

Factors Influencing Perceptions Of Pay Fairness Among Millennial Employees In Technology Startups

Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Keadilan Penggajian Pada Karyawan Milenial Di Startup Teknologi

Oktarina Harahap ¹⁾, M Chaerul Rizky ²⁾, M Zaidan Thalhah Nasution ³⁾, Mochamad Fachrul Rozy ⁴⁾, Rezqy Agusta Sangkong ⁵⁾, Roy Batoran Siagian ⁶⁾

^{1,2,3,4,5,6)} Study Program of Management Faculty of Social Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi, Indonesia

Email: ¹⁾ oktarinaharahap02@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received [26 Januari 2026]

Revised [15 April 2026]

Accepted [29 April 2026]

KEYWORDS

Perceived Pay Fairness,
Millennial Employees,
Technology Startups.

This is an open access article
under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Persepsi keadilan penggajian merupakan aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada perusahaan startup teknologi yang didominasi oleh karyawan generasi milenial. Karakteristik generasi milenial yang menuntut transparansi, keadilan, dan kesesuaian antara kontribusi dan imbalan kerja menjadikan sistem penggajian sebagai faktor penting dalam menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi keadilan penggajian pada karyawan milenial di startup teknologi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei melalui penyebaran kuesioner. Variabel yang diteliti meliputi transparansi sistem penggajian, kesesuaian gaji dengan beban kerja, kesempatan pengembangan karier, serta perbandingan gaji dengan rekan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi sistem penggajian dan kesesuaian gaji dengan beban kerja memiliki pengaruh paling signifikan terhadap persepsi keadilan penggajian. Sementara itu, pengembangan karier dan perbandingan gaji juga berpengaruh, namun dengan tingkat pengaruh yang lebih rendah. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi manajemen startup teknologi dalam merancang sistem penggajian yang adil, transparan, dan berkelanjutan.

ABSTRACT

Perceived pay fairness is a strategic aspect of human resource management, particularly in technology startups dominated by millennial employees. Millennials tend to value transparency, fairness, and alignment between their work contributions and compensation. This study aims to analyze the factors influencing perceptions of pay fairness among millennial employees in technology startups. A quantitative research approach was employed using a survey method through questionnaires. The variables examined include payroll system transparency, salary suitability to workload, career development opportunities, and salary comparison with coworkers. The findings indicate that payroll transparency and salary-workload suitability have the most significant influence on perceived pay fairness. Meanwhile, career development and salary comparison also affect perceptions of fairness, although to a lesser extent. This study is expected to provide valuable insights for startup management in designing fair, transparent, and sustainable compensation systems.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dalam satu dekade terakhir telah mendorong lahirnya berbagai startup teknologi di Indonesia. Startup teknologi menjadi penggerak utama inovasi di berbagai sektor, seperti e-commerce, fintech, logistik, dan pendidikan. Pertumbuhan startup ini tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang kreatif, adaptif, dan memiliki kompetensi tinggi. Dalam konteks ini, generasi milenial menjadi kelompok tenaga kerja yang paling dominan karena dinilai mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan budaya kerja yang dinamis. Generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya bekerja untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga mengharapkan adanya keadilan, transparansi, dan pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Salah satu aspek yang paling sensitif bagi karyawan milenial adalah sistem penggajian. Sistem penggajian yang tidak jelas, tidak transparan, atau tidak seimbang dengan beban kerja dapat memicu persepsi ketidakadilan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Pada perusahaan startup teknologi, sistem penggajian sering kali bersifat fleksibel dan belum memiliki standar baku seperti perusahaan besar. Kondisi ini dapat menjadi keunggulan sekaligus kelemahan. Di satu sisi, fleksibilitas memungkinkan perusahaan menyesuaikan kompensasi dengan kemampuan finansial. Namun di sisi lain, kurangnya struktur dan transparansi dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan, khususnya karyawan milenial yang cenderung kritis

terhadap kebijakan perusahaan. Persepsi keadilan penggajian memiliki implikasi yang luas bagi organisasi. Persepsi keadilan yang positif dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan komitmen organisasi, sedangkan persepsi ketidakadilan dapat meningkatkan tingkat turnover dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi manajemen startup teknologi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi keadilan penggajian pada karyawan milenial. Pentingnya komunikasi kepemimpinan dalam memastikan kepatuhan terhadap kode etik perusahaan.

