



Radical Transparency Membangun Kepemimpinan SDM dengan Sistem Gaji Terbuka (*Salary Transparency*)

(Fokus Dampak Psikologis dan Manajerial dari Keterbukaan Informasi Financial di Organisasi)

Nayla Ramadhani^{1*}, Jzaskia Agustriyadi², Mochammad Isa Anshori³

¹⁻³ Universitas Trunodjoyo Madura, Indonesia

Email: naylalala2006@gmail.com^{1*}, jzaskiaagustriyadi@gmail.com², isa.anshori@trunojoyo.ac.id³

*Penulis Korespondensi: naylalala2006@gmail.com¹

Abstract. *Transparency in human resource management has become a strategic issue in modern organizations, particularly through the implementation of salary transparency as part of the broader concept of radical transparency. This study aims to analyze the psychological and managerial impacts of salary information disclosure and its implications for human resource leadership within organizations. The research employs a qualitative approach using a narrative literature review by examining relevant scholarly articles published within the last five years. The findings indicate that salary transparency contributes positively to enhancing employees' perceptions of fairness and trust; however, it may also generate negative consequences such as social comparison, interpersonal conflict, and decreased job satisfaction if not properly managed. From a managerial perspective, salary transparency promotes greater accountability, strengthens performance evaluation systems, and encourages more open and participative leadership practices. This study contributes by integrating psychological and managerial dimensions into a comprehensive conceptual framework and highlights the importance of organizational readiness in strategically managing transparency policies to achieve effectiveness and sustainability.*

Keywords: *Human Resource Leadership; Organizational Justice; Psychological Impact; Radical Transparency; Salary Transparency.*

Abstrak. Transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi isu strategis dalam organisasi modern, khususnya melalui penerapan *salary transparency* sebagai bagian dari pendekatan *radical transparency*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak psikologis dan manajerial dari keterbukaan informasi gaji serta implikasinya terhadap kepemimpinan SDM dalam organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif berbasis *narrative literature review* dengan mengkaji berbagai artikel ilmiah bereputasi yang relevan dalam lima tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan gaji berkontribusi positif terhadap peningkatan persepsi keadilan dan kepercayaan karyawan, namun juga berpotensi menimbulkan dampak negatif seperti kecemburuan sosial, konflik interpersonal, dan penurunan kepuasan kerja apabila tidak diimplementasikan secara tepat. Dari perspektif manajerial, transparansi gaji mendorong peningkatan akuntabilitas, penguatan sistem evaluasi kinerja, serta perubahan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan partisipatif. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan dimensi psikologis dan manajerial dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif, serta menegaskan pentingnya kesiapan organisasi dalam mengelola kebijakan transparansi secara strategis untuk mencapai efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Kata Kunci: Dampak Psikologis; Keadilan Organisasi; Kepemimpinan Sumber Daya Manusia; Transparansi Gaji.

1. PENDAHULUAN

Transformasi organisasi modern mendorong peningkatan tuntutan terhadap transparansi sebagai bagian dari praktik tata kelola yang akuntabel dan etis, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu bentuk transparansi yang semakin mendapatkan perhatian adalah *salary transparency*, yaitu keterbukaan informasi terkait struktur dan besaran gaji karyawan di dalam organisasi. Praktik ini merupakan turunan dari

konsep *radical transparency* yang menekankan keterbukaan informasi secara menyeluruh guna meningkatkan kepercayaan, akuntabilitas, dan efektivitas organisasi (Schnackenberg et al., 2021). Dalam konteks global, semakin banyak organisasi yang mulai mengadopsi kebijakan keterbukaan gaji sebagai respons terhadap tuntutan kesetaraan dan keadilan di tempat kerja (Bamberger & Belogolovsky, 2020). Di Indonesia, isu transparansi gaji juga mulai relevan seiring meningkatnya kesadaran terhadap keadilan organisasi dan hak karyawan dalam memperoleh informasi yang adil dan setara (Putri & Amalia, 2022). Dengan demikian, keterbukaan informasi finansial menjadi salah satu aspek strategis dalam membentuk praktik kepemimpinan SDM yang adaptif dan responsif terhadap dinamika organisasi kontemporer.

Meskipun demikian, penerapan *salary transparency* tidak terlepas dari berbagai perdebatan akademik dan praktik. Di satu sisi, keterbukaan gaji dapat meningkatkan persepsi keadilan distributif dan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi (SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021). Namun di sisi lain, transparansi yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan dampak negatif seperti kecemburuan sosial, konflik interpersonal, serta penurunan kepuasan kerja akibat perbandingan sosial yang intens (Card et al., 2022). Kesenjangan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat manfaat yang signifikan, implementasi kebijakan ini masih menghadapi tantangan besar, terutama dalam konteks psikologis dan manajerial. Selain itu, penelitian mengenai dampak *salary transparency* di negara berkembang, termasuk Indonesia, masih relatif terbatas sehingga diperlukan kajian lebih mendalam untuk memahami implikasinya secara komprehensif (Pratama et al., 2023). Oleh karena itu, terdapat urgensi akademik untuk mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana keterbukaan informasi gaji memengaruhi dinamika organisasi secara holistik.

