

ANTESEDEN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN SEKTOR KETENAGAKERJAAN WILAYAH JAKARTA

Clement Arphine Gading Armunanto¹, Justine Tanuwijaya^{2*}

Adam Maulana³, Siti Wahyuni⁴, Norzanah Mat Nor⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti ^{1,2,3,4}

Arshad Ayub Graduate Business School (AAGBS)

Universiti Teknologi Mara Selangor Malaysia⁵

clement.022001901193@std.trisakti.ac.id , justine@trisakti.ac.id * ,
adam022001901191@std.trisakti.ac.id , siti22001902087@std.trisakti.ac.id ,
norzanah@uitm.edu.my

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the influence of authentic leadership, organizational commitment, and pay equity on employee job satisfaction in the employment sector in the Jakarta area. Jakarta, as one of the main business hubs in Indonesia, faces challenges in retaining a high-quality workforce amidst a rapidly growing and dynamic work environment. In this study, a survey was conducted using a 5-point Likert scale questionnaire. The research sample consisted of employees working in various companies in the Jakarta area. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with SPSS and AMOS software to test the causal relationships between variables. The results of the study indicate that authentic leadership has a significant positive impact on job satisfaction, suggesting that ethical and transparent management contributes to increased employee satisfaction. Job equity also has a positive effect, indicating a relationship between productivity and job satisfaction. Additionally, pay equity has a significant impact on job satisfaction, with fair compensation directly associated with employee satisfaction. These findings suggest that leadership development, equitable job allocation, and a fair pay structure should be prioritized to maximize job satisfaction.

Keywords : *Authentic leadership, Job satisfaction , Job equity , Pay equity*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik, komitmen organisasional, dan keadilan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor ketenagakerjaan wilayah Jakarta. Jakarta, sebagai salah satu pusat bisnis utama di Indonesia, menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas di tengah lingkungan kerja yang berkembang pesat dan dinamis. Dalam penelitian ini, survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner skala Likert 5 poin. Sampel penelitian terdiri dari karyawan yang bekerja di berbagai perusahaan di wilayah Jakarta. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) melalui perangkat lunak SPSS dan AMOS untuk menguji hubungan kausal antara variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa manajemen yang etis dan transparan berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan. Keadilan kerja juga berpengaruh positif, mengindikasikan adanya hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja. Selain itu, keadilan gaji berdampak signifikan pada kepuasan kerja, dengan kompensasi yang adil berhubungan langsung dengan kepuasan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan, alokasi pekerjaan yang adil, dan struktur gaji yang setara perlu menjadi prioritas utama untuk memaksimalkan kepuasan kerja.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Otentik, Kepuasan Kerja, Keadilan Pekerjaan, Keadilan Upah*

PENDAHULUAN

Bisnis internasional saat ini mengalami perubahan dan evolusi yang berlangsung secara konsisten, tak terduga, serta dinamis. Seluruh aspek dalam bisnis harus menempatkan kemajuan dan inovasi sebagai prioritas utama guna menjaga standar dan kelangsungan tertinggi. Hasil survei tahunan dan studi perusahaan secara konsisten menegaskan bahwa manusia merupakan aset paling berharga dalam konteks bisnis. Dengan demikian, ada pendapat bahwa kemampuan perusahaan dalam merekrut individu yang sesuai sangat menentukan keberhasilan dan kelangsungan usahanya (Nugroho & Tanuwijaya, 2022). Perusahaan terkemuka saat ini membutuhkan pemimpin berkinerja tinggi. Perusahaan membutuhkan orang-orang yang memiliki kemampuan hebat terutama manajer bisnis yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik, sehingga dapat menciptakan *job satisfaction* bagi karyawannya. *Job satisfaction* menggambarkan seberapa puas seseorang terhadap pekerjaannya yang dianggap sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan. *Job satisfaction* juga berkaitan dengan perasaan orang terhadap pekerjaan mereka (Putriyadi dkk., 2020).

Kepemimpinan autentik penting untuk masa kini yang memiliki pergerakan yang cepat dan mencegah terjadinya keputaran kepercayaan antara perusahaan dengan karyawan. Secara khusus, pemberdayaan karyawan dapat menjadi penting untuk pengukuran kinerja yang sukses, dan karyawan harus dipercaya serta diberdayakan untuk menambah keahlian dan keterampilan mereka. (Jang *et al.*, 2022). Kepemimpinan memiliki efek karyawan melihat pekerjaan mereka. Strategi manajemen yang inovatif secara signifikan mengubah koneksi dan operasi industri. Selain itu, eksekutif juga mengatur bagaimana perasaan pekerja tentang manajemen mereka. Akibatnya, ketika didukung oleh gaya kepemimpinan yang

tepat, karyawan menjadi semakin setia (Nugroho dan Tanuwijaya, 2022). Memberdayakan partisipasi karyawan dalam pengembangan indikator kinerja sangat penting untuk keberhasilan penerapan sistem pengukuran kinerja. Namun, sedikit yang diketahui tentang bagaimana kepuasan karyawan tersebut difasilitasi oleh kepemimpinan. *Authentic leadership* memiliki dampak terhadap organisasi dan karyawan. *Authentic leadership* memimpin dengan tujuan, kekuatan nilai-nilai dan integritas, mengumpulkan kepercayaan di antara pengikut dan mengangkat secara moral (Avolio, 2010). Pemimpin dengan karakteristik otentik transparan, sadar akan nilai-nilai mereka, memimpin organisasi secara moral dan etis (Jang *et al.*, 2022). *authentic leadership* dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam sistem pengukuran kinerja dan dengan demikian meningkatkan kepuasan kerja.

Kesetaraan antar karyawan dalam suatu organisasi juga memainkan peran yang sangat penting dalam memastikan keadilan dan keadilan dalam suatu organisasi yang juga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan pergantian karyawan yang rendah (Inuwa dan Idris, 2017). Jika alokasi gaji yang diberikan oleh perusahaan dinilai tidak adil, antusiasme karyawan dalam bekerja akan terganggu, menyebabkan ketidakefektifan kerja atau bahkan pengunduran diri sebagai ungkapan ketidakpuasan terhadap distribusi kompensasi yang tidak adil, sehingga efisiensi kerja menurun (Han, 2019).

Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek esensial dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks sektor ketenagakerjaan di wilayah Jakarta, pentingnya penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan semakin meningkat seiring dengan dinamika dan kompleksitas lingkungan kerja yang terus berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh *Authentic*

leadership, job equity, dan pay equity terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan memiliki peran signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, memiliki tingkat absensi yang rendah, dan menunjukkan motivasi yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan tingginya tingkat turnover, menurunnya kualitas kerja, serta meningkatnya konflik dan stres di tempat kerja. (Ahmad, 2020)

Gaya kepemimpinan otentik mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, *job equity*, atau keadilan kerja, yang mencakup distribusi tugas dan tanggung jawab yang adil, berperan penting dalam membangun kepuasan kerja. *Pay equity*, atau keadilan gaji, merupakan faktor krusial lainnya yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi dan berdampak langsung pada tingkat kepuasan.

