

TRANSPARANSI GAJI DAN KESETARAAN PENGUPAHAN: TREN BARU DALAM KEADILAN KOMPENSASI

¹Shalahuddin, ²Nerys Lourensus L. Tarigan

^{1,2}STIE IEU Yogyakarta, Indonesia

¹udintamsis@gmail.com*

²masnerys@stieieu.ac.id

ABSTRAK

Salary transparency and pay equity have become central issues in human resource management due to increasing demands for compensation fairness, organizational accountability, and the reduction of gender-based pay gaps. This article aims to examine the concepts, theoretical foundations, empirical evidence, and managerial implications of salary transparency as an instrument of compensation justice. This study applies a conceptual literature review of reputable academic articles, international reports, and recent regulations related to pay transparency. The review shows that salary transparency is not limited to disclosing pay amounts; it also includes openness in compensation processes, job criteria, salary ranges, pay gap audits, and corrective mechanisms for pay inequity. Recent studies indicate that salary transparency can reduce gender pay gaps, strengthen perceptions of organizational justice, and improve employer accountability. However, its effectiveness depends on policy design, data quality, public accessibility of information, and organizational readiness to correct pay structures. Salary transparency without job evaluation systems, compensation communication, and corrective mechanisms may create resistance, social comparison conflict, or unproductive pay compression. This article recommends a gradual approach through compensation audits, job-based pay structures, communication of pay criteria, gender pay gap reporting, and data-driven corrective actions.

Kata kunci: *salary transparency; pay equity; compensation justice; gender pay gap; human resource management.*

Pendahuluan

Transparansi upah semakin banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan kontemporer. Pelajari keuntungannya. ancaman, dan sisi positif serta negatif dari transparansi upah dalam pekerjaan lingkungan. Dalam beberapa tahun Terakhir, isu transparansi upah semakin sering dibahas di dunia kerja modern. Banyak perusahaan mulai mempertimbangkan untuk memberikan akses informasi upah kepada karyawan, baik secara penuh maupun transparan. Di satu sisi, transparansi upah dipandang sebagai langkah menuju keadilan dan keterbukaan dalam suatu organisasi. Namun, di sisi lain, kebijakan ini juga menimbulkan berbagai kekhawatiran, terutama tentang konflik internal dan dampaknya terhadap budaya kerja. Perubahan ini tidak muncul tanpa alasan. Saat ini, karyawan semakin menyadari posisi mereka di pasar kerja dan menuntut kejelasan tentang kompensasi yang mereka terima. Dalam dunia manajemen, kompensasi menjadi elemen penting yang berdampak langsung pada motivasi, kepuasan kerja,

keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi (Ananda, 2023). Dengan kemajuan teknologi, informasi dan akses yang lebih mudah terhadap data, tampaknya tuntutan akan transparansi dalam organisasi semakin meningkat, termasuk dalam hal penggajian. Hal ini mendorong perhatian yang lebih besar terhadap masalah keterbukaan gaji. Di seluruh dunia, praktik ini telah berkembang dari sekadar diskusi akademis menjadi strategi dan kebijakan bisnis publik, dengan tujuan utama untuk mengurangi kesenjangan upah, mencegah diskriminasi, serta meningkatkan persepsi keadilan dalam distribusi dan prosedur (Schnauffer et al., 2022).

Dalam beberapa tahun Terakhir, isu transparansi gaji dan kesetaraan upah telah menjadi salah satu topik paling transformatif di dunia manajemen Sumber Daya Manusia. Dahulu dianggap tabu, diskusi terbuka tentang struktur kompensasi kini dipandang sebagai strategi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, mempromosikan kesetaraan gender dan ras, serta meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi (SHRM, 2025). Regulasi yang berkembang di berbagai negara, seperti Arahana Transparansi Upah Uni Eropa (Komisi Eropa, 2023) dan berbagai undang-undang kesetaraan upah di tingkat negara bagian AS, telah mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik upah yang lebih terbuka dan objektif. Selain itu, tekanan dari generasi pekerja yang lebih muda yang menghargai transparansi dan keadilan (LinkedIn, 2025), serta akses informasi yang lebih mudah melalui platform seperti Glassdoor (2025), telah mengubah ekspektasi karyawan terhadap sistem kompensasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan transparansi upah tidak hanya berhasil mengurangi kesenjangan upah (World Economic Forum, 2025), tetapi juga mengalami peningkatan dalam hal keterlibatan, retensi, dan citra perusahaan (Gartner, 2025; Deloitte, 2025). Lebih lanjut, laporan dari Payscale (2025) dan Mercer (2025) menegaskan bahwa perusahaan yang memprioritaskan keadilan kompensasi cenderung memiliki kinerja bisnis yang lebih baik.