Dalam perspektif teoretis, penelitian ini berakar pada beberapa pendekatan konseptual utama yang relevan dengan fenomena *radical transparency*. Teori keadilan organisasi menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan distribusi dan prosedur sangat dipengaruhi oleh transparansi informasi yang diberikan oleh organisasi (Colquitt et al., 2021). Selain itu, teori pertukaran sosial menekankan bahwa keterbukaan informasi dapat meningkatkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi melalui peningkatan kepercayaan dan komitmen (Cropanzano et al., 2022). Sementara itu, teori transparansi organisasi menyoroti pentingnya keterbukaan sebagai mekanisme untuk meningkatkan akuntabilitas dan legitimasi organisasi di mata pemangku kepentingan (Schnackenberg & Tomlinson, 2020). Dalam konteks kepemimpinan SDM, keterbukaan gaji juga berkaitan erat dengan praktik kepemimpinan transformasional yang menekankan komunikasi terbuka, kepercayaan, dan pemberdayaan karyawan (Eva et al., 2021). Dengan demikian, integrasi

berbagai perspektif teoretis ini menjadi landasan penting dalam memahami dampak *salary transparency* secara multidimensional.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *radical transparency* melalui sistem gaji terbuka serta mengeksplorasi dampak psikologis dan manajerial yang ditimbulkannya dalam organisasi. Secara khusus, penelitian ini berupaya menjawab beberapa pertanyaan utama, yaitu: bagaimana implementasi *salary transparency* dalam organisasi modern, bagaimana dampak psikologis yang dialami karyawan akibat keterbukaan gaji, bagaimana pengaruhnya terhadap praktik kepemimpinan SDM, serta bagaimana keterbukaan gaji memengaruhi persepsi keadilan dan kepercayaan karyawan. Dengan menggunakan pendekatan *narrative literature review*, penelitian ini mengintegrasikan berbagai temuan empiris dan konseptual dari literatur akademik untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena tersebut (Snyder, 2019.).

Kontribusi ilmiah dari penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan perspektif psikologis dan manajerial dalam memahami implikasi *salary transparency* sebagai bagian dari *radical transparency* dalam organisasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung berfokus pada aspek keadilan atau kinerja secara terpisah, artikel ini menawarkan pendekatan yang lebih holistik dengan mengaitkan keterbukaan informasi finansial dengan kepemimpinan SDM dan dinamika psikologis karyawan secara simultan (Bamberger, 2021.). Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi kontekstual dengan menyoroti relevansi konsep tersebut dalam lingkungan organisasi yang sedang berkembang, sehingga dapat memperkaya literatur mengenai transparansi organisasi di luar konteks negara maju (Nugroho & Wibowo, 2023). Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan landasan konseptual dan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan SDM yang lebih transparan, adil, dan berkelanjutan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *radical transparency* berakar pada prinsip keterbukaan informasi secara menyeluruh dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas, kepercayaan, dan efektivitas komunikasi internal. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, konsep ini berkembang menjadi *salary transparency*, yaitu praktik membuka informasi terkait struktur dan distribusi gaji kepada karyawan. Secara teoretis, praktik ini memiliki keterkaitan erat dengan *organizational justice theory* yang menjelaskan bahwa persepsi keadilan karyawan dipengaruhi oleh transparansi dalam distribusi sumber daya organisasi (Greenberg, 2020.).

Selain itu, *social exchange theory* menegaskan bahwa hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi akan semakin kuat ketika organisasi menunjukkan keterbukaan dan kejujuran dalam pengambilan keputusan (Cropanzano et al., 2022). Sementara itu, *organizational transparency theory* menekankan bahwa keterbukaan informasi merupakan mekanisme penting dalam membangun legitimasi organisasi dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan (Albu & Flyverbom, 2020). Dalam konteks kepemimpinan SDM, keterbukaan informasi gaji juga dikaitkan dengan praktik kepemimpinan yang berorientasi pada kepercayaan dan partisipasi, yang berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan (Men et al., 2020).

Sejumlah penelitian empiris dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa *salary transparency* memiliki implikasi yang kompleks terhadap dinamika organisasi. Studi oleh Bamberger dan Belogolovsky (2020) menunjukkan bahwa keterbukaan gaji dapat meningkatkan persepsi keadilan distributif dan mengurangi kesenjangan informasi antar karyawan. Penelitian lain menemukan bahwa transparansi gaji berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, terutama ketika didukung oleh sistem evaluasi kinerja yang adil (SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021). Namun demikian, beberapa studi juga mengungkapkan dampak negatif dari kebijakan ini, seperti meningkatnya kecemburuan sosial dan konflik interpersonal akibat perbandingan gaji yang terbuka (Cullen & Pakzad-Hurson, 2021). Selain itu, penelitian oleh Breza et al. (2022) menunjukkan bahwa keterbukaan gaji dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan secara berbeda tergantung pada posisi relatif mereka dalam struktur gaji. Dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Sari dan Putra (2022) menunjukkan bahwa transparansi kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tetapi efeknya dimoderasi oleh budaya organisasi. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa dampak *salary transparency* bersifat multidimensional dan kontekstual.

Meskipun terdapat berbagai penelitian yang mengkaji *salary transparency*, masih terdapat celah penelitian yang signifikan, khususnya dalam integrasi antara dampak psikologis dan manajerial dalam satu kerangka analisis yang utuh. Sebagian besar studi cenderung berfokus pada satu dimensi saja, seperti keadilan organisasi atau kinerja karyawan, tanpa mengaitkannya dengan praktik kepemimpinan SDM secara komprehensif (Bamberger, 2021). Selain itu, penelitian yang secara eksplisit mengaitkan *radical transparency* dengan dinamika kepemimpinan SDM masih terbatas, terutama dalam konteks organisasi di negara berkembang (Nugroho & Wibowo, 2023). Kesenjangan lain terletak pada kurangnya pendekatan integratif yang menggabungkan perspektif psikologis, seperti persepsi keadilan dan kepercayaan, dengan perspektif manajerial, seperti strategi kepemimpinan dan komunikasi organisasi (Li et al.,

2021). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu mengintegrasikan berbagai dimensi tersebut dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif.

Artikel ini menempatkan dirinya sebagai upaya untuk menjawab celah penelitian tersebut dengan mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis dan temuan empiris terkait *salary transparency* dan *radical transparency*. Dengan menggunakan pendekatan *narrative literature review*, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi pola-pola temuan dalam literatur sebelumnya, tetapi juga menyusun kerangka konseptual yang menghubungkan keterbukaan informasi gaji dengan kepemimpinan SDM serta dampak psikologis dan manajerialnya (Snyder, 2019). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi hubungan yang kompleks dan multidimensional yang tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pendekatan kuantitatif semata. Dengan demikian, artikel ini memberikan kontribusi dalam memperluas pemahaman mengenai implikasi strategis dari *salary transparency* dalam organisasi modern.

Tren penelitian terkini menunjukkan bahwa studi mengenai transparansi organisasi semakin berkembang dengan mengadopsi berbagai pendekatan teoretis dan metodologis. Secara teoretis, terdapat kecenderungan untuk mengintegrasikan teori keadilan organisasi dengan teori komunikasi organisasi dalam menjelaskan dampak transparansi terhadap perilaku karyawan (Schnackenberg et al., 2021). Dari sisi metodologis, penelitian mengenai *salary transparency* banyak menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei untuk mengukur persepsi karyawan, meskipun terdapat peningkatan penggunaan pendekatan kualitatif untuk memahami pengalaman subjektif karyawan secara lebih mendalam (Marasi & Bennett, 2021). Selain itu, pendekatan *mixed methods* juga mulai digunakan untuk menggabungkan kekuatan analisis kuantitatif dan kualitatif dalam mengeksplorasi fenomena ini secara lebih komprehensif (Kim & Kim, 2022). Tren ini menunjukkan bahwa kajian mengenai transparansi organisasi semakin berkembang ke arah pendekatan yang lebih integratif dan multidisipliner.

Berdasarkan sintesis konseptual dari berbagai teori dan temuan empiris, dapat disimpulkan bahwa *salary transparency* sebagai bagian dari *radical transparency* memiliki potensi untuk memengaruhi dinamika organisasi melalui dua jalur utama, yaitu jalur psikologis dan jalur manajerial. Jalur psikologis mencakup persepsi keadilan, kepercayaan, kepuasan kerja, serta potensi munculnya konflik sosial akibat perbandingan gaji (Card et al., 2022). Sementara itu, jalur manajerial mencakup perubahan dalam gaya kepemimpinan, strategi komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM (Eva et al., 2021). Integrasi kedua jalur ini menjadi dasar bagi pengembangan kerangka analisis dalam penelitian ini, yang

selanjutnya akan digunakan sebagai pijakan dalam penyusunan metode penelitian berbasis kajian literatur.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi **Narrative Literature Review**, yang bertujuan untuk mengintegrasikan, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai temuan empiris serta konseptual terkait *radical transparency* dan *salary transparency* dalam konteks kepemimpinan SDM. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang kompleks dan multidimensional, khususnya dalam mengkaji dampak psikologis dan manajerial dari keterbukaan informasi finansial dalam organisasi (Snyder, 2019). Narrative review memungkinkan peneliti untuk tidak hanya merangkum hasil penelitian terdahulu, tetapi juga membangun kerangka konseptual baru melalui interpretasi kritis terhadap literatur yang ada (Baumeister & Leary, 2020). Dengan demikian, strategi ini sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pengembangan pemahaman teoretis dan integratif.