Penelitian ini menjadi sangat relevan dan mendesak mengingat tantangan yang dihadapi oleh sektor ketenagakerjaan di Jakarta dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja. Dengan memahami pengaruh *Authentic leadership, job equity, dan pay equity* terhadap kepuasan kerja, organisasi dapat merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini, pada gilirannya, akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk menggali persepsi karyawan terhadap dukungan yang diterima dari perusahaan dan melibatkan konsep *job equity* (persepsi perlakuan adil terhadap karyawan) dan *pay equity* (persepsi pembayaran yang adil) sebagai faktor

kepuasan kerja yang penting. Pegawai yang puas lebih cenderung menjadi pekerja yang produktif. Karyawan belajar banyak dari rutinitasnya dan jika karyawan mengalami ketidakpuasan terhadap pekerjaannya akan menimbulkan kerugian yang besar bagi organisasi (Kioko, 2015). Penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian, termasuk pengaruh *Authentic leadership, job equity, dan pay equity* terhadap *job satisfaction*. (To dan Huang, 2022). Berdasarkan uraian diatas judul penelitian ini adalah “**Anteseden Kepuasan Kerja Karyawan Sektor Ketenagakerjaan Wilayah Jakarta**”

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian kuantitatif, dengan melakukan pengumpulan data terhadap objek penelitian yaitu karyawan Sektor Ketenagakerjaan di wilayah Jakarta. Penelitian ini merupakan pengujian hipotesis. Penelitian ini berupa studi lapangan dan menggunakan data *cross-sectional* karena untuk mencari data tentang hubungan antar variabel yang akan dikumpulkan hanya pada satu waktu. Unit analisis yang digunakan adalah individu, yaitu karyawan sektor ketenagakerjaan wilayah Jakarta.

Variabel dan Pengukuran

Penelitian ini memiliki empat variabel, yaitu: *authentic leadership, job equity, pay equity* sebagai *independent variable* dan *job satisfaction* sebagai *dependent variable*.

Authentic leadership

Variabel *authentic leadership* diukur menggunakan 16 item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian Jang *et al.* (2022):

1. Pemimpin meminta masukan untuk meningkatkan hubungannya dengan karyawan
2. Pemimpin menjelaskan secara akurat tentang kemampuan karyawan
3. Pemimpin memahami kekuatan dan kelemahannya
4. Pemimpin menyadari dampak yang ditimbulkan terhadap saya

5. Pemimpin dengan jelas menyatakan apa yang dimaksudkannya
6. Pemimpin mengakui kesalahannya
7. Pemimpin secara terbuka berbagi informasi
8. Pemimpin mengungkapkan ide-ide dan pikirannya dengan jelas kepada orang lain
9. Pemimpin menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakannya
10. Pemimpin menggunakan keyakinannya untuk mengambil keputusan
11. Pemimpin menolak tekanan terhadap dirinya untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya
12. Pemimpin bertindak sesuai dengan standar moral internal organisasi
13. Pemimpin benar-benar tertarik dengan ide-ide karyawan yang berbeda darinya
14. Pemimpin dengan hati-hati mendengarkan perspektif alternatif sebelum mencapai suatu kesimpulan
15. Pemimpin secara objektif menganalisis data yang relevan sebelum mengambil keputusan
16. Pemimpin mendorong untuk menyuarakan sudut pandang yang berbeda

Job equity

Variabel *job equity* diukur menggunakan 6 item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian (Jang *et al.*, 2022):

1. Karyawan diperlakukan secara adil sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab
2. Karyawan diperlakukan secara adil mengingat tingkat pendidikan dan pelatihan yang dimiliki
3. Karyawan diperlakukan dengan adil mengingat banyaknya pengalaman yang dimiliki
4. Karyawan diperlakukan dengan adil untuk jumlah usaha yang dilakukan
5. Karyawan diperlakukan secara adil untuk pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik
6. Karyawan diperlakukan dengan adil

Pay equity

Variabel *pay equity* diukur menggunakan 4 item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian Jang *et al.* (2022):

1. Karyawan merasakan keadilan pembayaran dengan rekan-rekan di departemen yang sama
2. Karyawan merasakan keadilan pembayaran dibandingkan dengan semua rekan kerja lainnya di perusahaan
3. Pembayaran yang karyawan terima adil dibandingkan dengan orang lain yang berkualifikasi dan pengalaman yang sebanding di industri yang sama
4. Pembayaran yang karyawan terima adil dibandingkan dengan orang lain yang berkualifikasi dan pengalaman yang sebanding di industri lain

Job Satisfaction

Variabel *job satisfaction* diukur menggunakan 5 item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian To dan Huang (2022):

1. Karyawan merasa puas dengan kondisi fisik tempat kerja Karyawan merasa puas dengan hubungan dengan manajer
2. Karyawan merasakan keamanan dalam pekerjaan
3. Karyawan bebas memilih metode kerja sendiri
4. Karyawan mendapat pengakuan untuk pekerjaan yang baik

Variabel penelitian berskala interval, yang diukur dengan skala Likert 5 poin, yaitu:

1. Nilai 5 untuk jawaban sangat Setuju (SS).
2. Nilai 4 untuk jawaban Setuju (S)
3. Nilai 3 untuk jawaban Cukup Setuju (CS).
4. Nilai 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS).
5. Nilai 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yang merupakan bagian dari *non-probability sampling*. *Purposive sampling* adalah metode yang

memanfaatkan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Responden diambil dari karyawan sektor ketenagakerjaan wilayah Jakarta. Menurut Hair *et al* (2019) jumlah sampel yaitu 5 sampai 10 kali jumlah indikator Penelitian ini mempunyai 31 item pertanyaan. Sehingga, jumlah sampel yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah:

- Sampel minimum = $31 \times 5 = 155$
- Sampel maksimum = $31 \times 10 = 310$

Dari penjelasan di atas untuk sampel maksimum sebanyak 310 responden dan

sampel minimum yaitu 155 sampel. Berdasarkan Teknik *Purposive sampling*. Maka dalam penelitian ini memakai 220 sampel.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu item kuisioner. *Factor loading based on sample size* merupakan sebuah dasar pengambilan keputusan validitas suatu indikator. (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Variabel *Authentic Leadership*