Di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan tentang upah memiliki efek positif dalam berbagai aspek strategis organisasi. Kejelasan dalam penentuan upah terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja serta persepsi dukungan dari organisasi, yang semuanya berkontribusi pada pengurangan niat untuk mengundurkan diri. Jika diimplementasikan dengan baik, keterbukaan upah dapat memperkuat keterlibatan karyawan, meningkatkan reputasi perusahaan, serta berfungsi sebagai elemen penting dalam strategi retensi jangka panjang. Dengan memperhatikan kemungkinan manfaat serta tantangan budaya yang ada sangat penting untuk menyelidiki lebih lanjut secara efisien untuk merancang dan memberikan transparansi upah dalam konteks organisasi di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis komprehensif tentang dampak strategis dari transparansi upah terhadap kepuasan serta retensi karyawan, sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasinya. Kompensasi adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan karyawan akan memberikan kinerja yang lebih baik, dengan asumsi bahwa hasil kerja karyawan akan melebihi biaya kompensasi yang dikeluarkan (Baksa, 2023; Harnish, Verne dan Ross, 2022). Menurut Gerhart dan Newman (2019), kompensasi adalah penghargaan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas tugas yang mereka selesaikan, baik dalam bentuk upah per jam atau upah tetap, dan biasanya departemen SDM bertanggung jawab untuk merancang serta menetapkan program kompensasi. Kompensasi dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan, misalnya gaji, bonus, atau tunjangan. Di sisi lain, kompensasi tidak diberikan secara langsung sebagai tambahan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, termasuk tunjangan harian untuk perjalanan di jalan raya.

pensiun, dan fasilitas lain yang tidak berhubungan langsung dengan kinerja (WorldatWork dan Cafaro, 2021; Martocchio, 2020; Gerhart dan Newman, 2019). Peterson dan Plowman (1962) mengungkapkan bahwa individu bekerja karena berbagai alasan, seperti kebutuhan untuk bertahan hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan untuk mendapatkan kekuasaan, dan kebutuhan akan pengakuan dari orang lain. Oleh karena itu, program kompensasi yang efektif harus mampu memotivasi karyawan untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan serta aspirasi mereka.

Kompensasi merupakan salah satu instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan motivasi. Retensi, kepuasan kerja, dan persepsi keadilan. Dalam praktiknya, organisasi tradisional cenderung memperlakukan informasi upah sebagai informasi tertutup. Kebijakan sering dipandang sebagai metode untuk menjaga stabilitas internal, menghindari konflik, dan mempertahankan fleksibilitas manajerial. Namun, perkembangan pasar tenaga kerja, meningkatnya kesadaran pekerja terhadap ekonomi yang adil, serta tuntutan akuntabilitas organisasi telah mendorong perubahan paradigma dari kerahasiaan gaji menuju transparansi gaji. Transparansi upah menjadi isu global karena kesenjangan upah masih terus terjadi dalam berbagai bentuk, terutama berdasarkan gender, jabatan, dan status pekerjaan. balapan, Usia, dan posisi yang ditawarkan pekerja. Literatur ekonomi menunjukkan bahwa kesenjangan upah gender tidak hanya dijelaskan oleh perbedaan pendidikan atau pengalaman kerja, tetapi juga oleh segregasi kerja, norma kerja, struktur promosi, beban pengasuhan, dan praktik organisasi yang tidak sepenuhnya netral gender (Goldin, 2014). Dalam konteks ini, transparansi upah dipandang sebagai instrumen untuk mengurangi asimetri informasi antara pekerja dan pemberi kerja, memperkuat posisi yang ditawarkan pekerja, serta membuka ruang untuk pengambilan keputusan yang tepat terkait kompensasi yang diskriminatif.

Kebijakan pembangunan internasional juga menunjukkan bahwa transparansi upah mulai bergeser dari praktik sukarela menjadi kewajiban tata kelola ketenagakerjaan. OECD melaporkan bahwa pelaporan kesenjangan upah gender, audit kesenjangan upah, evaluasi posisi netral gender, dan keterbukaan rentang upah sebelum perekrutan semakin banyak digunakan di negara-negara anggota OECD, bahkan pada akhir tahun 2026 diperkirakan 32 dari 38 negara OECD akan mewajibkan pelaporan kesenjangan upah gender di sektor swasta. Uni Eropa juga mengadopsi Direktif (EU) 2023/970 yang mewajibkan transparansi informasi upah sebelum bekerja, hak pekerja untuk mendapatkan informasi tingkat gaji, pelaporan kesenjangan upah gender, dan penilaian upah bersama jika terdapat kesenjangan rata-rata minimal 5% yang tidak dapat dibenarkan secara objektif. Meskipun demikian, transparansi upah tidak secara otomatis menghasilkan kompensasi yang adil. Beberapa studi menunjukkan dampak positif terhadap penurunan kesenjangan upah, sedangkan studi lain menemukan dampak yang lemah atau tidak signifikan karena desain kebijakan yang terbatas. (ZN Baker & Pagliarini, 2025), misalnya, menemukan bahwa pengungkapan gaji di sektor publik Kanada menurunkan kesenjangan upah gender sekitar 20–40%. Sebaliknya, (Paper, 2021) menemukan bahwa kebijakan transparansi gaji Austria tidak berdampak nyata pada upah pria dan wanita karena pelaporan kesenjangan upah bersifat internal dan tidak cukup terbuka untuk menciptakan tekanan korektif. Perbedaan hasil menunjukkan perlunya studi konseptual yang menempatkan transparansi upah bukan sebagai kebijakan tunggal, tetapi sebagai bagian dari sistem kompensasi yang adil.