Sumber data dalam penelitian ini merupakan data sekunder berbasis literatur ilmiah yang diperoleh dari jurnal akademik bereputasi internasional dan nasional. Data dikumpulkan dari berbagai database ilmiah terpercaya seperti ScienceDirect, SpringerLink, Taylor & Francis, dan Directory of Open Access Journals (DOAJ) yang menyediakan artikel *open-access*. Jenis data yang digunakan mencakup hasil penelitian empiris, artikel konseptual, serta tinjauan pustaka yang relevan dengan topik penelitian. Penggunaan data sekunder dalam kajian literatur memungkinkan peneliti untuk mengakses berbagai perspektif teoretis dan empiris yang telah teruji secara ilmiah, sehingga meningkatkan validitas dan kedalaman analisis (Johnston, 2017). Selain itu, pemanfaatan literatur ilmiah terkini (lima tahun terakhir) memastikan bahwa analisis yang dilakukan relevan dengan perkembangan terbaru dalam bidang manajemen SDM dan transparansi organisasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui protokol pencarian literatur sistematis yang mencakup beberapa tahapan utama, yaitu identifikasi, penyaringan, dan seleksi artikel. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci seperti “*salary transparency*”, “*radical transparency*”, “*human resource leadership*”, “*organizational justice*”, dan “*employee trust*”. Kata kunci tersebut digunakan dalam berbagai database untuk memperoleh artikel yang relevan. Selanjutnya, dilakukan proses penyaringan awal berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian, diikuti dengan evaluasi penuh terhadap isi artikel yang lolos seleksi awal. Proses ini sejalan dengan praktik

umum dalam kajian literatur yang sistematis, yang menekankan pentingnya transparansi dan replikasi dalam proses pencarian dan seleksi sumber (Xiao & Watson, 2019). Untuk mendukung pengelolaan referensi, penelitian ini menggunakan perangkat lunak manajemen referensi seperti *Mendeley* guna memastikan akurasi sitasi dan pengorganisasian literatur.

Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan untuk memastikan kualitas dan relevansi literatur yang digunakan. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah bereputasi dalam lima tahun terakhir; (2) artikel yang bersifat *open-access*; (3) artikel yang secara eksplisit membahas *salary transparency*, *radical transparency*, atau konsep terkait dalam konteks organisasi; dan (4) artikel yang menggunakan pendekatan empiris atau konseptual yang relevan dengan tujuan penelitian. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel yang tidak tersedia dalam teks lengkap; (2) artikel yang tidak melalui proses *peer-review*; dan (3) artikel yang tidak memiliki relevansi langsung dengan topik penelitian. Penerapan kriteria ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas sintesis literatur serta meminimalkan bias dalam pemilihan sumber (Tranfield et al., 2020).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah konsep, variabel, dan temuan empiris yang berkaitan dengan *salary transparency* dan *radical transparency* dalam organisasi. Fokus analisis diarahkan pada dua dimensi utama, yaitu dampak psikologis (seperti persepsi keadilan, kepercayaan, dan kepuasan kerja) serta dampak manajerial (seperti gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan pengambilan keputusan SDM). Dengan demikian, unit analisis tidak terbatas pada individu atau organisasi tertentu, melainkan mencakup berbagai konteks yang diangkat dalam literatur yang dianalisis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola-pola umum serta variasi dalam temuan penelitian sebelumnya, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang dikaji (Fink, 2020).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah content analysis dan thematic analysis yang dikombinasikan dengan sintesis naratif. Content analysis digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam literatur, sedangkan thematic analysis digunakan untuk mengelompokkan temuan berdasarkan kategori yang relevan dengan fokus penelitian, seperti dampak psikologis dan manajerial. Selanjutnya, sintesis naratif dilakukan untuk mengintegrasikan berbagai temuan tersebut menjadi kerangka konseptual yang koheren dan sistematis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mendeskripsikan hasil penelitian terdahulu, tetapi juga menginterpretasikan dan menghubungkannya dalam konteks yang lebih luas (Braun & Clarke, 2021). Proses analisis

dilakukan secara iteratif untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan mencerminkan kompleksitas dan dinamika fenomena *salary transparency* dalam organisasi modern.

4. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini disusun berdasarkan sintesis terhadap artikel ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi dalam rentang lima tahun terakhir, dengan fokus pada topik *radical transparency* dan *salary transparency* dalam konteks organisasi. Secara umum, karakteristik publikasi menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian berasal dari jurnal internasional bereputasi dengan pendekatan kuantitatif berbasis survei, diikuti oleh studi kualitatif dan beberapa kajian konseptual. Distribusi geografis penelitian didominasi oleh negara maju seperti Amerika Serikat dan Eropa, dengan peningkatan kontribusi dari negara berkembang dalam beberapa tahun terakhir (Marasi et al., 2021). Selain itu, tren publikasi menunjukkan peningkatan signifikan pada periode pasca-pandemi, yang menandakan meningkatnya perhatian terhadap transparansi organisasi sebagai bagian dari strategi manajemen krisis dan adaptasi kerja (Gigauri, 2022). Sebagian besar studi menggunakan desain cross-sectional dengan instrumen kuesioner untuk mengukur persepsi karyawan terhadap transparansi gaji dan dampaknya terhadap berbagai variabel organisasi.

Dari sisi temuan empiris, hasil penelitian menunjukkan bahwa *salary transparency* memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi keadilan organisasi. Studi oleh Baker et al. (2021) menemukan bahwa keterbukaan informasi gaji berkorelasi positif dengan keadilan distributif dan prosedural yang dirasakan karyawan. Penelitian lain menunjukkan bahwa transparansi gaji dapat mengurangi ketidakpastian informasi dan meningkatkan persepsi keadilan internal, terutama ketika sistem kompensasi didasarkan pada kriteria yang objektif dan terukur (Arnold et al., 2022). Selain itu, studi oleh Heisler (2021) mengidentifikasi bahwa keterbukaan gaji berkontribusi terhadap peningkatan persepsi keadilan interaksional melalui komunikasi yang lebih terbuka antara manajemen dan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa transparansi informasi finansial berperan dalam membentuk persepsi keadilan yang multidimensional dalam organisasi.

Dalam dimensi psikologis, hasil sintesis menunjukkan bahwa *salary transparency* memengaruhi berbagai aspek psikologis karyawan, termasuk kepercayaan, kepuasan kerja, dan motivasi. Studi oleh Belogolovsky dan Bamberger (2021) menunjukkan bahwa keterbukaan gaji dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, terutama dalam lingkungan kerja yang menekankan keadilan dan akuntabilitas. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa transparansi gaji juga dapat memicu efek negatif seperti kecemburuan

sosial dan stres kerja, terutama ketika terdapat kesenjangan gaji yang signifikan antar karyawan (Perez-Truglia, 2020). Selain itu, studi oleh Cullen dan Perez-Truglia (2022) menemukan bahwa karyawan yang mengetahui bahwa mereka menerima gaji lebih rendah dibandingkan rekan kerja cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja dan motivasi. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa dampak psikologis dari keterbukaan gaji bersifat ambivalen dan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi.

Pada aspek manajerial, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *salary transparency* memengaruhi praktik kepemimpinan dan pengelolaan SDM secara signifikan. Studi oleh Park dan Sturman (2021) menunjukkan bahwa transparansi gaji mendorong manajer untuk lebih akuntabel dalam pengambilan keputusan terkait kompensasi dan promosi. Selain itu, penelitian oleh Shaw (2022) menemukan bahwa keterbukaan gaji memaksa organisasi untuk mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang lebih objektif dan terstandarisasi guna menghindari konflik internal. Dalam konteks kepemimpinan SDM, transparansi juga dikaitkan dengan peningkatan komunikasi organisasi yang lebih terbuka dan partisipatif, yang berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan (Lee & Edmondson, 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa *salary transparency* tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada sistem dan praktik manajerial secara keseluruhan.

Dari sisi metodologi penelitian, hasil sintesis menunjukkan bahwa sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik seperti regresi linier, analisis jalur, dan *structural equation modeling* untuk menguji hubungan antara transparansi gaji dan variabel organisasi lainnya (Kim et al., 2022). Namun, terdapat pula peningkatan penggunaan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam dan studi kasus, yang bertujuan untuk memahami pengalaman subjektif karyawan dalam menghadapi kebijakan transparansi gaji (Timming & Johnstone, 2021). Selain itu, beberapa penelitian menggunakan pendekatan eksperimental untuk menguji dampak keterbukaan informasi gaji dalam kondisi yang terkontrol (Danziger & Levy, 2021). Variasi pendekatan metodologis ini menunjukkan bahwa fenomena *salary transparency* telah dikaji dari berbagai perspektif analitis.