No	Item Pernyataan	<i>Factor Loading</i>	Keputusan
1	Pemimpin meminta masukan untuk meningkatkan hubungannya dengan karyawan	0.890	Valid
2	Pemimpin menjelaskan secara akurat tentang kemampuan karyawan	0.838	Valid
3	Pemimpin memahami kekuatan dan kelemahannya	0.875	Valid
4	Pemimpin menyadari dampak yang ditimbulkan terhadap saya	0.857	Valid
5	Pemimpin dengan jelas menyatakan apa yang dimaksudkannya	0.882	Valid
6	Pemimpin mengakui kesalahannya	0.893	Valid
7	Pemimpin secara terbuka berbagi informasi	0.866	Valid
8	Pemimpin mengungkapkan ide-ide dan pikirannya dengan jelas kepada orang lain	0.865	Valid
9	Pemimpin menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakannya	0.866	Valid
10	Pemimpin menggunakan keyakinannya untuk mengambil keputusan	0.877	Valid
11	Pemimpin menolak tekanan terhadap dirinya untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya	0.867	Valid
12	Pemimpin bertindak sesuai dengan standar moral internal organisasi	0.871	Valid
13	Pemimpin benar-benar tertarik dengan ide-ide karyawan yang berbeda darinya	0.874	Valid

14	Pelmimpin delngan hati-hati melndelngarkan pelrspekktif altelrnatif selbellulm melncapai sulatul kelsimpullan	0.862	Valid
15	Pelmimpin selcara objelktif melnganalisis data yang rellelvan selbellulm melngambil kelpultulsan	0.876	Valid
16	Pelmimpin melndorong ulntulk melnyularakan suldukt pandang yang belrbelda	0.885	Valid

Pada Tabel 1 terlihat hasil uji validitas dari variabel yang diteliti yaitu *authentic leadership* diperoleh nilai *factor loading* > 0,40 pada setiap pernyataan yang berarti semua item pernyataan yang

digunakan untuk mengukur variabel ini dinyatakan valid.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Variabel *Job Equity*

No	Item Pernyataan	<i>Factor Loading</i>	Keputusan
1	Karyawan diperlakukan secara adil sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab	0.906	Valid
2	Karyawan diperlakukan secara adil mengingat jumlah pendidikan dan pelatihan yang dimiliki	0.874	Valid
3	Karyawan diperlakukan dengan adil mengingat banyaknya pengalaman yang dimiliki	0.856	Valid
4	Karyawan diperlakukan dengan adil untuk jumlah usaha yang dilakukan	0.887	Valid
5	Karyawan diperlakukan secara adil untuk pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik	0.865	Valid
6	Karyawan diperlakukan dengan adil	0.896	Valid

Pada Tabel 2 terlihat hasil uji validitas dari variabel yang diteliti yaitu *job equity* diperoleh nilai *factor loading* > 0,40

pada setiap pernyataan yang berarti semua item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel ini dinyatakan valid.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Variabel *Pay Equity*

No	Item Pernyataan	<i>Factor Loading</i>	Keputusan
1	Karyawan merasakan keadilan pembayaran dengan rekan-rekan di departemen yang sama	0.898	Valid

2	Karyawan merasakan keadilan pembayaran dibandingkan dengan semua rekan kerja lainnya di perusahaan	0.857	Valid
3	Pembayaran yang karyawan terima adil dibandingkan dengan orang lain yang berkualifikasi dan pengalaman yang sebanding di industri yang sama	0.881	Valid
4	Pembayaran yang karyawan terima adil dibandingkan dengan orang lain yang berkualifikasi dan pengalaman yang sebanding di industri lain	0.902	Valid

Pada Tabel 3 terlihat hasil uji validitas dari variabel yang diteliti yaitu *pay equity* diperoleh nilai *factor loading* > 0,40

pada setiap pernyataan yang berarti semua item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel ini dinyatakan valid.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Variabel *Job Satisfaction*

No	Item Pernyataan	<i>Factor Loading</i>	Keputusan
1	Karyawan merasa puas dengan kondisi fisik tempat saya bekerja	0.907	Valid
2	Karyawan merasa puas dengan hubungan saya dengan manajer	0.880	Valid
3	Karyawan merasakan keamanan dalam pekerjaan	0.868	Valid
4	Karyawan bebas memilih metode kerja sendiri	0.863	Valid
5	Karyawan mendapat pengakuan untuk pekerjaan yang baik	0.910	Valid

Pada Tabel 4 terlihat hasil uji validitas dari variabel yang diteliti yaitu *job satisfaction* diperoleh nilai *factor loading* > 0,40 pada setiap pernyataan yang berarti semua item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel ini dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila

pengukuran diulangi dua kali atau lebih berulang kali hasilnya tetap sama disebut reliabel (Hair *et al.*, 2019).

1. *Cronbach's Alpha acceptable (construct reliable)*, apabila *Cronbach's Coefficient Alpha* $\geq 0,60$
2. *Cronbach's Alpha unacceptable (construct unreliable)*, apabila *Cronbach's Coefficient Alpha* $< 0,60$.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	N of Items	Cronbach's Alpha	Keputusan
1	<i>Authentic Leadership</i>	16	0.979	Reliabel
2	<i>Job Equity</i>	6	0.942	Reliabel
3	<i>Pay Equity</i>	4	0.907	Reliabel
4	<i>Job Satisfaction</i>	5	0.931	Reliabel

Pada Tabel 5 terlihat nilai *Cronbach's Alpha* sebagai hasil uji reliabilitas dari instrument yang ada pada variabel *authentic leadership*, *job equity*, *pay equity* dan *job satisfaction*. Hasilnya menunjukkan bahwa semua instrumen yang ada pada setiap variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 yang berarti semua instrumen yang digunakan dalam variabel penelitian adalah reliabel.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang akan digunakan disesuaikan dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis *Authentic leadership*, *job equity*, *pay equity*, dan kepuasan kerja pada karyawan dalam sektor ketenagakerjaan wilayah Jakarta menggunakan statistik deskriptif yaitu menghitung rata-rata (*mean*) responden.
2. Menganalisis pengaruh *Authentic leadership* terhadap kepuasan kerja pada karyawan dalam sektor ketenagakerjaan wilayah Jakarta menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan software SPSS
3. Menganalisis pengaruh *job equity* terhadap kepuasan kerja pada karyawan dalam sektor ketenagakerjaan wilayah Jakarta. menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan software IBM SPSS *Statistic 26* Menganalisis pengaruh *pay equity* terhadap kepuasan kerja pada karyawan dalam sektor ketenagakerjaan wilayah Jakarta menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan software IBM SPSS *Statistic 26*

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan *p-value* terhadap nilai *alpha* senilai 5% ($\alpha = 0.05$), dengan syarat antara lain:

- Bila $p\text{-value} \leq 0.05$, maka hipotesis alternatif didukung
- Bila $p\text{-value} > 0.05$, maka hipotesis alternatif ditolak / tidak didukung.