Komunikasi yang jelas, konsisten, dan transparan mengenai kebijakan organisasi, termasuk sistem penggajian, akan membantu karyawan memahami dasar penetapan gaji dan mekanisme evaluasi kinerja (Rizky dan Hutabarat, 2025). Keteladanan tersebut tercermin dalam cara pemimpin mengambil keputusan yang adil, objektif, dan bertanggung jawab. Dalam konteks penggajian, keteladanan pemimpin dalam menegakkan prinsip keadilan akan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap sistem kompensasi yang berlaku. Bagi karyawan milenial, kepercayaan ini menjadi landasan penting dalam menilai apakah penggajian yang diterima telah sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab kerja. Rizky dan Sumirat (2024) mengatakan keteladanan pemimpin merupakan faktor kunci dalam pembentukan perilaku etis karyawan. Dalam konteks penggajian, keteladanan pemimpin dalam menegakkan prinsip keadilan akan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap sistem kompensasi yang berlaku.

Faktor lain yang turut memengaruhi persepsi keadilan penggajian adalah kesempatan pengembangan karier dan perbandingan gaji dengan rekan kerja. Menurut Greenberg (2011), keadilan dalam organisasi tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mencakup peluang jangka panjang seperti promosi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Sementara itu, perbandingan sosial antar karyawan sering dijadikan tolok ukur dalam menilai apakah sistem penggajian telah diterapkan secara adil, khususnya pada lingkungan kerja yang terbuka seperti startup teknologi.

LANDASAN TEORI

Persepsi Keadilan Penggajian

Persepsi keadilan penggajian merupakan penilaian subjektif karyawan mengenai sejauh mana kompensasi yang diterima dianggap adil jika dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan. Keadilan penggajian mencakup keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan kesesuaian hasil yang diterima, keadilan prosedural berkaitan dengan proses penentuan gaji, sedangkan keadilan interaksional berkaitan dengan cara kebijakan tersebut dikomunikasikan kepada karyawan. Perilaku etis pemimpin tercermin dalam konsistensi antara kebijakan dan praktik yang dijalankan, termasuk dalam penetapan gaji dan penghargaan kerja. Ketika karyawan memandang pemimpin bertindak adil, objektif, dan berintegritas, maka persepsi keadilan penggajian akan meningkat. Hal ini menjadi semakin relevan bagi karyawan milenial yang cenderung menilai keadilan tidak hanya dari besaran gaji, tetapi juga dari proses dan nilai-nilai yang mendasarinya (Rizky, 2023). Adams (1965) melalui *Equity Theory* menjelaskan bahwa individu akan membandingkan rasio input dan output mereka dengan orang lain. Apabila perbandingan tersebut dirasakan tidak seimbang, maka individu akan merasakan ketidakadilan yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja.

Karakteristik Karyawan Milenial

Generasi milenial adalah individu yang lahir pada rentang tahun 1981–1996. Generasi ini tumbuh seiring dengan perkembangan teknologi digital sehingga memiliki karakteristik yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa karyawan milenial menghargai fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta transparansi kebijakan organisasi. Dalam konteks penggajian, karyawan milenial cenderung menuntut kejelasan dan keterbukaan informasi mengenai struktur gaji dan peluang peningkatan pendapatan. Mereka juga lebih sensitif terhadap perbandingan gaji dengan rekan kerja yang memiliki beban dan tanggung jawab serupa.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Keadilan Penggajian

Beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi keadilan penggajian antara lain transparansi sistem penggajian, kesesuaian gaji dengan beban kerja, kesempatan pengembangan karier, dan perbandingan gaji dengan rekan kerja. Transparansi sistem penggajian mencerminkan sejauh mana perusahaan memberikan informasi yang jelas dan terbuka terkait kebijakan gaji. Kesesuaian gaji dengan beban kerja menunjukkan adanya keadilan distributif, yaitu keseimbangan antara kontribusi kerja dan imbalan yang diterima. Kesempatan pengembangan karier juga menjadi faktor penting karena karyawan tidak hanya menilai keadilan dari aspek finansial, tetapi juga dari peluang peningkatan kompetensi dan karier di masa depan. Selain itu, perbandingan gaji dengan rekan kerja sering digunakan sebagai tolok ukur dalam menilai keadilan penggajian (Dessler, 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan antarvariabel secara objektif dan sistematis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan milenial yang bekerja pada perusahaan startup teknologi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria responden berusia 20–40 tahun dan telah bekerja minimal satu tahun di perusahaan startup teknologi. Kriteria tersebut ditetapkan agar responden memiliki pemahaman yang memadai mengenai sistem penggajian di perusahaan tempat mereka bekerja. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi transparansi sistem penggajian, kesesuaian gaji dengan beban kerja, pengembangan karier, dan perbandingan gaji dengan rekan kerja. Variabel dependen adalah persepsi keadilan penggajian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban. Selanjutnya, analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap persepsi keadilan penggajian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data menunjukkan bahwa transparansi sistem penggajian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keadilan penggajian. Karyawan milenial merasa lebih dihargai dan diperlakukan secara adil ketika perusahaan memberikan informasi yang jelas mengenai struktur gaji, kriteria penilaian kinerja, serta mekanisme kenaikan gaji. Kesesuaian gaji dengan beban kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap persepsi keadilan penggajian.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan milenial sangat memperhatikan keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima. Beban kerja yang tinggi tanpa kompensasi yang sepadan dapat menurunkan persepsi keadilan dan memicu ketidakpuasan kerja. Faktor pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap persepsi keadilan penggajian, meskipun tidak sebesar transparansi dan kesesuaian beban kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peluang untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi dianggap sebagai bentuk keadilan jangka panjang oleh karyawan milenial.

Perbandingan gaji dengan rekan kerja juga mempengaruhi persepsi keadilan penggajian. Karyawan cenderung membandingkan gaji mereka dengan rekan kerja yang memiliki posisi dan tanggung jawab serupa. Ketidaksiharian dalam perbandingan tersebut dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini sejalan dengan teori keadilan dan temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keadilan penggajian dipengaruhi oleh aspek distributif dan prosedural dalam sistem kompensasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa persepsi keadilan penggajian pada karyawan milenial di startup teknologi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu transparansi sistem penggajian dan kesesuaian gaji dengan beban kerja. Kedua faktor tersebut memiliki pengaruh paling dominan dalam membentuk persepsi keadilan penggajian. Selain itu, kesempatan pengembangan karier dan perbandingan gaji dengan rekan kerja juga berpengaruh terhadap persepsi keadilan, meskipun dengan tingkat pengaruh yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan milenial tidak hanya menilai keadilan dari aspek finansial, tetapi juga dari peluang pengembangan diri dan kejelasan sistem organisasi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, disarankan agar perusahaan startup teknologi menerapkan sistem penggajian yang transparan dan berbasis kinerja. Manajemen perlu menjelaskan secara terbuka dasar penetapan gaji dan mekanisme kenaikan gaji kepada karyawan. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk menyesuaikan beban kerja dengan kompensasi yang diberikan serta menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau kepuasan kerja, serta menggunakan metode penelitian kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai persepsi keadilan penggajian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Pearson Education.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*. Harvard Business Review.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rizky, M. C. (2022). Kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi modern. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 85–98.
- Rizky, M. C. (2023). Peran pemimpin dalam membangun perilaku etis dan kinerja organisasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Organisasi*, 5(2), 72–86.
- Rizky, M. C., & Gunawan, A. (2023). Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 55–69.
- Rizky, M. C., & Hutabarat, R. (2025). Komunikasi kepemimpinan dan kepatuhan terhadap kode etik perusahaan. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 9(1), 1–14.
- Rizky, M. C., & Sumirat, E. (2024). Keteladanan pemimpin dan pembentukan perilaku etis karyawan. *Jurnal Kepemimpinan dan Etika Bisnis*, 7(2), 120–134.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta