



Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)

Journal homepage: ejournal.widyamataaram.ac.id/index.php/j-mae



Pengaruh *pay transparency* terhadap *job satisfaction*, *turnover intention*, dan *organizational commitment* serta *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi

¹Diyana Wati, ²Andreas Wahyu Gunawan Putra, dan ^{3*}Justine Tanuwijaya

^{1,2,3} Universitas Trisakti, Jl. Kyai Tapa No.1, Jakarta Barat, DKI Jakarta, Indonesia

*e-mail korespondensi: justine@trisakti.ac.id

Article Info	Abstract
<p>Keywords: <i>pay transparency, Perceived Organizational Support, job satisfaction, turnover intention, organizational commitment</i></p>	<p><i>This study aims to investigate the effect between pay transparency and Perceived Organizational Support and its impact on job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment. This study was conducted at PT XYZ by involving employee respondents in various divisions. The research method used was a survey using a questionnaire as a data collection instrument. The research sample consisted of 136 respondents using a saturated sample. Data analysis was performed using descriptive statistical techniques and SEM. The results of the study show that there is a significant relationship between pay transparency and Perceived Organizational Support. This finding indicates that the level of payroll transparency in an organization influences the support felt by employees for the organization. Furthermore, Perceived Organizational Support was also found to have a positive and significant relationship with job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment. In addition, this study also reveals that pay transparency has a significant effect on job satisfaction through Perceived Organizational Support. That is, payroll transparency can affect the level of job satisfaction through the level of organizational support felt by employees.</i></p>

Info Artikel	Abstrak
<p>Kata Kunci: transparansi gaji, dukungan organisasi yang dirasakan, kepuasan kerja, niat berpindah, komitmen organisasi</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh antara transparansi gaji dan dukungan organisasi yang dirasakan dan dampaknya terhadap kepuasan kerja, niat berpindah, dan komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan di PT XYZ dengan melibatkan responden karyawan di berbagai divisi. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Sampel penelitian terdiri dari 136 responden dengan menggunakan sampel jenuh. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik statistik deskriptif dan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara transparansi gaji dan dukungan organisasi yang dirasakan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat transparansi penggajian dalam suatu organisasi mempengaruhi dukungan yang dirasakan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan juga ditemukan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, niat berpindah, dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa transparansi gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui persepsi dukungan organisasi. Artinya, transparansi penggajian dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja melalui tingkat dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.</p>



1. PENDAHULUAN

Persaingan pasaran kopi kian ketat itu bisa dilihat dari banyaknya produk-produk kopi yang beredar di pasaran yang ada di Indonesia, hal tersebut terjadi karena kopi adalah minuman penyegar yang paling sering dikonsumsi. Indonesia masuk dalam daftar negara dengan konsumsi kopi terbesar di dunia. Ini sesuai dengan data yang disampaikan International Coffee Organization (ICO), bahwa konsumsi kopi Indonesia mencapai 4,6 juta kemasan 60 kg/lb (60 kg) pada periode 2016-2017. Data itu sekaligus menunjukkan bahwa Indonesia berada di urutan ke-6 negara dengan konsumsi kopi terbesar di dunia setelah Rusia (Santika, 2023).

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri kopi dan minuman. Sebagai perusahaan yang terkemuka di sektor ini, PT. XYZ menghadapi berbagai tantangan dalam mempertahankan kepuasan kerja karyawan, meminimalkan tingkat keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*), dan meningkatkan tingkat komitmen organisasi (*organizational commitment*). Fenomena yang terjadi pada PT. XYZ yakni ketidakpuasan pekerja atas perlakuan perusahaan. Kasus yang disoroti mengenai tuntutan pesangon dan tunjangan hari raya (THR) pekerja menunjukkan adanya permasalahan terkait hak-hak pekerja dalam perusahaan tersebut. Buruh berpendapat bahwa mereka seharusnya mendapatkan pesangon sebesar dua kali ketentuan (gaji) berdasarkan Peraturan Perusahaan jika perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) karena efisiensi. Namun, perusahaan hanya bersedia membayar pesangon sebesar 0,5 ketentuan sebagaimana aturan turunan UU Cipta Kerja. Ketidakadilan dalam perlakuan ini dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi dan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja serta keinginan untuk berpindah kerja (Angelia & Yurikosari, 2020).

Job satisfaction mengacu pada tingkat kepuasan dan kebahagiaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan. Menurut Afandi (2018) *job satisfaction* atau kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Hal ini melibatkan evaluasi subjektif terhadap aspek-aspek pekerjaan, termasuk tugas-tugas yang dilakukan, lingkungan kerja, kondisi kerja, penghargaan yang diterima, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan. *Job satisfaction* yang tinggi dapat memiliki dampak positif pada karyawan dan organisasi, termasuk peningkatan produktivitas, kualitas kerja yang lebih baik, retensi karyawan yang lebih tinggi, dan tingkat absensi yang lebih rendah. Selain itu, *job satisfaction* juga dapat berkontribusi pada kesejahteraan mental dan fisik karyawan (Mohite & Kulkarni, 2019).

Turnover intention, yang mengacu pada kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Menurut Astiti et al. (2020) *Turnover intention* adalah tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari perusahaan baik secara sukarela yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu. Ketika karyawan memiliki akses terbuka ke informasi tentang gaji dan kompensasi, karyawan dapat mengevaluasi apakah mereka dibayar secara adil dan sebanding dengan kontribusi mereka. Jika mereka merasa bahwa mereka tidak mendapatkan penghargaan yang pantas, mereka mungkin

cenderung mencari pekerjaan lain yang menawarkan kompensasi yang lebih baik (Gandhi & Grabowski, 2021).

Organizational commitment, yang merujuk pada tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Busro (2018) Komitmen organisasi adalah suatu bentuk yang muncul atas kerelaan, keikhlasan dan kesadaran individu yang senantiasa berada di dalam organisasi yang diwujudkan atas seberapa besar ikhtiar, motivasi dan kepercayaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan bersama. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan kompensasi yang adil dan transparan, ini dapat meningkatkan rasa keterikatan mereka terhadap organisasi dan motivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal (To & Huang, 2022).

Dalam konteks ini, salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, keinginan untuk berpindah kerja, dan komitmen organisasi adalah *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Pay transparency*. Menurut Sabir *et al.* (2022) *Perceived Organizational Support* didefinisikan sebagai 'keyakinan global karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka'. Karyawan menganggap dukungan menjadi sangat tinggi ketika organisasi menyediakan sumber daya yang tepat seperti penghargaan, peluang pengembangan dan sejenisnya. POS mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai dan mendukung mereka. Ketika organisasi menerapkan praktik *pay transparency* yang jelas dan adil, hal ini dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dan pada gilirannya meningkatkan *job satisfaction*, mengurangi *turnover intention*, dan meningkatkan *organizational commitment* (Stofberg *et al.*, 2022).

Pay transparency (transparansi gaji) adalah konsep di mana informasi tentang gaji dan kompensasi lainnya secara terbuka dan jelas dikomunikasikan kepada karyawan dalam sebuah organisasi. Ini berarti karyawan memiliki akses terhadap informasi yang berkaitan dengan kompensasi mereka sendiri, serta kompensasi rekan kerja mereka di tingkat yang sama atau sebanding dalam organisasi. Konsep *pay transparency* bertujuan untuk mengurangi ketidakjelasan dan ketidakadilan dalam penggajian, serta meningkatkan keadilan dan transparansi di tempat kerja. Dalam lingkungan kerja yang transparan, karyawan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana gaji dan kompensasi mereka ditentukan, termasuk faktor-faktor seperti penilaian kinerja, pengalaman, pendidikan, dan tanggung jawab pekerjaan. Mereka juga dapat membandingkan gaji mereka dengan rekan kerja lain, yang dapat membantu mereka mengevaluasi apakah mereka dibayar secara adil dan sebanding dengan kontribusi mereka (Stofberg *et al.*, 2022).

Pay transparency yang lengkap tidak umum. Sebuah survei barubaru ini menunjukkan bahwa hanya 14% perusahaan yang menawarkan *pay transparency* sedang (berbagi cara gaji ditentukan dan kisaran gaji). Namun, dalam survei yang sama, 67% perusahaan mengatakan bahwa mereka menganggap *pay transparency* semakin penting (Ritter dan Fickess, 2020). Pengaruh *pay transparency* terhadap aspek-aspek penting seperti *job satisfaction*, *turnover intention*, *organizational commitment*, dan *Perceived Organizational Support* telah menjadi fokus perhatian dalam penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia.

Dalam hal kasus PT. XYZ diatas, terkait dengan *Perceived Organizational Support* (POS), tindakan perusahaan yang meliburkan karyawan pada saat pergantian tahun 2023 dan menutup pabrik tanpa komunikasi yang memadai dengan buruh menunjukkan kurangnya dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Hal ini dapat

mempengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada mereka. Selain itu, terkait dengan *Pay transparency*, jika terdapat dugaan bahwa mesin perusahaan yang ditutup dipindahkan ke perusahaan satu grup di Bekasi, hal ini dapat menciptakan ketidakjelasan dan ketidaktransparanan dalam pengelolaan sumber daya perusahaan. Jika karyawan merasa bahwa perusahaan tidak transparan dalam mengelola sumber daya dan melakukan tindakan yang merugikan mereka, hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja, keinginan untuk berpindah kerja, dan komitmen organisasi.

2. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

Pay transparency

Menurut [Beppel \(2023\)](#), *pay transparency* adalah praktik pemberi kerja dalam mengungkapkan informasi tentang standar kompensasi karyawan kepada pihak lain secara internal, eksternal, atau keduanya. Hal ini digambarkan sebagai sebuah spektrum di mana pemberi kerja dapat memilih tingkat transparansi yang berbeda-beda berdasarkan mandat negara bagian dan lokal atau strategi penggajian mereka sendiri. Sementara itu, [Heisler \(2021\)](#) menjelaskan bahwa *pay transparency* adalah praktik untuk secara jelas dan terbuka mengkomunikasikan informasi mengenai kebijakan gaji dan kompensasi kepada karyawan, baik mengenai gaji mereka sendiri maupun gaji karyawan lain dalam organisasi. [Duchini et al. \(2020\)](#) menjelaskan bahwa *pay transparency* adalah kebijakan atau praktik yang melibatkan pengungkapan informasi mengenai kebijakan gaji, rentang gaji, kriteria penentuan gaji, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi kepada karyawan. Tujuannya adalah untuk mempromosikan transparansi, meningkatkan keadilan, dan mengurangi kesenjangan gaji dalam organisasi. Selain itu, [Wong et al. \(2023\)](#) juga mengemukakan bahwa *pay transparency* adalah praktik di mana organisasi secara proaktif membagikan informasi tentang gaji kepada karyawan dan memfasilitasi dialog terbuka mengenai kompensasi. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan keadilan, memotivasi karyawan, dan memperkuat budaya organisasi yang transparan. Dalam penilaian tingkat *pay transparency*, [Duchini et al. \(2020\)](#) menyebutkan beberapa indikator, antara lain kebijakan pengungkapan gaji, ketersediaan informasi gaji, pengungkapan kriteria penentuan gaji, keterbukaan dalam pengajuan gaji, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan pengungkapan publik. Tujuannya adalah untuk menciptakan transparansi, kepercayaan, dan keadilan dalam sistem kompensasi ([Beppel, 2023](#)). Tingkat transparansi gaji dapat bervariasi dan ditentukan oleh kebijakan perusahaan serta mandat negara bagian dan lokal ([Beppel, 2023](#)).