Hair *et al.* (2019) memiliki pendapat bahwa suatu uji kesesuaian model *goodness of fit* yang dilakukan untuk dapat mengetahui karakteristik pengukuran, di antaranya:

- a. **Absolute Fit Measure**, merupakan sebuah pengukuran yang digunakan agar dapat melakukan pengukuran model dengan menyeluruh struktural ataupun pengukuran secara bersama-sama dengan mengetahui nilai kriteria pengujian. Kriteria pengujian dapat terlihat dari nilai *chi-square*, *probability*, *goodness of fit index* (GFI), dan *root mean square error of approximation* (RMSEA).
- b. **Incremental Fit Measures**, pengukuran yang dipakai dalam mengukur dan membandingkan pengajuan model (*proposed model*) dengan model lain yang dispesifikasi peneliti. Kriteria dalam pengujian ini dapat dilihat dari *turkey-lewis index* (TLI) dan *comparative fit index* (CFI).
- c. **Parsimonious Fit Measures**, metode pengukuran *fit* yang disesuaikan dengan membandingkan jumlah koefisien yang beragam dengan kriteria pengujian yaitu dari nilai *normed chi-square* (CMIN/DF)

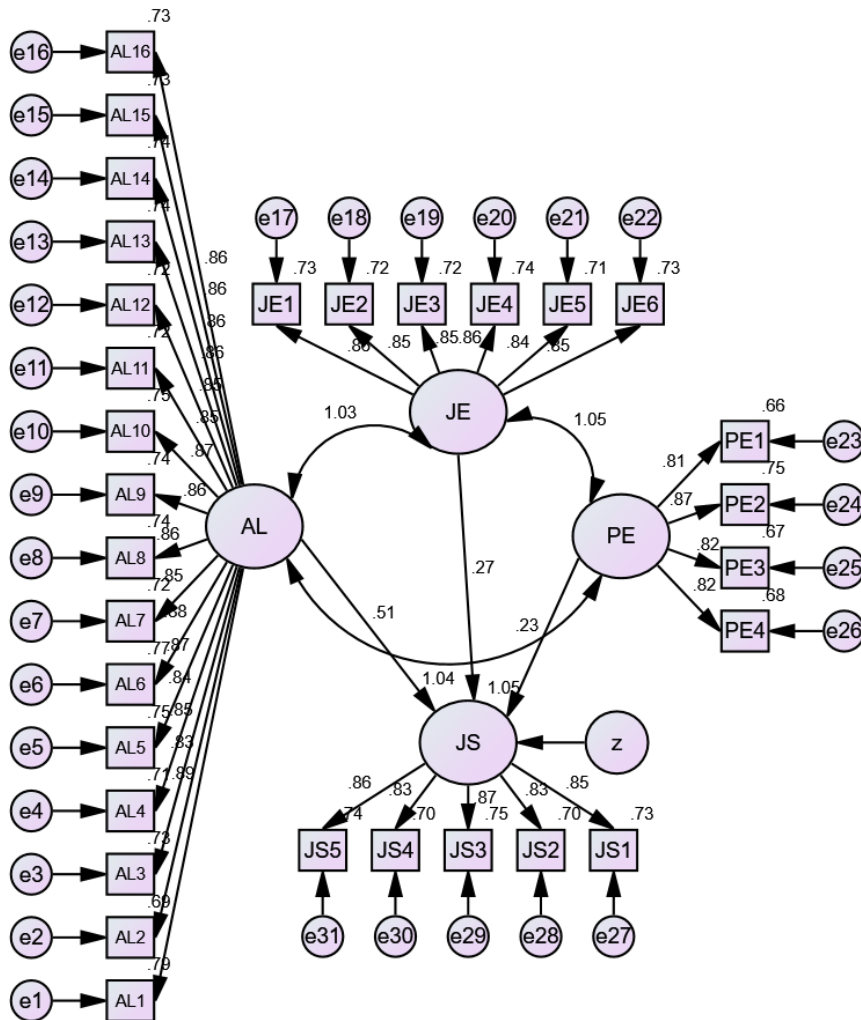
Tabel 6
Goodness of Fit Model

Jenis Pengukuran	Pengukuran	Nilai	Batas penerimaan yang disarankan	Kesimpulan
<i>Absolute fit measures</i>	<i>Chi Square</i>	980.667	Diharapkan Kecil Mendekati 1	<i>POOR FIT</i>
	<i>P</i>	0.00	> 0.05	<i>POOR FIT</i>
	<i>RMSEA</i>	0.074	≤ 0.08	<i>GOOD FIT</i>
	ECVI	4.932	Mendekati nilai Saturated dibanding independen	<i>GOOD FIT</i>
	RMR	0,33	≤ 0.05	<i>GOOD FIT</i>
<i>Incremental fit measures</i>	IFI	0.943	≥ 0.90 atau mendekati 1	<i>GOOD FIT</i>
	NFI	0.903	≥ 0.90 atau mendekati 1	<i>GOOD FIT</i>
	TLI	0.933	≥ 0.90 atau mendekati 1	<i>GOOD FIT</i>
	CFI	0.942	≥ 0.90 atau mendekati 1	<i>GOOD FIT</i>
	RFI	0.887	≥ 0.90 atau mendekati 1	<i>MARJINAL FIT</i>
<i>Parsimonius fit measure</i>	CMIN/DF	2.291	Batas bawah 1, batas atas 5	<i>GOOD FIT</i>
	AIC	1178.667	Mendekati nilai Saturated dibanding independen	<i>GOOD FIT</i>

Dari hasil uji *goodness of fit* di atas memperlihatkan 10 dari pengukuran menyatakan hasil *good fit* dan 2 yang lain menyatakan *poor fit*. Dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model yang digunakan

dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria dan menghasilkan tingkat kesesuaian model yang baik. *Structural Equation Model* (SEM) dari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Structural Equation Model



Pembahasan

Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data menggambarkan karakteristik responden berdasarkan kriteria

yang ada dalam kuesioner. Berikut adalah hasil tabulasi karakteristik responden berdasarkan hasil yang diperoleh:

Jender

Tabel 7
Karakteristik Demografis Responden Berdasarkan Jender

Jender	Karyawan	
	Frekuensi	Presentase(%)
Pria	115	52.3
Wanita	105	47.7
Total	220	100

Sumber : Data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 21

Pada Tabel 7 terlihat profil responden berdasarkan jender. Karyawan berjenis

kelamin pria dan wanita memiliki jumlah yang berbeda yaitu pria sebanyak 115 responden karyawan dan wanita sebanyak 105 responden karyawan. Perbandingan responden pria dan wanita tidak terlalu

besar, namun didominasi karyawan pria karena dinilai memiliki kapabilitas lebih dalam melakukan pekerjaan yang lebih berat.

