), 397–422. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2024-0378>
- Judith, K., & Riani, R. (2024). Analyzing the Mediating Role of Work Engagement and Organizational Justice in the Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Employees in Kenya. *Open Journal of Business and Management*, 12(04), 2458–2488. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.124127>
- Kulikowski, K. (2023). Uncovering The Complexities Of Pay Fairness: an Exsplatory Study On The Measurement and nature of pay fairness. *Organization and Management*, 19(3), 209–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.33119/OiK.2023.194.3.9>
- Liu, Y., Yu, Y., Zeng, X., & Li, Y. (2023). Linking Preschool Teachers' Pay Equity and Turnover Intention in Chinese Public Kindergartens: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Sustainability*, 15(17), 13258. <https://doi.org/10.3390/su151713258>
- Mensah, C., Azila-Gbettor, E. M., & Appietu, M. E. (2024). The influence of distributive justice on job attitudes and life satisfaction of hotel workers. *Heliyon*, 10(4), e25961. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25961>

- Nguyen, P. T., Kendall, D. L., Maguire, H. K., & Mellek, A. R. (2020). Effects of Pay Transparency on Application Intentions Through Justice Perceptions and Organizational Attractiveness. *Journal of Applied Business and Economics*, 22(14). <https://doi.org/10.33423/jabe.v22i14.3973>
- Ranta, M., & Ylinen, M. (2024). Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model. *Management Accounting Research*, 64, 100876. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100876>
- Snider, J. B., Scott, K. L., & Mulvey, P. W. (2026). The Hidden Costs of Pay Transparency: The Development of a Model. *Compensation & Benefits Review*, 58(2), 195–213. <https://doi.org/10.1177/08863687251399485>
- Stofberg, R., Mabaso, C. M., & Bussin, M. H. R. (2022). Employee responses to pay transparency. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1906>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suifan, T. A., Diab, A. M., & Abdallah, A. M. (2020). The impact of pay satisfaction and perceived fairness. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 937–952.
- Tang, X., Mai, S., Wang, L., & Na, M. (2025). The Influence of Organizational Fairness, Identity and Empowerment on Employee Creativity: Mediating Role of Corporate Social Responsibility. *Sage Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251328475>
- Tavares, M. C., & Vaz, M. (2025). Rethinking Performance Evaluation: Strategic Alignment in the Service Sector Through a Case-Based Framework. *Administrative Sciences*, 15(10), 390. <https://doi.org/10.3390/admsci15100390>
- Tenhiälä, A., Chung, D. J., & Park, T.-Y. (2024). Procedural Pay Transparency, Motivational Climate, and Employee Outcomes. *Compensation & Benefits Review*, 56(2), 83–102. <https://doi.org/10.1177/08863687231216135>
- Valet, P. (2023). Perceptions of Pay Satisfaction and Pay Justice: Two Sides of the Same Coin? *Social Indicators Research*, 166(1), 157–173. <https://doi.org/10.1007/s11205-022-03059-5>
- Zhang, Y., He, W., Long, L., & Zhang, J. (2022). Does pay for individual performance truly undermine employee creativity? The different moderating roles of vertical and horizontal collectivist orientations. *Human Resource Management*, 61(1), 21–38. <https://doi.org/10.1002/hrm.22075>
- Zhu, H., Zhou, Y., & HU, X. (2024). How National Factors Matter in Effects of Pay Transparency on Employee Outcomes? *Academy of Management Proceedings*, 2024(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.15763abstract>