Kajian Literatur Transparansi Upah

Transparansi dalam penggajian adalah langkah-langkah yang diambil oleh organisasi untuk memberikan informasi tentang sistem. Rentang gaji dan kebijakan terkait upah untuk seluruh staf. Praktik ini sejalan dengan meningkatnya harapan akan keadilan dan transparansi di tempat kerja kontemporer. Joelle (2021) menyatakan bahwa transparansi upah memainkan peran penting dalam mendorong motivasi internal dan cara pandang terhadap keadilan, khususnya jika disertai dengan komunikasi yang jujur dan teratur. Keterbukaan ini memungkinkan karyawan mengetahui bagaimana kompensasi mereka dihitung, sehingga dapat mengurangi kebingungan dan kecurigaan negatif di dalam perusahaan. Sebuah studi oleh Stofberg (Bussin & Bussin, 2020) yang diterbitkan dalam *SA Journal of Industrial Psychology* mengungkapkan bahwa kebijakan informasi upah yang terbuka dapat memperkuat pandangan tentang keadilan dalam organisasi, tetapi juga dapat menyebabkan ketegangan sosial jika struktur gaji tidak diatur dengan jelas dan seimbang. Oleh karena itu, seberapa efektif implementasi transparansi upah sangat ditentukan oleh kesiapan budaya dalam organisasi dan sistem komunikasi yang digunakan. Di Indonesia, implementasi praktik transparansi upah telah dimulai secara perlahan, terutama oleh perusahaan besar yang ingin memperkuat citra kerja dan perubahan karyawan di tingkat bawah. Selain itu, keterbukaan terkait upah dianggap sebagai langkah strategis untuk membangun kepercayaan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang berlandaskan prinsip keadilan.

Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memainkan peran penting dalam memengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan. Saat merencanakan sistem kompensasi, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai target agar dapat memberikan dampak positif yang baik bagi individu dan untuk kesuksesan jangka panjang organisasi. Berikut adalah tujuan dari sistem manajemen kompensasi:

Menarik dan Mempertahankan Bakat

Berdasarkan pendapat (Cullen et al., 2022), salah satu tujuan utama dari kompensasi adalah untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Kompensasi yang kompetitif menjadi daya tarik bagi kandidat karyawan yang memiliki potensi. Selain itu, kompensasi yang sebanding dengan kinerja dan kontribusi karyawan juga berperan dalam mempertahankan talenta terbaik di organisasi.

Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

Cascio (2021) menyebutkan bahwa kompilasi kompensasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Dengan menawarkan insentif seperti bonus yang berbasis kinerja atau program penghargaan, perusahaan dapat menginspirasi karyawan untuk berusaha lebih keras dan mencapai target organisasi. Sistem kompensasi ini juga membangun budaya kerja yang memprioritaskan hasil, di mana penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian nyata.

Menciptakan Keadilan Internal dan Eksternal

Armstrong dan Taylor (2020) mengungkapkan bahwa salah satu tujuan kompensasi adalah untuk mewujudkan keadilan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Keadilan internal berarti karyawan di perusahaan mendapatkan imbalan yang sepadan dengan kontribusinya, sedangkan keadilan eksternal memastikan bahwa tingkat kompensasi perusahaan sesuai dengan standar di industri. Hal ini sangat penting untuk mencegah ketidakpuasan serta konflik antar karyawan dan juga menjaga daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja.

Petugas Peningkatan Kepuasan dan Kesejahteraan

Milkovich dan Newman (2021) menekankan bahwa tujuan kompensasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Kompensasi termasuk tunjangan kesehatan, asuransi, dan pensiun dapat memberikan rasa aman serta kepuasan jangka panjang bagi karyawan. Selain itu, layanan keuangan kesejahteraan yang ditawarkan melalui gaji yang kompetitif membantu karyawan merasa lebih nyaman dan dapat lebih fokus pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas.