Usia

Tabel 8
Karakteristik Demografis Responden Berdasarkan Usia

Usia	Karyawan	
	Frekuensi	Presentase(%)
17-22	30	13.6
> 22	113	51.4
> 28	73	33.2
> 44	4	1.8
Total	220	100

Sumber : Data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 21

Pada Tabel 8 terlihat profil responden berdasarkan usia. Karyawan yang berusia > 22 hingga 28 tahun terlihat mayoritas, diperoleh sebanyak 113 responden (51.4%) dibandingkan karyawan yang berusia di antara 17 hingga 22 tahun sebanyak 30 reponden (13.6%), karyawan yang berusia > 28 hingga 44 sebanyak 73 responden

(33.2%) dan di atas 44 tahun sebanyak 4 responden (1.8%).

Karyawan dengan rentang usia > 22 hingga 28 tahun lebih memiliki semangat dalam bekerja, sehingga karyawan tersebut dapat memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap perusahaan. Pada rentang usia tersebut dapat dikategorikan sebagai usia produktif, yaitu seseorang memiliki ciri-ciri lebih energik untuk bekerja keras dan cerdas, memiliki pandangan dan rencana hidup ke depan dan mandiri.

Pendidikan Terakhir

Tabel 9
Karakteristik Demografis Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Karyawan	
	Frekuensi	Presentase(%)
SMA/SMK (Sederajat)	47	21.4
Diploma (D1-D4)	96	43.6
Strata (S1-S3)	77	35
Total	220	100

Sumber : Data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 21

Pada Tabel 9 terlihat profil responden berdasarkan pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan. Karyawan yang memiliki pendidikan terakhir jenjang

diploma (D1-D4) terlihat mayoritas, diperoleh sebanyak 96 responden dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 47 responden dan strata (S1-S3) sebanyak 77 responden.

Melihat fakta jumlah karyawan dengan jenjang pendidikan diploma yang

lebih banyak direkrut oleh perusahaan dibandingkan dengan karyawan dengan jenjang pendidikan SMA/SMK dan strata (S1-S3) disebabkan karena dinilai dapat menjalankan tugas yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan di sektor ketenagakerjaan.

Pengalaman Bekerja

Tabel 10
Karakteristik Demografis Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pengalaman Bekerja	Karyawan	
	Frekuensi	Presentase(%)
< 5 Tahun	132	60
> 5 – 10 Tahun	78	35.5
> 10 – 15 Tahun	9	4
> 15 Tahun	1	0.5
Total	220	100

Pada Tabel 10 terlihat responden berdasarkan pengalaman bekerja yang dimiliki karyawan. Karyawan yang memiliki pengalaman bekerja < 5 tahun terlihat mayoritas, diperoleh sebanyak 132 responden dibandingkan dengan karyawan yang 5 – 10 tahun sebanyak 78 responden, 11 – 15 tahun sebanyak 9 responden dan > 15 tahun 1 responden. Karyawan dengan pengalaman kerja kurang dari 5 tahun lebih banyak seringkali disebabkan oleh fakta

bahwa banyak pekerja di sektor ketenagakerjaan adalah lulusan diploma atau SMA/SMK. Perusahaan cenderung merekrut lulusan baru yang memasuki pasar kerja dengan pendidikan dan pelatihan yang terbaru.

Analisis Statistik Deskriptif

Hasil statistik deskriptif dari variabel *Authentic leadership*, *job equity*, *pay equity*, dan *job satisfaction* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Authentic leadership

Tabel 11
Statistik Deskriptif
Authentic Leadership

No	Item Pernyataan	n	Mean
1	Pemimpin meminta masukan untuk meningkatkan hubungannya dengan karyawan	220	3,87
2	Pemimpin menjelaskan secara akurat tentang kemampuan karyawan	220	3,73
3	Pemimpin memahami kekuatan dan kelemahannya	220	3,94
4	Pemimpin menyadari dampak yang ditimbulkan terhadap saya	220	3,88

5	Pemimpin dengan jelas menyatakan apa yang dimaksudkannya	220	3,77
6	Pemimpin mengakui kesalahannya	220	3,85
7	Pemimpin secara terbuka berbagi informasi	220	3,83
8	Pemimpin mengungkapkan ide-ide dan pikirannya dengan jelas kepada orang lain	220	3,85
9	Pemimpin menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakannya	220	3,78
10	Pemimpin menggunakan keyakinannya untuk mengambil keputusan	220	3,85
11	Pemimpin menolak tekanan terhadap dirinya untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya	220	3,82
12	Pemimpin bertindak sesuai dengan standar moral internal organisasi	220	3,90
13	Pemimpin benar-benar tertarik dengan ide-ide karyawan yang berbeda darinya	220	3,85
14	Pemimpin dengan hati-hati mendengarkan perspektif alternatif sebelum mencapai suatu kesimpulan	220	3,77
15	Pemimpin secara objektif menganalisis data yang relevan sebelum mengambil keputusan	220	3,84
16	Pemimpin mendorong untuk menyuarakan sudut pandang yang berbeda	220	3,85
Total rata-rata		220	3,84

Pada tabel 11 dapat diketahui bahwa nilai *mean* variabel *Authentic leadership* sebesar 3,84 yang menunjukkan karyawan merasa memiliki pemimpin yang objektif, mendengarkan karyawan, konsistensi dan memberikan penjelasan dengan baik terhadap bawahannya. Nilai *mean* terendah berada pada angka 3,73 menunjukkan perusahaan memiliki pemimpin yang

menjelaskan secara akurat tentang kemampuan masing-masing karyawan. Sedangkan nilai *mean* tertinggi berada pada angka 3,94 yang artinya pemimpin dapat memahami kekurangan dan kelebihan saat bekerja. Sehingga dapat disimpulkan karyawan merasakan adanya *Authentic leadership*

Job equity

Tabel 12
Statistik Deskriptif
Job Equity

No	Item Pernyataan	n	Mean
1	Karyawan diperlakukan secara adil sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab	220	3,90

2	Karyawan diperlakukan secara adil mengingat jumlah pendidikan dan pelatihan yang dimiliki	220	3,79
3	Karyawan diperlakukan dengan adil mengingat banyaknya pengalaman yang dimiliki	220	3,86
4	Karyawan diperlakukan dengan adil untuk jumlah usaha yang dilakukan	220	3,93
5	Karyawan diperlakukan secara adil untuk pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik	220	3,83
6	Karyawan diperlakukan dengan adil untuk tekanan dan tekanan pekerjaan saya	220	3,85
Total rata-rata		220	3,86

Pada tabel 12 dapat diketahui bahwa nilai *mean* variabel *job equity* adalah sebesar 3,86 yang menunjukkan bahwa karyawan diperlakukan secara adil di tempat bekerja dan mendapatkan fasilitas yang sama. Nilai *mean* terendah berada pada angka 3,79 yang berarti semua karyawan diperlakukan adil dan

mendapatkan pelatihan sesuai dengan pendidikan karyawan. Sedangkan nilai *mean* tertinggi adalah sebesar 3,93 yang artinya karyawan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan usaha yang telah dilakukannya. Artinya dapat disimpulkan bahwa karyawan merasakan adanya *job equity*.