Job satisfaction

Menurut [Afandi \(2018\)](#), kepuasan kerja adalah suatu respons emosional atau sikap karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk perasaan menyenangkan atau tidaknya pekerjaan dan perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya mereka terima. [Sutrisno \(2019\)](#) menjelaskan bahwa kepuasan kerja melibatkan sikap karyawan terhadap situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis. [Handoko \(2020\)](#) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan, serta perilaku

positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. [Nitisemito \(2019\)](#) menekankan bahwa kepuasan kerja membawa manfaat bagi perusahaan, termasuk penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat, pengurangan kerusakan, pengurangan absensi, pengurangan perpindahan karyawan, dan peningkatan produktivitas kerja. [Afandi \(2018\)](#) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti pemenuhan kebutuhan, perbedaan antara harapan dan kenyataan, pencapaian nilai, keadilan, dan budaya organisasi. Indikator kepuasan kerja yang disebutkan oleh [Afandi \(2018\)](#) meliputi pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja.

Turnover intention

Menurut [Astiti et al. \(2020\)](#), *turnover intention* adalah tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari perusahaan baik secara sukarela yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu. [Tarigan et al. \(2021\)](#), mengungkapkan bahwa pergantian karyawan adalah proses keluarnya karyawan dari perusahaan secara permanen dengan alasan tertentu. [Deswarta et al. \(2021\)](#), menjelaskan bahwa turnover intention merupakan hasrat yang timbul dari dalam seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang dipacu oleh faktor lingkungan perusahaan, kompensasi, dan sebagainya. [Pricelda dan Pramono \(2021\)](#), menyatakan bahwa turnover intention dapat dikatakan sebagai kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dan berpindah ke pekerjaan di tempat lain. Tingginya pergantian karyawan dapat mempengaruhi ketidakstabilan organisasi dalam hal rekrutmen karyawan baru ([Astiti et al., 2020](#)).

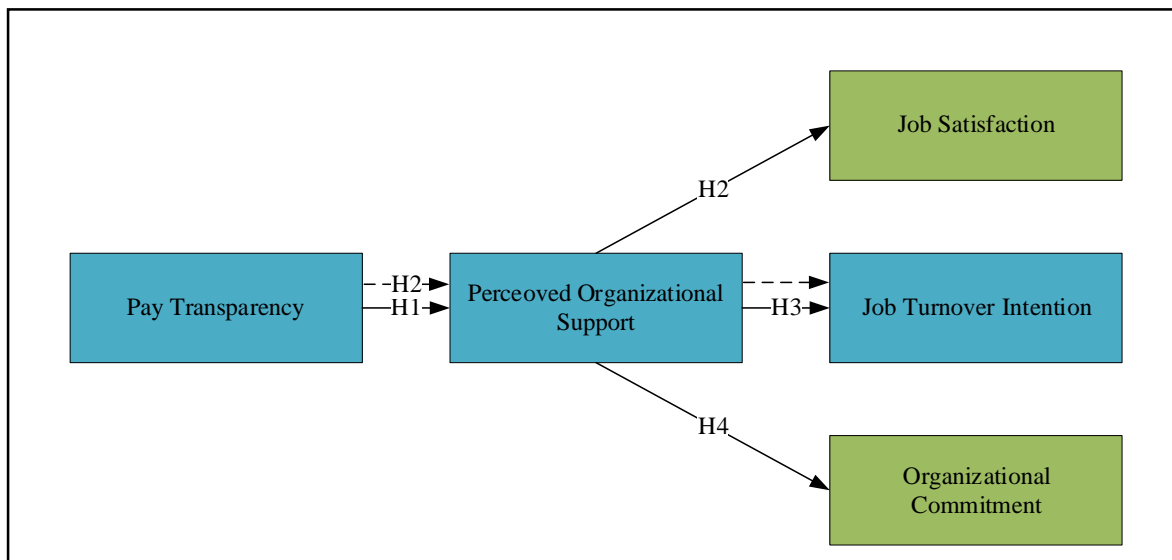
Organizational commitment

Menurut [Busro \(2018\)](#), komitmen organisasi adalah bentuk yang muncul dari kerelaan, keikhlasan, dan kesadaran individu dalam organisasi untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan bersama. [Yusuf dan Syarif \(2017\)](#) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan konstruk psikologis yang mencerminkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi tersebut, dan berimplikasi pada keputusan individu untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi. [Robbins dalam Putro \(2018\)](#) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap organisasi, ditunjukkan melalui ketertarikan terhadap tujuan, nilai, dan sasaran organisasi, serta kemauan untuk berhubungan dengan organisasi dan bekerja keras demi keberlangsungan organisasi. Komitmen organisasi memiliki beberapa aspek, seperti komitmen efektif yang melibatkan keterikatan emosional karyawan dengan organisasi, komitmen berkelanjutan yang terkait dengan kerugian yang mungkin terjadi akibat keluarnya karyawan dari organisasi, dan komitmen normatif yang berhubungan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi ([Yusuf dan Syarif, 2017](#)).