Mendukung Strategi dan Tujuan Organisasi

Menurut Smit dan De Klerk (2021), tujuan pemberian kompensasi adalah untuk mendukung strategi organisasi dan mencapai tujuan bisnis. Kompensasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan arah strategis perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Misalnya, perusahaan yang berorientasi inovasi mungkin akan memberikan insentif yang berfokus pada kreativitas dan pengembangan produk baru. Kesenjangan upah, atau upah yang sama, adalah prinsip penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berpusat pada pemberian kompensasi yang adil kepada karyawan. Konsep ini tidak hanya tentang upah yang sama untuk pekerjaan yang sama, tetapi lebih luas lagi mencakup kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang berharga, tanpa melihat faktor diskriminatif seperti jenis kelamin, ras, atau karakteristik lain yang tidak relevan dengan pekerjaan itu sendiri.

Metode

Artikel ini menggunakan metode studi literatur konseptual. Sumber yang digunakan meliputi artikel ilmiah bereputasi di bidang manajemen, yaitu sumber tentang kekuatan manusia, kekuatan ekonomi kerja, perilaku organisasi, serta laporan lembaga internasional dan regulasi terkait transparansi upah. Literatur yang dipilih didasarkan pada relevansi dengan empat tema utama: teori keadilan organisasi, transparansi komunikasi kompensasi, kesenjangan upah gender, dan kebijakan kesetaraan upah. Studi ini tidak menggunakan data lapangan, sehingga kontribusinya bersifat konseptual, analitis, dan preskriptif. Analisis dilakukan melalui sintesis tematik. Pertama, literatur diklasifikasikan berdasarkan draf transparansi gaji dan kerahasiaan upah. Kedua, studi teoritis disusun berdasarkan teori keadilan, teori kesetaraan, dan keadilan organisasi. Ketiga, bukti empiris ditinjau untuk melihat dampak transparansi upah terhadap kesenjangan upah, kepuasan kerja, produktivitas, dan perilaku organisasi. Keempat, hasil studi dirumuskan menjadi model implementasi transparansi upah yang dapat digunakan organisasi secara bertahap.

Hasil dan Pembahasan

Konsep Transparansi Gaji dan Kesenjangan Upah

Transparansi upah mengacu pada tingkat keterbukaan organisasi dalam memberikan informasi tentang kompensasi kepada pekerja, calon pekerja, pemangku kepentingan, atau publik. (Marasi & Bennett, 2016) menjelaskan bahwa komunikasi upah tidak hanya terkait dengan angka nominal, tetapi juga mencakup sejauh mana organisasi membatasi atau membuka akses pekerja terhadap informasi kompensasi. Dengan demikian, transparansi upah dapat membentuk rentang gaji pada lowongan pekerjaan, struktur dan skala upah internal, kriteria kenaikan gaji, sistem bonus, kebijakan promosi, serta pelaporan kesenjangan upah.

Kesetaraan upah berbeda dengan sekadar persamaan *upah* yang menekankan kesamaan atau mempersempit kesenjangan gaji nominal, sedangkan *kesetaraan upah* menekankan keadilan kompensasi berdasarkan prestasi kerja, kontribusi, kompetensi, tanggung jawab, risiko, dan kinerja. (Blundell dkk., 2024) membedakan isu *ketidaksetaraan upah* dan *kesenjangan upah* dengan menunjukkan bahwa transparansi dapat meningkatkan keadilan dan kesetaraan gaji, tetapi pada saat yang sama dapat mengurangi kekuatan hubungan antara gaji dan indikator kinerja individu. Oleh karena itu, *Kesetaraan upah* tidak dapat dipahami sebagai penyamaan upah secara absolut, tetapi lebih sebagai pembayaran yang adil untuk pekerjaan yang sama atau setara nilainya. Dalam praktiknya, transparansi upah dapat diklasifikasikan menjadi tiga tingkatan. Tingkat pertama adalah transparansi proses, yaitu keterbukaan tentang bagaimana upah ditentukan. Tingkat kedua adalah transparansi rentang, yaitu keterbukaan rentang kompensasi untuk posisi tertentu. Tingkat ketiga adalah transparansi hasil, yaitu transparansi gaji nominal untuk posisi individu atau kelompok. Semakin tinggi tingkat transparansi, semakin besar potensi akuntabilitas, tetapi juga semakin besar risiko konflik sosial jika sistem kompensasi belum terorganisir.