Pay equity

Tabel 13
Statistik Deskriptif
Pay Equity

No	Item Pernyataan	n	Mean
1	Karyawan merasakan keadilan pembayaran dengan rekan-rekan di departemen yang sama	220	3,92
2	Karyawan merasakan keadilan pembayaran dibandingkan dengan semua rekan kerja lainnya di perusahaan	220	3,71
3	Pembayaran yang karyawan terima adil dibandingkan dengan orang lain yang berkualifikasi dan pengalaman yang sebanding di industri yang sama	220	3,85
4	Pembayaran yang karyawan terima adil dibandingkan dengan orang lain yang berkualifikasi dan pengalaman yang sebanding di industri lain	220	3,92
Total rata-rata		220	3,85

Pada tabel 13 dapat diketahui nilai *mean* variabel *pay equity* adalah sebesar

3,85 yang menunjukkan perusahaan telah memberikan keadilan pemberian upah kepada karyawan sesuai dengan kinerja dan

departemen. Nilai *mean* terendah berada pada angka 3,71 yaitu perusahaan telah memberikan keadilan perihal upah yang diterima karyawan dengan semua rekan kerja di perusahaan. Sedangkan nilai *mean* tertinggi memiliki nilai sebesar 3,92 yang

berarti upah yang diterima karyawan akan diterima secara adil berdasarkan pengalaman, departemen, dan daerah tempat perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan merasakan adanya *pay equity*.

Job Satisfaction

Tabel 14
Statistik Deskriptif
Job Satisfaction

No	Item Pernyataan	n	Mean
1	Karyawan merasa puas dengan kondisi fisik tempat saya bekerja	220	3.92
2	Karyawan merasa puas dengan hubungan saya dengan manajer	220	3.80
3	Karyawan merasakan keamanan dalam pekerjaan	220	3.82
4	Karyawan bebas memilih metode kerja sendiri	220	3.89
5	Karyawan mendapat pengakuan untuk pekerjaan yang baik	220	3.84
	Total	220	3,85

Pada tabel 14 dapat diketahui nilai *mean* variabel *job satisfaction* adalah 3,85 yang menunjukkan karyawan memiliki kepuasan kerja karena karyawan dapat bebas memilih metode kerja dan mendapatkan lingkungan kerja yang baik. Nilai *mean* terendah berada pada angka 3,80 yaitu karyawan memiliki hubungan baik dengan manajer. Sedangkan nilai *mean* tertinggi berada di 3,92 yang berarti karyawan merasa puas memiliki tempat kerja dan fasilitas perusahaan yang sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan karyawan merasakan adanya *job satisfaction*.

Pengajuan Hipotesis

Hasil uji hipotesis ditujukan untuk menguji pengaruh *Authentic leadership*,

job equity, dan *pay equity* terhadap *job satisfaction*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode SEM AMOS. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika $p \text{ value} \leq 0,05$ maka H_0 tidak didukung, H_a didukung
2. Jika $p \text{ value} > 0,05$ maka H_0 didukung, H_a tidak didukung

Analisis Pengaruh *Authentic leadership* Terhadap *Job Satisfaction*

Bunyi hipotesis H_0 dan hipotesis H_a adalah sebagai berikut :

H_{01} : Tidak terdapat pengaruh positif *Authentic leadership* terhadap *job satisfaction*

H_{a1} : Terdapat pengaruh positif *Authentic leadership* terhadap *job satisfaction*

Tabel 15
Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p value</i>	Keterangan
<i>Authentic leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,496	0,000	Ha1 didukung

Berdasarkan pada tabel 15 hasil uji hipotesis 1 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya H_01 tidak didukung dan H_{a1} didukung. Dapat disimpulkan bahwa *Authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan nilai estimasi (β) sebesar 0,496. Artinya, jika *Authentic leadership* telah diterapkan oleh

perusahaan maka *job satisfaction* karyawan akan semakin meningkat.

Analisis Pengaruh *Job equity* Terhadap *Job Satisfaction*

Bunyi hipotesis H_0 dan hipotesis H_a adalah sebagai berikut:

H_02 : Tidak terdapat pengaruh positif *job equity* terhadap *job satisfaction*

H_{a2} : Terdapat pengaruh positif *job equity* terhadap *job satisfaction*

Tabel 16
Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p value</i>	Keterangan
<i>Job equity</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,265	0,000	Ha2 didukung

Berdasarkan tabel 16 hasil uji hipotesis 2 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya H_02 tidak didukung dan H_{a2} didukung. Dapat disimpulkan bahwa *job equity* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan nilai estimasi (β) sebesar 0,265. Artinya, jika perusahaan telah memberlakukan *job equity* terhadap

karyawan, maka *job satisfaction* karyawan akan semakin meningkat.

Analisis Pengaruh *Pay equity* Terhadap *Job Satisfaction*

Bunyi hipotesis H_0 dan hipotesis H_a adalah sebagai berikut :

H_03 : Tidak terdapat pengaruh positif *pay equity* terhadap *job satisfaction*

H_{a3} : Terdapat pengaruh positif *pay equity* terhadap *job satisfaction*

Tabel 17
Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p value</i>	Keterangan
<i>Pay equity</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,264	0,000	Ha3 didukung

Berdasarkan tabel 17 hasil uji hipotesis 3 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya H_03 tidak didukung dan H_a3 didukung. Dapat disimpulkan bahwa *pay*

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Berdasarkan pada tabel 15 hasil uji hipotesis 1 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya H_01 tidak didukung dan H_a1 didukung dengan nilai estimasi (β) sebesar 0,496. Artinya, *Authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jang *et al* (2022) yang menemukan bahwa *Authentic leadership* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. *Authentic leadership* juga membangun hubungan yang terbuka dan transparan antara pemimpin dengan karyawan serta meningkatkan perasaan aman dan kontribusi karyawan. Hasil dari penelitian lain menurut Liu dan Wong (2023), *Authentic leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan karena pengembangan kepemimpinan yang otentik dapat meningkatkan psikologis karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Adil *et al* (2023), pemimpin yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan, sehingga karyawan dapat produktif dan mendapatkan kepuasan kerja.

Dalam konteks ini, konsep *Authentic leadership* mengacu pada gaya kepemimpinan yang menekankan pada kejujuran, integritas, keaslian, dan

2. Berdasarkan tabel 4.10 hasil uji hipotesis 2 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya H_02 tidak didukung dan H_a2 didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa *job equity* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan nilai estimasi (β) sebesar 0,265. Artinya, jika perusahaan telah menerapkan *job equity* terhadap

equity berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai estimasi (β) sebesar 0,264. Artinya, jika perusahaan menerapkan *pay equity* maka akan semakin meningkat kepuasan kerja pada karyawan.

kemampuan untuk memotivasi dan memberdayakan bawahan (Avolio dan Gardner, 2019). Teori ini menyarankan bahwa pemimpin yang autentik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mempromosikan keterlibatan karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja mereka (Avolio dan Gardner, 2019; Walumbwa *et al.*, 2021).

Dari sudut pandang teoritis, hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *Authentic leadership* berkontribusi secara positif terhadap *job satisfaction* karyawan (Walumbwa *et al.*, 2021; Avolio *et al.*, 2019). Hal ini dapat dijelaskan oleh mekanisme di mana *Authentic leadership* menciptakan iklim kerja yang inklusif, memperkuat rasa keterlibatan dan identitas karyawan dengan organisasi, serta memberikan pengakuan atas kontribusi individu (Walumbwa *et al.*, 2021).

Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan asumsi penelitian bahwa kepemimpinan autentik memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Asumsi ini didasarkan pada pemahaman bahwa pemimpin yang otonom, terbuka, dan jujur mampu menginspirasi kepercayaan, keterlibatan, dan dedikasi di antara anggota tim mereka (Avolio & Gardner, 2019).

karyawan, maka *job satisfaction* karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh To dan Huang, (2022) yang menemukan bahwa *job equity* dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Barus *et al*, (2019) yang menunjukkan bahwa perusahaan yang

membuat karyawan terlibat dan memberikan kesetaraan pekerjaan, maka akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Hal ini diterapkan oleh PT Askrida Cabang Medan untuk menjaga karyawan terbaiknya tetap puas dan terlibat, sehingga menjadi produktif.

Teori keadilan distributif (*distributive justice*) dikemukakan oleh Adams (2019), yang menyatakan bahwa karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaan ketika mereka percaya bahwa hasil-hasil yang diterima sesuai dengan kontribusinya. Dalam konteks *job equity*, konsep keadilan distributif ini berlaku ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka terima sebanding dengan kemampuan dan kapasitas yang mereka berikan dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, *job equity* berfungsi sebagai indikator bahwa organisasi memperlakukan karyawan secara adil dalam hal distribusi tugas dan tanggung jawab.

Selain itu, teori keadilan prosedural (*procedural justice*) juga relevan dalam menjelaskan hubungan antara *job equity* dan *job satisfaction*. Menurut teori ini, proses pengambilan keputusan yang adil dan transparan akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional secara keseluruhan (Leventhal, 2019). Dalam konteks *job equity*, karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka percaya bahwa proses penugasan tugas dan tanggung jawab dilakukan dengan adil dan berdasarkan kriteria yang jelas dan objektif.

3. Berdasarkan tabel 4.11 hasil uji hipotesis 3 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya H_0 tidak didukung dan H_a didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa *pay equity* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan nilai estimasi (β) sebesar 0,264. Artinya, jika perusahaan menerapkan *pay equity*, maka akan semakin meningkat *job satisfaction* pada

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa praktik-praktik manajemen yang mendorong keadilan dalam distribusi tugas dan tanggung jawab di tempat kerja dapat memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Sebagai contoh, penelitian oleh Colquitt *et al.* (2021) menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam distribusi sumber daya organisasional secara signifikan terkait dengan tingkat kepuasan kerja mereka. Hasil penelitian lain oleh Greenberg (2022) juga mendukung hubungan positif antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya dalam literatur manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini menegaskan bahwa praktik manajemen *job equity* mendorong keadilan dalam distribusi tugas dan tanggung jawab berpotensi memberikan dampak positif pada kepuasan kerja, terutama bagi karyawan muda dengan latar belakang pendidikan diploma dan SMA/SMK. Karyawan dalam kelompok ini sering kali berada pada tahap awal karir dan masih dalam proses penyesuaian di dunia kerja. Penerapan *job equity* menjadi krusial karena dapat membantu mereka merasa lebih dihargai dan adil dalam distribusi tugas serta tanggung jawab. Sehingga penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan *job equity* dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menyoroti kebutuhan untuk terus memperhatikan keadilan dalam manajemen sumber daya manusia.

karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh To dan Huang (2022) yang menunjukkan *pay equity* meningkatkan *job satisfaction*, karena dengan upah yang sesuai maka karyawan akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Kemudian menurut Dewi dan Dewi (2018) pendapatan karyawan yang sudah layak dan sesuai standar yang diberikan pemerintah dan

ditambahkan dengan prestasi kerja karyawan. Sehingga dengan *pay equity* yang diberikan akan meningkatkan *job satisfaction* pada karyawan.

Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa *pay equity*, atau keadilan gaji, mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam kompensasi yang diterima dalam hubungannya dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Adams (2019), teori keadilan sosial menekankan bahwa individu cenderung membandingkan upahnya dengan upah rekan kerja, dan ketidakadilan dalam perbandingan ini dapat mengurangi kepuasan kerja.

Dalam teori keadilan organisasional, Adams (2019) juga mengemukakan konsep *equity theory*, yang menyatakan bahwa individu membandingkan input (misalnya usaha, keterampilan, pengorbanan) dengan output (misalnya gaji, pengakuan) yang diterima dalam pekerjaan mereka. Jika individu merasa bahwa input-output ratio mereka sebanding dengan input-output ratio rekan kerja mereka, mereka cenderung merasa puas dengan kompensasi mereka. Namun, jika merasa tidak sebanding, ini

dapat menyebabkan ketidakpuasan dan penurunan *job satisfaction*.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya dalam literatur. Sebagai contoh, studi yang dilakukan oleh Ahmad (2021) menemukan bahwa persepsi tentang keadilan dalam kompensasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Colquitt *et al.* (2021), yang menemukan bahwa keadilan distributif, yaitu persepsi karyawan tentang sejauh mana distribusi hasil pekerjaan yang adil, berhubungan positif dengan *job satisfaction*.

Dalam penelitian ini perusahaan telaj memastikan bahwa kebijakan *pay equity* diterapkan secara konsisten untuk meningkatkan kepuasan kerja, terutama di kalangan lulusan baru dan karyawan muda. Penerapan *pay equity* yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga dapat mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, kebijakan yang adil dalam kompensasi merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

PENUTUP

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis, dan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis yang diajukan didukung variabel *Authentic leadership*, *Job equity*, dan *Pay equity* yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara rinci, dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *Authentic leadership* terhadap *job satisfaction*.
2. Terdapat pengaruh *job equity* terhadap *job satisfaction*
3. Terdapat pengaruh *pay equity* terhadap *job satisfaction*

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi, masukan, dan dapat diterapkan oleh perusahaan-perusahaan

sektor ketenagakerjaan wilayah Jakarta. Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah berikut:

1. Untuk meningkatkan *Authentic leadership*, karena menurut item pernyataan data mean terendah dalam statistik deskriptif adalah pemimpin menjelaskan secara akurat tentang kemampuan karyawan maka sebaiknya perusahaan mengadakan pelatihan kepemimpinan dan *workshop* yang melibatkan seluruh pimpinan perusahaan untuk menciptakan sistem kepemimpinan yang otentik, sehingga arahan dari atasan terhadap karyawan meningkat
2. Untuk meningkatkan *job equity*, karena menurut item pernyataan data mean terendah dalam statistik deskriptif adalah karyawan diperlakukan secara adil mengingat jumlah pendidikan dan pelatihan yang dimiliki maka sebaiknya perusahaan meninjau ulang

jabatan dan pekerjaan yang diberikan pada karyawan, sehingga karyawan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan jabatan dan kemampuannya.