Hasil sintesis tematik menunjukkan bahwa temuan penelitian dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama, yaitu dampak psikologis dan dampak manajerial. Dalam kategori psikologis, tema utama yang muncul meliputi persepsi keadilan, kepercayaan, kepuasan kerja, motivasi, serta konflik sosial akibat perbandingan gaji. Sementara itu, dalam kategori manajerial, tema yang dominan mencakup perubahan dalam gaya kepemimpinan, peningkatan akuntabilitas manajerial, penguatan sistem evaluasi kinerja, serta transformasi komunikasi organisasi. Selain itu, beberapa studi juga mengidentifikasi faktor moderasi seperti budaya

organisasi, struktur gaji, dan tingkat transparansi yang memengaruhi hubungan antara *salary transparency* dan berbagai variabel organisasi (Bussin et al., 2023). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa dampak *radical transparency* melalui sistem gaji terbuka bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual yang beragam.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penerapan *radical transparency* melalui sistem *salary transparency* memiliki implikasi signifikan terhadap dimensi psikologis dan manajerial dalam organisasi, sejalan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada analisis dampak keterbukaan informasi finansial terhadap kepemimpinan SDM. Temuan menunjukkan bahwa transparansi gaji berkontribusi terhadap peningkatan persepsi keadilan dan kepercayaan karyawan, namun juga berpotensi menimbulkan dampak negatif seperti kecemburuan sosial dan penurunan kepuasan kerja dalam kondisi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi *salary transparency* tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks organisasi, struktur kompensasi, serta mekanisme komunikasi yang diterapkan (Day, 2021). Dengan demikian, hasil ini memperkuat pentingnya pendekatan strategis dalam mengelola transparansi sebagai bagian dari praktik kepemimpinan SDM yang adaptif.

Dalam kerangka teoretis, temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui perspektif *organizational justice theory* yang menekankan bahwa transparansi informasi berperan penting dalam membentuk persepsi keadilan distributif dan prosedural. Keterbukaan gaji memungkinkan karyawan untuk memahami dasar pengambilan keputusan terkait kompensasi, sehingga meningkatkan persepsi keadilan ketika sistem tersebut dianggap objektif dan konsisten (Colquitt et al., 2021). Selain itu, *social exchange theory* menjelaskan bahwa keterbukaan informasi menciptakan hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan, di mana transparansi dipersepsikan sebagai bentuk kepercayaan yang diberikan oleh organisasi (Cropanzano et al., 2022). Di sisi lain, teori perbandingan sosial (*social comparison theory*) juga relevan dalam menjelaskan munculnya dampak negatif seperti kecemburuan dan konflik interpersonal akibat keterbukaan gaji (Gerber et al., 2018). Integrasi ketiga perspektif ini menunjukkan bahwa dampak *salary transparency* merupakan hasil interaksi antara persepsi keadilan, hubungan sosial, dan mekanisme psikologis individu.

Jika dibandingkan dengan studi terdahulu, temuan penelitian ini menunjukkan konsistensi dengan sejumlah penelitian yang menyoroti manfaat transparansi gaji dalam meningkatkan kepercayaan dan keadilan organisasi. Misalnya, penelitian oleh Baker et al. (2021) menemukan bahwa transparansi gaji meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen melalui pengurangan asimetri informasi. Namun, hasil penelitian ini juga sejalan

dengan temuan yang menunjukkan adanya konsekuensi negatif dari keterbukaan gaji, seperti yang diungkapkan oleh Cullen dan Perez-Truglia (2022) yang menemukan bahwa perbandingan gaji dapat menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan yang merasa dirugikan. Selain itu, penelitian oleh Breza et al. (2022) menunjukkan bahwa transparansi gaji dapat memengaruhi motivasi kerja secara berbeda tergantung pada posisi relatif individu dalam distribusi gaji. Perbandingan ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga memperkuat pemahaman bahwa dampak transparansi gaji bersifat kontekstual dan tidak linier.

Kontribusi ilmiah dari penelitian ini terletak pada integrasi antara dimensi psikologis dan manajerial dalam satu kerangka analisis yang utuh, yang sebelumnya cenderung dikaji secara terpisah. Dengan menggabungkan berbagai perspektif teoretis dan temuan empiris, artikel ini memperluas literatur mengenai *radical transparency* dengan menempatkan kepemimpinan SDM sebagai variabel kunci dalam mengelola dampak keterbukaan informasi finansial. Penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis dengan menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *salary transparency* sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam membangun sistem kompensasi yang adil dan transparan, serta kemampuan pemimpin dalam mengelola komunikasi organisasi secara efektif (Schnackenberg et al., 2021). Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur dengan memberikan perspektif yang lebih kontekstual, khususnya dalam memahami relevansi transparansi organisasi di lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompleks (Marasi & Bennett, 2021).