Dasar Teori Keadilan Kompensasi

Teori kesetaraan menjelaskan bahwa pekerja mengevaluasi keadilan kompensasi dengan membandingkan rasio kontribusi dan memberi penghargaan kepada dirinya sendiri dengan pihak lain yang dianggap relevan (Adams, 1965). Jika pekerja merasa bahwa kontribusinya tidak sebanding dengan kompensasi yang diterima dibandingkan dengan pekerjaan rekan kerjanya, maka muncul persepsi ketidakadilan. Persepsi ini dapat mendorong penurunan motivasi, pencarian pekerjaan baru, protes, atau penyesuaian tingkat bisnis. Dalam teori organisasi keadilan, kompensasi keadilan tidak hanya dilihat dari distribusi hasil, tetapi juga dari proses dan informasi kualitas. (Greenberg, 1987) mengklasifikasikan teori organisasi keadilan berdasarkan dimensi proses dan hasil. (Folger & Konovsky, 2013) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh kuat terhadap kepuasan gaji, sedangkan keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepercayaan kepada atasan dan komitmen organisasi. (Colquitt dkk., 2001) kemudian menegaskan bahwa organisasi keadilan terdiri dari keadilan distributif, Prosedural, interpersonal, dan informasional. Berdasarkan perspektif tersebut, transparansi upah memainkan peran penting terutama dalam dimensi keadilan prosedural dan informasional. Pekerja tidak hanya bertanya "berapa gaji yang harus saya terima?", tetapi juga "mengapa saya menerima jumlah tersebut?", "apa dasar perbedaannya?", dan "apa kriteria objektif yang digunakan organisasi?". Dengan demikian, transparansi gaji yang efektif harus menjelaskan prinsip-prinsipnya. Kriteria, prosedur, dan mekanisme kompensasi yang tepat. Tanpa penjelasan, keterbukaan angka upah justru dapat memperkuat rasa ketidakadilan.

Bukti Empiris tentang Dampak Transparansi Upah

Studi tentang transparansi upah menunjukkan hasil yang kompleks. Di sisi positif, transparansi dapat mengurangi asimetri informasi dan memperkuat akuntabilitas organisasi. (Castilla, 2015) menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan kompensasi dapat membantu mengurangi kesenjangan pembayaran berdasarkan jenis kelamin, ras, dan status kewarganegaraan. (Kim, nd) juga menemukan bahwa larangan *kerahasiaan kebijakan upah* berkaitan dengan penurunan kesenjangan upah gender di Amerika Serikat, khususnya untuk perempuan berpendidikan tinggi. Bukti kuat juga muncul dari studi kebijakan publik. (Bennedsen, 2020) menemukan bahwa kewajiban pelaporan statistik upah berdasarkan gender di Denmark mengurangi kesenjangan upah gender, terutama melalui

perlambatan pertumbuhan upah laki-laki. (Baker dkk., 2021) menemukan bahwa pengungkapan upah sektor publik di Kanada mengurangi kesenjangan upah gender di kalangan akademisi. (Blundell dkk., 2024) menemukan bahwa kewajiban publikasi indikator kesetaraan gender di Inggris menutup sekitar 19% kesenjangan upah gender, terutama melalui penurunan pertumbuhan upah laki-laki dan peningkatan tekanan publik terhadap organisasi. Namun, transparansi upah tidak selalu berdampak positif. (Gulyas dkk., 2021) menunjukkan bahwa kebijakan Austria yang mewajibkan pelaporan kesenjangan upah internal tidak menghasilkan perubahan berarti pada gaji pria dan wanita. Temuan ini menunjukkan bahwa laporan yang tidak terbuka untuk publik dan tidak disertai dengan sanksi atau mekanisme yang benar dapat memiliki efek yang terbatas. Dengan kata lain, transparansi membutuhkan desain institusi yang kuat untuk menghasilkan perubahan perilaku organisasi. Dampak transparansi upah terhadap sikap dan perilaku pekerja juga bervariasi. (Card dkk., 2012) menunjukkan bahwa informasi tentang upah rekan kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja dan niat mencari pekerjaan, terutama bagi pekerja yang mengetahui bahwa gaji mereka berada di bawah median. (Cullen dkk., 2022) menemukan bahwa informasi perbandingan upah dengan atasan dapat memengaruhi persepsi pekerja terhadap peluang karir dan motivasi. Sementara itu, Cullen dan Pakzad-Hurson (2023) mengingatkan kita bahwa transparansi dapat mengubah keseimbangan tawar-menawar antara pekerja dan pengusaha, sehingga tidak selalu menaikkan upah rata-rata.

Dari sisi produktivitas, (Gutierrez, 2025) menemukan bahwa transparansi upah tidak menurunkan produktivitas rata-rata, tetapi respons individu berbeda tergantung pada apa yang terungkap dari informasi gaji: pekerja yang merasa dibayar berlebihan relatif terhadap kinerja dapat meningkatkan bisnis, sedangkan pekerja yang merasa dibayar tidak cukup dapat menurunkan bisnis, terutama ketika rasa aman bekerja tinggi. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa pekerja tidak hanya peduli tentang kesetaraan gaji, tetapi juga tentang keadilan upah relatif terhadap kontribusi.

Risiko dan Paradoks Transparansi Upah

Transparansi upah dapat menciptakan manfaat, tetapi juga membawa risiko manajerial. Risiko pertama adalah konflik perbandingan sosial. Ketika pekerja mengetahui perbedaan upah tanpa memahami dasar perbedaan tersebut, persepsi ketidakadilan dapat meningkat. (Bamberger, 2010) menunjukkan bahwa *kerahasiaan upah* berdampak pada persepsi keadilan informasional dan prosedural, sedangkan (Belogolovsky & Bamberger, 2014) menunjukkan bahwa kerahasiaan upah dapat melemahkan persepsi hubungan antara kinerja dan imbalan.

Risiko kedua adalah kompresi gaji (Sidjabat & Fadillah, 2022). Mas (2017) menunjukkan bahwa pengungkapan kompensasi di sektor publik dapat menekan gaji di bagian distribusi. Kompresi upah dapat menurunkan ketidaksetaraan, tetapi jika dilakukan tanpa mempertimbangkan perbedaan tanggung jawab dan kontribusi yang cukup, dapat melemahkan insentif bagi pekerja untuk berkinerja tinggi. Dengan demikian, organisasi perlu membedakan antara ketidakadilan pengurangan dan kesetaraan gaji yang tidak mempertimbangkan nilai kerja. Risiko ketiga adalah transparansi semu. Organisasi dapat menampilkan rentang gaji yang terlalu luas sehingga informasi tersebut tidak berguna bagi kandidat atau pekerja. Organisasi juga dapat mengalihkan kompensasi ke bentuk yang kurang transparan, seperti bonus diskresioner, fasilitas khusus, atau perjanjian individual. Oleh karena itu, transparansi upah harus dilengkapi dengan audit kompensasi, posisi evaluasi yang netral, dokumentasi keputusan, dan pelaporan secara berkala.

Model Implementasi Transparansi Upah Berdasarkan Kesetaraan Gaji

Berdasarkan studi literatur, transparansi upah sebaiknya diimplementasikan secara bertahap. Tahap pertama adalah audit kompensasi internal . Organisasi perlu memetakan upah berdasarkan posisi, level, dan lama masa kerja, pendidikan , kinerja, unit kerja , jenis kelamin, dan status pekerjaan . Audit ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan kompensasi yang dapat dijelaskan secara objektif dan potensi perbedaan diskriminatif. Tahap kedua adalah penyusunan struktur dan skala upah berdasarkan posisi evaluasi . Posisi evaluasi harus mempertimbangkan jawaban yang kurang memadai , kompleksitas pekerjaan, mempertaruhkan , keahlian, dampak pekerjaan, serta kondisi pasar tenaga kerja. Prinsip ini penting untuk *kesetaraan upah*. Tidak ada perubahan yang menjadi penyetaraan upah tanpa posisi dasar. Tahap ketiga adalah transparansi proses. Organisasi perlu menjelaskan kriteria penentuan gaji. Promosi, kenaikan gaji berkala, bonus, dan tunjangan. Pada tahap ini, organisasi tidak boleh secara langsung mengungkapkan jumlah gaji individu. Prosedur keterbukaan seringkali menjadi langkah awal yang lebih baik dan aman, terutama bagi organisasi yang belum siap menerapkan transparansi . Tahap keempat adalah transparansi rentang gaji. Rentang upah dapat diinformasikan dalam lowongan pekerjaan dan dokumen internal sehingga kandidat dan pekerja memahami batasan kompensasi yang realistis. Praktik ini dapat mengurangi konsekuensi ketidaksetaraan negosiasi yang tidak seimbang, terutama untuk kelompok pekerja yang memiliki informasi pasar yang lebih rendah. Tahap kelima adalah pelaporan kesenjangan gaji. Organisasi yang memiliki sistem data yang baik dapat melaporkan kesenjangan upah berdasarkan jenis kelamin, posisi, dan kategori pekerjaan. Pelaporan saja tidak cukup hanya menampilkan angka, tetapi perlu disertai dengan analisis penyebab dan rencana perbaikan. ILO (2022) menekankan bahwa transparansi upah perlu dipahami sebagai bagian dari kebijakan yang lebih luas untuk mengurangi kesenjangan upah gender dan memperkuat peran pekerja organisasi serta pemberi kerja. Tingkat keenam adalah koreksi dan pemantauan. Transparansi tanpa perbaikan akan menurunkan kepercayaan karyawan. Jika audit menemukan kesenjangan yang tidak dapat dibenarkan, organisasi perlu menyiapkan penyesuaian gaji, revisi struktur posisi, perbaikan sistem promosi, dan pengawasan secara berkala.

Implikasi bagi Organisasi di Indonesia

Dalam konteks Indonesia, isu transparansi upah relevan karena organisasi mengetahui kewajiban struktur dan skala upah, upah minimum , dan prinsip perlakuan yang sama dalam sistem upah. Namun, praktik transparansi kompensasi masih sering terbatas pada kepatuhan administratif, bukan pada audit kesenjangan upah dan akuntabilitas keputusan kompensasi. Oleh karena itu, organisasi di Indonesia perlu mengembangkan sistem data dan kriteria upah yang lebih tinggi. Tujuan. Untuk manajemen sumber daya manusia, transparansi upah perlu diposisikan sebagai bagian dari tata kelola kompensasi, bukan hanya angka keterbukaan . Perusahaan dapat memulai dengan menyusun deskripsi posisi, evaluasi posisi, rentang gaji, dan mekanisme peningkatan yang didokumentasikan. Pada tahap ini selanjutnya, perusahaan dapat melakukan audit kesenjangan upah berdasarkan gender dan kategori pekerjaan untuk memastikan bahwa perbedaan kompensasi dapat dijelaskan oleh faktor-faktor objektif.