Perceived Organizational Support

Menurut [Pattnaik et al. \(2020\)](#), *Perceived Organizational Support* (POS) didasarkan pada teori pertukaran sosial dan teori dukungan organisasi. Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa hubungan interpersonal membutuhkan pertukaran sumber daya berharga antara individu yang berinteraksi. [Sabir et al. \(2022\)](#) mendefinisikan POS sebagai keyakinan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan

peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan menganggap dukungan tinggi ketika organisasi menyediakan sumber daya seperti penghargaan dan peluang pengembangan. Menurut teori dukungan organisasi, perlakuan organisasi dalam hal keadilan, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan adalah sinyal bagi karyawan tentang nilai kontribusi mereka dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka, yang tercermin dalam POS (Pattnaik *et al.*, 2020). Karyawan merespons dukungan tersebut dengan meningkatkan komitmen dan kinerja mereka. POS juga dianggap sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi saat diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menghadapi situasi yang menekan (Suifan *et al.*, 2018). Terdapat tiga faktor yang mendasari POS menurut Ziaaddini (2013): *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan), dan *organizational rewards and job conditions* (penghargaan organisasi dan kondisi kerja). Selain itu, Suifan *et al.* (2018) mengidentifikasi tiga dimensi POS, yaitu *adaptive support* (dukungan adaptif), *career support* (dukungan karier), dan *financial support* (dukungan finansial).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Tingkat *perceived organizational support* yang tinggi akan berkontribusi pada peningkatan tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan (Stofberg *et al.*, 2022). Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi mendukung mereka, memperhatikan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka dengan adil, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. *Perceived organizational support* mencakup faktor-faktor seperti dukungan emosional, dukungan instruksional, kesempatan pengembangan karir, pengakuan atas kontribusi, dan keadilan dalam kebijakan organisasi.

Dalam konteks ini, hipotesis menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *perceived organizational support*, semakin tinggi juga tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan antara tingkat *perceived organizational support* dengan tingkat *job satisfaction* dan memperoleh

pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana dukungan yang dirasakan dari organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

H₁: *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *perceived organizational support*

Tingkat *perceived organizational support* yang tinggi akan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan (Bogler & Nir, 2012). *Perceived organizational support* mencerminkan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mendukung dan memperhatikan kebutuhan mereka, termasuk dukungan emosional, dukungan instruksional, pengakuan terhadap kontribusi mereka, kesempatan pengembangan karir, dan keadilan dalam kebijakan organisasi.

Ketika karyawan merasakan tingkat dukungan organisasi yang tinggi, mereka cenderung merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Hal ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka karena mereka merasa bahwa organisasi memperhatikan dan peduli terhadap kebutuhan mereka. Dukungan organisasi juga dapat memberikan rasa keamanan dan kenyamanan psikologis, yang berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *perceived organizational support*, semakin tinggi juga tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan memberikan pemahaman lebih lanjut tentang pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₂: *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*

Tingkat *perceived organizational support* yang tinggi akan memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat *turnover intention* (niat untuk berpindah pekerjaan) yang dirasakan oleh karyawan. *Perceived organizational support* mencakup persepsi karyawan tentang dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam hal penghargaan, pengakuan, dukungan sosial, dan kesempatan pengembangan karir (Husain & Asif, 2012).

Ketika karyawan merasakan tingkat dukungan yang kuat dari organisasi, mereka cenderung merasa lebih terikat dan puas dengan pekerjaan mereka. Dukungan organisasi yang adekuat dapat memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial karyawan, serta memberikan rasa stabilitas dan kepercayaan pada organisasi. Akibatnya, karyawan yang merasakan tingkat *perceived organizational support* yang tinggi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk berpindah pekerjaan.

Dalam hipotesis ini, diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat *perceived organizational support*, semakin rendah tingkat *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan memberikan pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana dukungan organisasi dapat mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan dalam pekerjaan mereka dan mengurangi keinginan untuk berpindah ke organisasi lain.

H₃: *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*

Tingkat *perceived organizational support* yang tinggi akan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *organizational commitment* (komitmen organisasional) yang dirasakan oleh karyawan (Fuller *et al.*, 2003). *Perceived organizational support* mencerminkan persepsi karyawan tentang dukungan yang mereka terima dari organisasi dalam hal penghargaan, pengakuan, dukungan sosial, keadilan, dan kesempatan pengembangan karir.

Karyawan yang merasakan tingkat dukungan organisasi yang kuat cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, sehingga meningkatkan rasa identifikasi dengan organisasi dan tujuan bersama. Dukungan organisasi juga dapat membangun kepercayaan dan kenyamanan dalam hubungan antara karyawan dan organisasi.

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *perceived organizational support*, semakin tinggi juga tingkat *organizational commitment* yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan memberikan pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana dukungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut.

H₄: *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment*

Tingkat *pay transparency* yang tinggi dalam suatu organisasi akan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan, dan pengaruh ini akan dimediasi oleh *perceived organizational support*. *Pay transparency* mengacu pada transparansi dan keterbukaan informasi terkait gaji dan kompensasi di dalam organisasi. Dengan adanya *pay transparency* yang tinggi, karyawan akan memiliki persepsi yang lebih jelas dan terbuka mengenai sistem penggajian dalam organisasi. Hal ini dapat menciptakan persepsi bahwa organisasi tersebut memperlakukan karyawan secara adil dan transparan dalam hal kompensasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan. *Perceived organizational support* yang tinggi, yang didorong oleh *pay transparency*, akan memberikan dampak positif terhadap *job satisfaction*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal kompensasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Stofberg *et al.*, 2022).

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa *pay transparency* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *mediated* oleh *perceived organizational support*. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan mengidentifikasi peran *perceived organizational support* sebagai mediator antara *pay transparency* dan *job satisfaction*.

H₅: *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *perceived organizational support*

Tingkat *pay transparency* yang tinggi dalam suatu organisasi akan memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat *turnover intention* (niat untuk berpindah pekerjaan) yang dirasakan oleh karyawan, dan pengaruh ini akan dimediasi oleh *perceived organizational support*. *Pay transparency* mengacu pada tingkat transparansi dan keterbukaan informasi mengenai gaji dan kompensasi di dalam organisasi. Dengan adanya *pay transparency* yang tinggi,

karyawan akan memiliki akses yang jelas terhadap informasi tentang sistem penggajian dalam organisasi. Hal ini dapat menciptakan persepsi bahwa organisasi tersebut memperlakukan karyawan secara adil dan transparan dalam hal kompensasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan memiliki akses yang jelas terhadap informasi gaji cenderung merasa lebih didukung oleh organisasi (*perceived organizational support*). *Perceived organizational support* yang tinggi, yang dipengaruhi oleh *pay transparency*, dapat berfungsi sebagai faktor penahan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal kompensasi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk berpindah pekerjaan (Stofberg *et al.*, 2022).

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa *pay transparency* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *mediated* oleh *perceived organizational support*. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan memahami peran *perceived organizational support* sebagai mediator antara *pay transparency* dan *turnover intention*.

H₆: *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* melalui *perceived organizational support*

Tingkat *pay transparency* yang tinggi dalam suatu organisasi akan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *organizational commitment* (komitmen organisasional) yang dirasakan oleh karyawan, dan pengaruh ini akan dimediasi oleh *perceived organizational support*. *Pay transparency* mengacu pada tingkat transparansi dan keterbukaan informasi mengenai gaji dan kompensasi di dalam organisasi. Dengan adanya *pay transparency* yang tinggi, karyawan akan memiliki persepsi yang jelas dan terbuka mengenai sistem penggajian dalam organisasi. Hal ini dapat menciptakan persepsi bahwa organisasi tersebut memperlakukan karyawan secara adil dan transparan dalam hal kompensasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal kompensasi cenderung merasakan tingkat *perceived organizational support* yang tinggi. *Perceived organizational support* yang tinggi, yang dipengaruhi oleh *pay transparency*, dapat berkontribusi pada peningkatan tingkat *organizational commitment*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal kompensasi cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Stofberg *et al.*, 2022).

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa *pay transparency* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment* melalui *mediated* oleh *perceived organizational support*. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan memahami peran *perceived organizational support* sebagai mediator antara *pay transparency* dan *organizational commitment*.

H₇: *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* melalui *perceived organizational support*

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. XYZ, dengan jumlah anggota populasi sejumlah 136 orang. Peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh. Sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel jika keseluruhan anggota populasi digunakan sebagai sampel. Penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil (Sugiyono, 2020). Sebutan lain sampel jenuh adalah sensus, dimana keseluruhan anggota populasi dijadikan sampel, dengan jumlah sampel sebanyak 136 karyawan PT. XYZ. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software smart PLS versi 3.0 Uji Partial Least Square (PLS) ini adalah pendekatan persamaan struktural atau Structural Equation Modelling (SEM) berbasis varian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Koefisien Determinasi (R^2)

Hair *et al.* (2014) menjelaskan bahwa melalui metode *Partial Least Square* (PLS), nilai R^2 terbagi menjadi 3 kelompok yaitu :

- Nilai R^2 sebesar 0,7 = besar (kuat / *substantial*)
- Nilai R^2 sebesar 0,5 = sedang (medium / *moderate*)
- Nilai R^2 sebesar 0,25 = kecil (lemah / *weak*)

Tabel 1. Hasil R2 Square

	R Square
JS	0.280
OC	0.269
POS	0.383
TI	0.089

Pada tabel di atas diketahui bahwa nilai R^2 untuk pengaruh JS adalah sebesar 0.280. Artinya adalah bahwa kemampuan variabel bebas, yaitu POS di dalam menjelaskan variabel JS adalah sebesar 28% artinya memberikan pengaruh kecil (lemah / *weak*) dan sisanya, yaitu 72% ditentukan oleh variabel lain diluar yang dibahas pada penelitian ini. Pengaruh OC adalah sebesar 0.269. Artinya adalah bahwa kemampuan variabel bebas, yaitu POS di dalam menjelaskan variabel OC adalah sebesar 26,9% artinya memberikan pengaruh kecil (lemah / *weak*) dan sisanya, yaitu 73,1% ditentukan oleh variabel lain diluar yang dibahas pada penelitian ini. Pengaruh TI adalah sebesar 0.089. Artinya adalah bahwa kemampuan variabel bebas, yaitu POS di dalam menjelaskan variabel TI adalah sebesar 8,9% artinya memberikan pengaruh kecil (lemah / *weak*) dan sisanya, yaitu 91,1% ditentukan oleh variabel lain diluar yang dibahas pada penelitian ini. Pengaruh POS adalah sebesar 0.383. Artinya adalah bahwa kemampuan variabel bebas, yaitu PT di dalam menjelaskan variabel POS adalah sebesar 38,3% artinya memberikan pengaruh kecil (lemah / *weak*) dan sisanya, yaitu 61,7% ditentukan oleh variabel lain diluar yang dibahas pada penelitian ini.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis yang telah dibuat dapat diterima atau ditolak. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai *t-statistics* dan *p-values* yang terdapat pada analisis jalur antar variabel (*path analysis*) melalui metode *bootstrapping*.

Tabel 2. Hasil Bootstrapping

	<i>T Statistics</i> (<i> O/STDEV </i>)	<i>P Values</i>	Keterangan
<i>Perceived organizational support</i> → <i>job satisfaction</i>	6.891	0.000	Diterima
<i>Perceived organizational support</i> → <i>organizational commitment</i>	7.464	0.000	Diterima
<i>Perceived organizational support</i> → <i>turnover intention</i>	3.432	0.001	Diterima
<i>Pay transparency</i> → <i>Perceived organizational support</i>	11.239	0.000	Diterima

Tabel 3. Pengujian Specific Indirect

	T Statistics (<i>O/STDEV</i>)	P Values	Keterangan
<i>Pay transparency</i> → <i>Perceived organizational support</i> → <i>job satisfaction</i>	5.348	0.000	Diterima
<i>Pay transparency</i> → <i>Perceived organizational support</i> → <i>organizational commitment</i>	5.587	0.000	Diterima
<i>Pay transparency</i> → <i>Perceived organizational support</i> → <i>turnover intention</i>	3.118	0.002	Diterima

Dari tabel tersebut dapat diinterpretasikan ketujuh hipotesis sebagai berikut:

- 1) Hipotesis pertama *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *perceived organizational support* karena hasil uji t-statistik > 1,96 yaitu 11.239 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut diatas 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan.
- 2) Hipotesis kedua *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* karena hasil uji uji t-statistik > 1,96 yaitu 6.891 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan.
- 3) Hipotesis ketiga *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karena hasil uji uji t-statistik > 1,96 yaitu 3.432 dan nilai *p-values* sebesar 0.001 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan
- 4) Hipotesis keempat *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* karena hasil uji uji t-statistik > 1,96 yaitu 7.464 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan.

- 5) Hipotesis kelima *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *perceived organizational support* karena hasil uji t-statistik $> 1,96$ yaitu 5.348 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan.
- 6) Hipotesis keenam *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* melalui *perceived organizational support* karena hasil uji t-statistik $> 1,96$ yaitu 3.118 dan nilai *p-values* sebesar 0.002 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan.
- 7) Hipotesis ketujuh *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* melalui *perceived organizational support* karena hasil uji t-statistik $> 1,96$ yaitu 5.587 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan.

Pembahasan

Hipotesis pertama *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *perceived organizational support* karena hasil uji t- statistik $> 1,96$ yaitu 11.239 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut diatas 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan. Tingkat *perceived organizational support* yang tinggi akan berkontribusi pada peningkatan tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan (Stofberg *et al.*, 2022). Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi mendukung mereka, memperhatikan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka dengan adil, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. *Perceived organizational support* mencakup faktor-faktor seperti dukungan emosional, dukungan instruksional, kesempatan pengembangan karir, pengakuan atas kontribusi, dan keadilan dalam kebijakan organisasi.

Dalam konteks ini, hipotesis menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *perceived organizational support*, semakin tinggi juga tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan antara tingkat *perceived organizational support* dengan tingkat *job satisfaction* dan memperoleh pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana dukungan yang dirasakan dari organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kedua *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* karena hasil uji t- statistik $> 1,96$ yaitu 6.891 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan. Tingkat *perceived organizational support* yang tinggi akan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan (Kusumam *et al.*, 2021). *Perceived organizational support* mencerminkan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mendukung dan memperhatikan kebutuhan mereka, termasuk dukungan emosional, dukungan instruksional, pengakuan terhadap kontribusi mereka, kesempatan pengembangan karir, dan keadilan dalam kebijakan organisasi.

Ketika karyawan merasakan tingkat dukungan organisasi yang tinggi, mereka cenderung merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Hal ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka karena mereka merasa bahwa organisasi memperhatikan dan peduli terhadap kebutuhan mereka. Dukungan organisasi juga dapat memberikan rasa

keamanan dan kenyamanan psikologis, yang berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *perceived organizational support*, semakin tinggi juga tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan memberikan pemahaman lebih lanjut tentang pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ketiga *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karena hasil uji t- statistik $> 1,96$ yaitu 3.432 dan nilai *p-values* sebesar 0.001 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan. Tingkat *perceived organizational support* yang tinggi akan memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat *turnover intention* (niat untuk berpindah pekerjaan) yang dirasakan oleh karyawan. *Perceived organizational support* mencakup persepsi karyawan tentang dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam hal penghargaan, pengakuan, dukungan sosial, dan kesempatan pengembangan karir (Rizky, 2020).

Ketika karyawan merasakan tingkat dukungan yang kuat dari organisasi, mereka cenderung merasa lebih terikat dan puas dengan pekerjaan mereka. Dukungan organisasi yang adekuat dapat memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial karyawan, serta memberikan rasa stabilitas dan kepercayaan pada organisasi. Akibatnya, karyawan yang merasakan tingkat *perceived organizational support* yang tinggi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk berpindah pekerjaan.

Dalam hipotesis ini, diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat *perceived organizational support*, semakin rendah tingkat *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan memberikan pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana dukungan organisasi dapat mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan dalam pekerjaan mereka dan mengurangi keinginan untuk berpindah ke organisasi lain.

Hipotesis keempat *Perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* karena hasil uji t- statistik $> 1,96$ yaitu 7.464 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan. Tingkat *perceived organizational support* yang tinggi akan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *organizational commitment* (komitmen organisasional) yang dirasakan oleh karyawan (Utomo, 2023). *Perceived organizational support* mencerminkan persepsi karyawan tentang dukungan yang mereka terima dari organisasi dalam hal penghargaan, pengakuan, dukungan sosial, keadilan, dan kesempatan pengembangan karir.

Karyawan yang merasakan tingkat dukungan organisasi yang kuat cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, sehingga meningkatkan rasa identifikasi dengan organisasi dan tujuan bersama. Dukungan organisasi juga dapat membangun kepercayaan dan kenyamanan dalam hubungan antara karyawan dan organisasi.

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *perceived organizational support*, semakin tinggi juga tingkat *organizational commitment* yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan

memberikan pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana dukungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut.

Hipotesis kelima *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *perceived organizational support* karena hasil uji t- statistik $> 1,96$ yaitu 5.348 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan. Tingkat *pay transparency* yang tinggi dalam suatu organisasi akan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan, dan pengaruh ini akan dimediasi oleh *perceived organizational support*. *Pay transparency* mengacu pada transparansi dan keterbukaan informasi terkait gaji dan kompensasi di dalam organisasi. Dengan adanya *pay transparency* yang tinggi, karyawan akan memiliki persepsi yang lebih jelas dan terbuka mengenai sistem penggajian dalam organisasi. Hal ini dapat menciptakan persepsi bahwa organisasi tersebut memperlakukan karyawan secara adil dan transparan dalam hal kompensasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan. *Perceived organizational support* yang tinggi, yang didorong oleh *pay transparency*, akan memberikan dampak positif terhadap. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal kompensasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Stofberg et al., 2022).

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa *pay transparency* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *mediated* oleh *perceived organizational support*. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan mengidentifikasi peran *perceived organizational support* sebagai mediator antara *pay transparency* dan *job satisfaction*.

Hipotesis keenam *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* melalui *perceived organizational support* karena hasil uji t- statistik $> 1,96$ yaitu 3.118 dan nilai *p-values* sebesar 0.002 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan. Tingkat *pay transparency* yang tinggi dalam suatu organisasi akan memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat *turnover intention* (niat untuk berpindah pekerjaan) yang dirasakan oleh karyawan, dan pengaruh ini akan dimediasi oleh *perceived organizational support*. *Pay transparency* mengacu pada tingkat transparansi dan keterbukaan informasi mengenai gaji dan kompensasi di dalam organisasi. Dengan adanya *pay transparency* yang tinggi, karyawan akan memiliki akses yang jelas terhadap informasi tentang sistem penggajian dalam organisasi. Hal ini dapat menciptakan persepsi bahwa organisasi tersebut memperlakukan karyawan secara adil dan transparan dalam hal kompensasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan memiliki akses yang jelas terhadap informasi gaji cenderung merasa lebih didukung oleh organisasi (*perceived organizational support*). *Perceived organizational support* yang tinggi, yang dipengaruhi oleh *pay transparency*, dapat berfungsi sebagai faktor penahan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal kompensasi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk berpindah pekerjaan (Stofberg, et al. 2022).

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa *pay transparency* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *mediated* oleh *perceived organizational support*. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan memahami peran *perceived*

organizational support sebagai mediator antara *pay transparency* dan *turnover intention*.

Hipotesis ketujuh *Pay transparency* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* melalui *perceived organizational support* karena hasil uji t- statistik $> 1,96$ yaitu 5.587 dan nilai p-values sebesar 0.000 yang artinya nilai tersebut dibawah 0.05 sehingga memiliki hasil signifikan. Tingkat *pay transparency* yang tinggi dalam suatu organisasi akan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *organizational commitment* (komitmen organisasional) yang dirasakan oleh karyawan, dan pengaruh ini akan dimediasi oleh *perceived organizational support*. *Pay transparency* mengacu pada tingkat transparansi dan keterbukaan informasi mengenai gaji dan kompensasi di dalam organisasi. Dengan adanya *pay transparency* yang tinggi, karyawan akan memiliki persepsi yang jelas dan terbuka mengenai sistem penggajian dalam organisasi. Hal ini dapat menciptakan persepsi bahwa organisasi tersebut memperlakukan karyawan secara adil dan transparan dalam hal kompensasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal kompensasi cenderung merasakan tingkat *perceived organizational support* yang tinggi. *Perceived organizational support* yang tinggi, yang dipengaruhi oleh *pay transparency*, dapat berkontribusi pada peningkatan tingkat *organizational commitment*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal kompensasi cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Stofberg *et al.*, 2022).

Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa *pay transparency* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment* melalui *mediated* oleh *perceived organizational support*. Penelitian akan bertujuan untuk menguji hubungan ini dan memahami peran *perceived organizational support* sebagai mediator antara *pay transparency* dan *organizational commitment*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat transparansi penggajian dalam organisasi berpengaruh terhadap dukungan yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi. Selanjutnya, *perceived organizational support* juga ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, *turnover intention*, dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa *pay transparency* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *perceived organizational support*. Artinya, transparansi penggajian dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja melalui tingkat dukungan organisasional yang dirasakan oleh karyawan. Temuan ini memiliki implikasi manajerial yang relevan. Perusahaan dapat meningkatkan transparansi penggajian dan memperhatikan tingkat dukungan organisasional yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi *turnover intention*, dan meningkatkan komitmen organisasi. Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami hubungan antara *pay transparency*, *perceived organizational support*, dan variabel-variabel lainnya, penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas sampel, memperluas kerangka konseptual dengan memasukkan variabel-variabel tambahan yang relevan. Misalnya, faktor-faktor

kontekstual seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi hubungan antara variabel yang diteliti.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cetakan 1), Yogyakarta: Zanafa Publishing.
- Angelia, G., & Yurikosari, A. (2020). Perlindungan Hukum terhadap Pekerja Akibat Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Sepihak Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Studi Putusan Pengadilan Negeri Bandung Nomor 211/PDT. SUS-PHI/2018/PN. BDG). *Jurnal Hukum Adigama*, 3(1), 578-602.
- Astiti, M. W., & Surya, I. B. K. (2020). The role of *organizational commitments* in mediating the effect of work motivation and *job satisfaction* towards *turnover intention* on nurses private hospital. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(1), 25-34.
- Beppel, H. (2023) *Pay Equity vs. Pay transparency: Defining the Difference and Unscrambling the Jargon*. <https://www.adp.com/spark/articles/2023/02/pay-equity-vs-pay-transparency-defining-the-difference-and-unscrambling-the-jargon.aspx> diakses pada 09/06/2023
- Bogler, R., & Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' *perceived organizational support* to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?. *Journal of educational administration*, 50(3), 287-306.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Deswarta, D., & Mardiansah, A. (2021). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Perawat Rumah Sakit Prima Pekanbaru. *E-Bisnis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 58-63.
- Duchini, E., Simion, S., & Turrell, A. (2020). *Pay transparency* and cracks in the glass ceiling.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between *perceived organizational support* and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789-791.
- Gandhi, A., Yu, H., & Grabowski, D. C. (2021). High Nursing Staff Turnover In Nursing Homes Offers Important Quality Information: Study examines high turnover of nursing staff at US nursing homes. *Health Affairs*, 40(3), 384-391.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen*, Edisi 2, BPF, Yogyakarta
- Heisler, W. (2021). Increasing *pay transparency*: A guide for change. *Business Horizons*, 64(1), 73-81.
- Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is employees' *turnover intention* driven by organizational commitment and *perceived organizational support*. *Journal of quality and technology management*, 8(2), 1-10.
- Ichsan, R. N., SE, M., Lukman Nasution, S. E. I., & Sarman Sinaga, S. E. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Kusuma, N. T., Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2021). Mediasi Work Engagement Pada Perceived Organizational Support Yang Dirasakan Terhadap Job Satisfaction Dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 18(2), 128-136.

- Nitisemito. (2018). *Pengaruh lingkungan kerja, etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PEMKAB Bondowoso)*. In J.M. indonesia, Manajemen personalia (p. 183). Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2020). *Perceived Organizational support and Organizational commitment: Moderating Role of Person–Organization Fit*. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920920776>
- Pricelda, A., & Pramono, R. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan *Turnover intention* sebagai Mediasi pada Karyawan PT Farmasi XYZ dalam Masa Pandemi COVID-19. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 712-721.
- Putro, P. U. (2018). Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap Pada Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia* Vol. 18, No. 2.
- Ritter, BM dan Fickess, J. (2020), “Implikasi hilir dari transparansi gaji: studi studi”, *Jurnal Total Imbalan*, Vol. Q3, hlm. 25-35.
- Rizky, I. D. (2020). Peran Dukungan Organisasi Untuk Meningkatkan Retensi Karyawan Bank X. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(2), 244-259.
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of *perceived organizational support* on employee performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1914>
- Santika, E. F. (2023). *Sederet Kopi Kemasan yang Kerap Dikonsumsi Masyarakat, Siapa Juaranya?*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/02/16/sederet-kopi-kemasan-yang-kerap-dikonsumsi-masyarakat-siapa-juaranya> di akses pada 19/07/2023
- Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2022). *Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice*. *Employee Relations: The International Journal*, 44(7), 162-182.
- Sugiyono, (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees’ creativity: The mediating role of *perceived organizational support*. *Management Research Review*, 41(1), 113–132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Prenadamedia Group.
- Tarigan, R. H. B., Santoso, H., & Sipayung, R. (2022). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana Di Rumah Sakit Efarina Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan Tahun 2019. *Journal Of Healthcare Technology And Medicine*, 7(2), 580-594.
- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, *perceived organizational support* and *job satisfaction* on *organizational commitment* in Macao's gaming industry. *Management Decision*, (ahead-of-print).
- Utomo, A. T. (2023). Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Job Demand dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus di Satuan Kerja Inspektorat Jenderal Kementerian XYZ). *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 3(3), 603-614.
- Wong, M. N., Cheng, B. H., Lam, L. W. Y., & Bamberger, P. A. (2023). *Pay transparency as a Moving Target: A Multistep Model of Pay Compression, I-Deals, and Collectivist Shared Values*. *Academy of Management Journal*, 66(2), 489-520.

Yusuf, R. M. & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi*. Makasar: Nas Media Pustaka
Ziaaddini, M. (2013). *Perceived Organizational support and Deviant Behavior*. J. Basic.
Appl. Sci. Res, 3(5), 517–528.