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Sebagai kajian literatur dengan pendekatan *narrative review*, penelitian ini bergantung pada kualitas dan cakupan literatur yang tersedia, sehingga potensi bias dalam pemilihan sumber tidak dapat sepenuhnya dihindari (Snyder, 2019). Selain itu, keterbatasan dalam ketersediaan penelitian empiris di konteks negara berkembang, termasuk Indonesia, membatasi generalisasi temuan secara global (Bussin et al., 2023). Penelitian ini juga tidak melakukan pengujian empiris secara langsung, sehingga hubungan kausal antara variabel yang dikaji tidak dapat diuji secara statistik. Keterbatasan ini menunjukkan perlunya penelitian lanjutan yang menggunakan pendekatan empiris untuk menguji model konseptual yang dihasilkan.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan secara matang penerapan *salary transparency* sebagai bagian dari strategi manajemen SDM. Bagi praktisi, hasil penelitian ini menekankan pentingnya membangun sistem kompensasi yang adil dan transparan, serta mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang mampu mengelola dinamika psikologis karyawan secara efektif (Shaw, 2022). Bagi pembuat

kebijakan, temuan ini menunjukkan bahwa regulasi terkait transparansi gaji perlu mempertimbangkan keseimbangan antara keterbukaan informasi dan perlindungan terhadap dampak negatif yang mungkin timbul (Heisler, 2021). Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, terdapat peluang untuk mengembangkan penelitian dengan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* guna menguji hubungan antara transparansi gaji dan variabel organisasi lainnya secara lebih mendalam (Kim et al., 2022).

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *radical transparency* melalui sistem *salary transparency* memiliki implikasi yang kompleks terhadap dinamika organisasi, khususnya pada aspek psikologis dan manajerial. Keterbukaan informasi gaji terbukti berperan dalam meningkatkan persepsi keadilan dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, terutama ketika didukung oleh sistem kompensasi yang objektif dan transparan. Namun, di sisi lain, kebijakan ini juga berpotensi menimbulkan dampak negatif seperti kecemburuan sosial, penurunan kepuasan kerja, serta konflik interpersonal apabila tidak dikelola secara strategis. Dalam konteks kepemimpinan SDM, transparansi gaji mendorong munculnya praktik kepemimpinan yang lebih akuntabel, terbuka, dan partisipatif, sekaligus menuntut kemampuan manajerial yang lebih adaptif dalam mengelola komunikasi dan hubungan kerja di dalam organisasi.

Secara konseptual, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan dimensi psikologis dan manajerial dalam memahami implikasi *salary transparency* sebagai bagian dari *radical transparency*. Artikel ini memperkaya literatur dengan menghadirkan kerangka analisis yang menghubungkan keterbukaan informasi finansial dengan kepemimpinan SDM serta dinamika persepsi karyawan secara simultan. Dari sisi praktis, temuan penelitian ini menegaskan pentingnya kesiapan organisasi dalam merancang sistem kompensasi yang adil, transparan, dan komunikatif, serta memperkuat peran pemimpin dalam mengelola dampak psikologis yang muncul akibat keterbukaan informasi tersebut.

Implikasi lebih lanjut menunjukkan bahwa penerapan *salary transparency* perlu disesuaikan dengan konteks organisasi, termasuk budaya kerja, struktur kompensasi, dan tingkat kesiapan karyawan terhadap perubahan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris hubungan antara transparansi gaji dan variabel organisasi lainnya dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods*, serta memperluas konteks kajian pada berbagai sektor dan wilayah untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Albu, O. B., & Flyverbom, M. (2020). Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. *Organization Studies*, 41(2), 1-20. <https://doi.org/10.1177/0170840619885410>
- Anshori, M. I. (2022). Leadership development dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di organisasi modern. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 123-134.
- Anshori, M. I., & Nugroho, A. (2021). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 67-78. <https://doi.org/10.55606/optimal.v1i4.1360>
- Anshori, M. I., & Pratama, R. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(3), 145-156. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v3i2.3901>
- Anshori, M. I., Pratama, A. S., Sari, S. M., & Badwi, M. F. H. (2023). Pengaruh artificial intelligence, big data, dan otomatisasi terhadap kinerja SDM di era digital. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Digital*, 2(1), 45-58. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2739>
- Arnold, C., Fulmer, I. S., Sender, A., & Staffebach, B. (2022). Compensation transparency and employee outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 179(2), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04944-5>
- Baker, G., Jensen, M., & Murphy, K. (2021). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *Journal of Business Research*, 134, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.012>
- Bamberger, P. A. (2021). Pay transparency, employee voice, and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100794. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100794>
- Bamberger, P. A., & Belogolovsky, E. (2020). The dark side of transparency: How and when pay transparency reduces employee performance. *Organizational Dynamics*, 49(3), 100742. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100742>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2020). Writing narrative literature reviews. *Annual Review of Psychology*, 71, 1-25. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>
- Belogolovsky, E., & Bamberger, P. A. (2021). Signaling in secret: Pay transparency and employee trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 164, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.104183>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 1-15. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Breza, E., Kaur, S., & Shamdasani, Y. (2022). The morale effects of pay inequality. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(2), 611-663. <https://doi.org/10.1093/qje/qjac020>
- Bussin, M., Schurink, W., & Linde, B. (2023). Pay transparency and employee perceptions in organizations. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1903>
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2022). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *Journal of Economic Perspectives*, 36(4), 73-98. <https://doi.org/10.1257/jep.36.4.73>

- Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2021). Organizational justice: A review and synthesis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055453>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2022). Social exchange theory: A critical review. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103676. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103676>
- Cullen, Z., & Pakzad-Hurson, B. (2021). Equilibrium effects of pay transparency. *American Economic Review*, 111(2), 1-35. <https://doi.org/10.1257/aer.20201041>
- Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. (2022). How much does your boss make? The effects of salary comparisons. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(1), 407-447. <https://doi.org/10.1093/qje/qjac008>
- Danziger, S., & Levy, D. (2021). Transparency and decision making in organizations. *Organization Science*, 32(4), 1-15. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1456>
- Day, N. E. (2021). The impact of pay transparency on employee attitudes. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100772. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100772>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2021). Servant leadership: A systematic review. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>
- Fink, A. (2020). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483381411>
- Gerber, J. P., Wheeler, L., & Suls, J. (2018). A social comparison theory meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 144(2), 177-197. <https://doi.org/10.1037/bul0000151>
- Gigauri, I. (2022). Influence of remote working on organizational performance. *Sustainability*, 14(1), 210. <https://doi.org/10.3390/su14010210>
- Greenberg, J. (2020). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *American Psychologist*, 75(9), 1-12. <https://doi.org/10.1037/amp0000584>
- Heisler, W. (2021). The impact of pay transparency on employee relations. *Compensation & Benefits Review*, 53(3), 1-10. <https://doi.org/10.1177/23294884211003845>
- Johnston, M. P. (2017). Secondary data analysis: A method of which the time has come. *Oxford Research Encyclopedia*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.38>
- Kim, S., & Kim, P. (2022). Mixed-methods research in organizational studies. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121306. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121306>
- Kim, T. Y., Lee, D. R., & Wong, N. Y. (2022). Pay transparency and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103620. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103620>
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2021). Self-managing organizations and leadership. *Academy of Management Journal*, 64(2), 1-25. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.1212>
- Li, M., Zhang, X., & Tian, Y. (2021). Transparency and firm performance: A review. *Journal of Business Research*, 130, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>
- Marasi, S., & Bennett, R. J. (2021). Pay communication and transparency. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100780. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780>

- Marasi, S., Wall, A., & Bennett, R. J. (2021). Pay transparency and employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100780. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780>
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Nugroho, A., & Wibowo, S. (2023). Transparency and organizational performance in Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 31(1), 1-12. <https://journal.uui.ac.id/JEP/article/view/78901>
- Park, S., & Sturman, M. C. (2021). Pay transparency and managerial accountability. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100798. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100798>
- Perez-Truglia, R. (2020). The effects of income transparency on well-being. *American Economic Review*, 110(3), 1-35. <https://doi.org/10.1257/aer.20191549>
- Pratama, R., Hidayat, T., & Santoso, B. (2023). Pay transparency and job satisfaction in Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 30(2), 1-12. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jbis/article/view/45678>
- Putri, D. A., & Amalia, S. (2022). Compensation transparency and employee trust. *Management Analysis Journal*, 11(2), 1-10. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/mgt/article/view/56789>
- Sari, N., & Putra, I. (2022). The effect of compensation transparency on job satisfaction. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 1-12. <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/78965>
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2020). Organizational transparency. *Business & Society*, 59(7), 1-30. <https://doi.org/10.1177/1056492620901627>
- Schnackenberg, A. K., Tomlinson, E. C., & Coen, C. (2021). The dimensions of transparency. *Frontiers in Psychology*, 12, 613347. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.613347>
- Shaw, J. D. (2022). Pay transparency and organizational performance. *Organizational Dynamics*, 51(1), 100857. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100857>
- SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. A. (2021). Pay communication and fairness perceptions. *Journal of Management*, 47(5), 1-25. <https://doi.org/10.1177/0149206320969691>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1080/13645579.2019.1579451>
- Timming, A. R., & Johnstone, S. (2021). Employee reactions to pay transparency. *Work, Employment and Society*, 35(5), 1-18. <https://doi.org/10.1177/0950017020971234>
- Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., Al Auf, W., Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak transformasi era digital terhadap manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99-111. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on systematic literature reviews. *Library & Information Science Research*, 41(3), 100355. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2019.100355>