Bagi para pekerja, transparansi upah dapat memperkuat informasi yang benar dan posisi tawar. Namun, para pekerja juga perlu memahami bahwa *kesetaraan upah* tidak selalu berarti upah yang sama . Semua orang berhak mendapatkan upah yang adil berdasarkan pekerjaan dan kontribusi yang sesuai. Bagi regulator, tren global menunjukkan perlunya penguatan kebijakan

pelaporan kesenjangan upah dan evaluasi posisi yang netral gender, terutama di perusahaan menengah dan besar.

Kesimpulan

Transparansi gaji dan *kesetaraan upah* merupakan tren baru dalam kompensasi yang adil yang muncul dari kebutuhan untuk mengurangi asimetri informasi, memperkuat akuntabilitas organisasi, dan menekan kesenjangan upah yang tidak adil. Studi ini menunjukkan bahwa transparansi upah dapat meningkatkan kompensasi yang adil jika dirancang sebagai sistem yang mencakup transparansi proses, rentang gaji, audit kompensasi, pelaporan kesenjangan upah, dan mekanisme yang benar. Bukti empiris menunjukkan bahwa transparansi upah dapat mengurangi kesenjangan upah gender, meningkatkan akuntabilitas, dan memperkuat persepsi keadilan. Namun, dampaknya tidak seragam. Kebijakan yang hanya bersifat internal, tidak dipublikasikan, atau tidak disertai tindakan korektif cenderung memiliki dampak yang terbatas. Selain itu, transparansi gaji juga dapat menimbulkan risiko berupa konflik perbandingan sosial, kompresi gaji, atau pengalihan kompensasi ke bentuk yang kurang transparan. Dengan demikian, organisasi perlu menerapkan transparansi upah secara bertahap dan berbasis data. Langkah-langkah prioritas meliputi audit kompensasi, evaluasi posisi, struktur komposisi dan skala upah, kriteria komunikasi upah, pelaporan kesenjangan gaji, dan koreksi perbedaan upah yang tidak dapat dibenarkan secara objektif. Transparansi upah bukanlah tujuan akhir, melainkan instrumen untuk membangun sistem yang adil. Kompensasi yang akuntabel dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Adams, JS (1965). Ketidaksetaraan dalam pertukaran sosial. Dalam L. Berkowitz (Ed.), *Kemajuan dalam Psikologi Sosial Eksperimental* (Vol. 2, hlm. 267–299). Academic Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Buku pegangan Armstrong tentang praktik manajemen sumber daya manusia* (edisi ke-15). Kogan Page.
- Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., & Messacar, D. (2023). Transparansi upah dan kesenjangan gender. *American Economic Journal: Applied Economics*, 15 (2), 157–183. <https://doi.org/10.1257/app.20210141>
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2010). Dampak kerahasiaan gaji terhadap kinerja tugas individu. *Psikologi Personalia*, 63 (4), 965–996. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01194.x>
- Belogolovsky, E., & Bamberger, PA (2014). Memberi sinyal secara rahasia: Pembayaran berdasarkan kinerja dan efek insentif serta pengelompokan dari kerahasiaan gaji. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1706–1733. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0937>

- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Apakah perusahaan menanggapi transparansi kesenjangan upah gender? *The Journal of Finance*, 77 (4), 2051–2091. <https://doi.org/10.1111/jofi.13136>
- Blau, FD, & Kahn, LM (2017). Kesenjangan upah gender: Luas, tren, dan penjelasannya. *Jurnal Sastra Ekonomi*, 55 (3), 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Blundell, J., Duchini, E., Simion, Ș., & Turrell, A. (2025). Transparansi upah dan kesetaraan gender. *American Economic Journal: Economic Policy*, 17 (2), 418–445. <https://doi.org/10.1257/pol.20220766>
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Ketidaksetaraan di tempat kerja: Pengaruh gaji rekan kerja terhadap kepuasan kerja. *American Economic Review*, 102 (6), 2981–3003. <https://doi.org/10.1257/aer.102.6.2981>
- Cascio, WF (2020). *Mengelola sumber daya manusia: Produktivitas, kualitas kehidupan kerja, keuntungan* (edisi ke-11). McGraw-Hill Education.
- Castilla, EJ (2015). Memperhitungkan kesenjangan: Sebuah studi perusahaan yang memanipulasi akuntabilitas dan transparansi organisasi dalam keputusan penggajian. *Organization Science*, 26 (2), 311–333. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0950>
- Pusat Statistik . (2025). *Upah per jam rata-rata pekerja menurut jenis kelamin (Rupiah/Jam)*, 2024. Biro Pusat Statistik.
- Colquitt, JA, Conlon, DE, Wesson, MJ, Porter, COLH, & Ng, KY (2001). Keadilan di milenium: Tinjauan meta-analitik dari 25 tahun penelitian keadilan organisasi. *Jurnal Psikologi Terapan*, 86 (3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cullen, ZB, & Pakzad-Hurson, B. (2023). Efek keseimbangan transparansi gaji. *Econometrica*, 91 (3), 765–802. <https://doi.org/10.3982/ECTA19788>
- Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. (2022). Berapa penghasilan atasan Anda? Pengaruh perbandingan gaji. *Jurnal Ekonomi Politik*, 130 (3), 766–822.
- Deloitte. (2025). *Survei Inklusi & Kesetaraan 2025: Peran Transparansi Gaji* . Deloitte Insights.
- Parlemen Eropa & Dewan Uni Eropa. (2023). *Direktif (UE) 2023/970 tentang penguatan penerapan prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang sama atau pekerjaan dengan nilai yang sama melalui transparansi upah dan mekanisme penegakan hukum* . Jurnal Resmi Uni Eropa.
- Parlemen Eropa & Dewan Uni Eropa. (2023). *Direktif (UE) 2023/970 Parlemen Eropa dan Dewan tanggal 10 Mei 2023 untuk memperkuat penerapan prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang sama atau pekerjaan dengan nilai yang sama antara pria dan wanita melalui transparansi upah dan mekanisme penegakan hukum* . Jurnal Resmi Uni Eropa.

- Folger, R., & Konovsky, MA (1989). Pengaruh keadilan prosedural dan distributif terhadap reaksi terhadap keputusan kenaikan gaji. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115–130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Gartner. (2025). *Masa depan kompensasi: Transparansi, kesetaraan, dan personalisasi*. Gartner Inc.
- Gerhart, B., & Newman, JM (2019). *Kompensasi* (edisi ke-13). McGraw-Hill Education.
- Glassdoor. (2025). *Laporan transparansi global dalam kompensasi*. Riset Ekonomi Glassdoor.
- Goldin, C. (2014). Konvergensi gender besar: Bab terakhirnya. *American Economic Review*, 104 (4), 1091–1119. <https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>
- Greenberg, J. (1987). Taksonomi teori keadilan organisasi. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Gulyas, A., Seitz, S., & Sinha, S. (2023). Apakah transparansi upah mempengaruhi kesenjangan upah gender? Bukti dari Austria. *American Economic Journal: Economic Policy*, 15 (2), 236–255. <https://doi.org/10.1257/pol.20210128>
- Gutierrez, C., Obloj, T., & Zenger, T. (2025). Transparansi gaji dan produktivitas. *Jurnal Manajemen Strategis*, 46 (8), 1831–1860. <https://doi.org/10.1002/smj.3707>
- ILOSTAT. (2025). *Profil negara Indonesia: Kesenjangan upah berdasarkan gender*. Organisasi Buruh Internasional.
- Perburuhan Internasional. (2013). *Upah yang setara: Panduan pengantar*. Kantor Perburuhan Internasional.
- Perburuhan Internasional. (2022). *Legislasi transparansi upah: Implikasi bagi organisasi pengusaha dan pekerja*. Kantor Perburuhan Internasional.
- Buruh Internasional. (2024). *Laporan upah global 2024–25: Apakah ketidaksetaraan upah menurun secara global? Kantor Buruh Internasional*.
- Kim, M. (2015). Kerahasiaan gaji dan kesenjangan upah gender di Amerika Serikat. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 54 (4), 648–667. <https://doi.org/10.1111/irel.12109>
- LinkedIn. (2025). *Masa depan perekrutan: Transparansi, kepercayaan, dan daya tarik talenta*. LinkedIn Talent Solutions.
- Marasi, S., & Bennett, RJ (2016). Komunikasi gaji: Ke mana kita akan melangkah selanjutnya? *Human Resource Management Review*, 26 (1), 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002>

- Mas, A. (2017). Apakah transparansi menyebabkan kompresi upah? *Jurnal Ekonomi Politik*, 125 (5), 1683–1721. <https://doi.org/10.1086/693137>
- Obloj , T., & Zenger, T. (2022). Pengaruh transparansi gaji terhadap ketidaksetaraan (gender), ketidaksetaraan, dan basis kinerja gaji. *Nature Human Behaviour* , 6 (5), 646–655. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01288-9>
- OECD. (2021). *Alat transparansi gaji untuk menutup kesenjangan upah gender* . Penerbitan OECD.
- OECD. (2026). *Transparansi Gaji dalam Proses* . Penerbitan OECD.
- Stofberg, R., Mabaso, CM, & Bussin , MHR (2022). Respons karyawan terhadap transparansi gaji. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48 , a1906. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1906>