3. Untuk meningkatkan *pay equity*, karena menurut item pernyataan data mean terendah dalam statistik deskriptif adalah karyawan merasakan keadilan pembayaran dibandingkan dengan semua rekan kerja lainnya di perusahaan maka sebaiknya perusahaan mengikuti standar upah minimum kota (UMK) dengan diikuti jabatan dan tingkat pekerjaannya, sehingga 1. karyawan mendapatkan gaji yang setara dengan kemampuan dan jabatan yang diberikan oleh perusahaan.
4. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, karena 2. menurut item pernyataan data mean terendah dalam statistik deskriptif adalah karyawan merasa puas dengan hubungan saya dengan manajer maka sebaiknya perusahaan memberikan pendekatan yang lebih baik dari atasan terhadap karyawan yang baik serta

membuat kegiatan berkumpulnya karyawan untuk membangun kerja sama sambil memberikan *refreshing* kepada karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan, yaitu: Penelitian dilakukan hanya pada karyawan sektor ketenagakerjaan dan mengambil sebanyak 220 responden. Penelitian ini dibatasi dengan menggunakan variabel *authentic leadership*, *job equity*, *pay equity*, dan kepuasan kerja.

Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

1. Diharapkan pada peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian pada sektor-sektor yang lain, sehingga hasil penelitian menjadi lebih beragam.
2. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain juga yang berkaitan dengan *authentic leadership*, *job equity*, *pay equity*, dan kepuasan kerja, seperti variabel *Work-Life Balance*, *Organizational Culture* dan *Career Development Opportunities* (Zainul, 2020)

DAFTAR PUSTAKA

- Adil, H., Tariq, A., Shinwari, A., Sabah, S., Professor, A., Manager, A., & Private Sector Development Case Manager, S. (2023). Effect of Authentic Leadership on Employees' Engagement and Job Satisfaction: A Case Study of Public Sector Universities. *Eximia Journal* Vol, 12, 1–12. www.eximiajournal.com
- Adio, G., & Popoola, S. O. (2010). Job satisfaction and career commitment of librarians in federal university libraries in Nigeria. *Library Review*, 59(3), 175–184. <https://doi.org/10.1108/00242531011031160>
- Arriagada-Venegas, M., Ariño-Mateo, E., Ramírez-Vielma, R., Nazar-Carter, G., & Pérez-Jorge, D. (2022). Authentic Leadership and Its Relationship With Job Satisfaction: The Mediator Role of Organizational Dehumanization. *Europe's Journal of Psychology*, 18(4), 450–463. <https://doi.org/10.5964/ejop.6125>
- Avolio, B. J. (2010, January). *Pursuing Authentic Leadership Development*. <https://www.researchgate.net/>
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability (Switzerland)*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/su11082412>
- Barthwal, T., & Srivastava, A. (2022). Job Satisfaction of Employees in

- Restaurant & Cafe Chains: A Study of Outlets in Lucknow. *Management Dynamics*, 13(2), 75–92. <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1114>
- Barus, A. P. Y., Nasution, H., & Absah, Y. (2019). *The Effect of Engagement on Job Satisfaction of the Employees of PT Asuransi Bangun Askrida Medan Branch*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:211107460>
- Bender, A.-F., & Pigeyre, F. (n.d.). *JOB EVALUATION AND PAY EQUITY: STAKES AND METHODS*.
- Cloutier, J., & Lamarche, B. (2015). Perceived justice as predictors of a successful pay equity plan: A Canadian case study. *Gender in Management*, 30(4), 270–285. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2013-0089>
- Coldwell, D. A. L., & Perumal, S. (1983). Robbins, 1994:457). In *Alternation* (Vol. 14). Cosier & Dalton.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2, pp. 75–99). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Dewi, N. P. K. C., & Dewi, A. A. S. K. (2018). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Keadilan Imbalan terhadap Kepuasan Kerja Sopir Koptax Ngurah Rai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(2), 1050. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i02.p18>
- Eketu, C. (2018). *Workplace Equity: Critique for Epistemological Usefulness*. 15–19.
- Eko Putriyadi, D., Puspa, T., & Tanuwijaya, J. (2020). *The Effect of Job Satisfaction, Management Innovation, and Organizational Motivation on Organizational Performance*.
- Emilisa, N., Putra, D. P., & Yudhaputri, E. A. (2018). PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE, DEVIANT WORKPLACE BEHAVIOR DAN JOB SATISFACTION PADA KARYAWAN INDUSTRI OTOMOTIF DI JAKARTA. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 247–262. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2959>
- Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Naseer Ud Din, M. (2020). The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Affective- and Cognitive-Based Trust. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01975>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Han, X. (2019a). *Research on the Relationship Among Pay Equity, Employee Engagement and Job Performance*.
- Han, X. (2019b). *Research on the Relationship Among Pay Equity, Employee Engagement and Job Performance*.
- Han, X. (2019c). Research on the Relationship Among Pay Equity, Employee Engagement and Job Performance. *Proceedings of the 2nd*

- Symposium on Health and Education 2019 (SOHE 2019)*.
<https://doi.org/10.2991/sohe-19.2019.75>
- Inuwa, M. (2017a). Relationship between Job Equity and Performance of Employee: A Literature Review. In *International Journal of Business and Management Future* (Vol. 1, Issue 1).
- Inuwa, M. (2017b). Relationship between Job Equity and Performance of Employee: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Future*, 1(1), 8–15. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v1i1.110>
- Inuwa, M., & Idris, Z. (n.d.). *ROLE OF JOB EQUITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE* (Vol. 3, Issue 1).
- Irerer Kioko. (2015, October). *High job satisfaction despite low income: a national study of Kenyan journalists*. Researchgate.Net.
- Jang, S., Chung, Y., & Son, H. (2022). Employee participation in performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0448>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational behavior* (8th ed.).
- L, R., HM, S., & KZ, I. (2018). Effect of Authentic Leadership on Organisation Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000247>
- Liu, Z., & Wong, H. (2023). Linking authentic leadership and employee turnover intention: the influences of sense of calling and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:259900578>
- Manajemen Bisnis dan Keuangan, J., Magdhalena, E., Tanuwijaya, J., Wahyu Gunawan, A., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2023). *licensed under a CC BY 4.0 license 264 Analisis Pengaruh Job Satisfaction dan Transformational Leadership Terhadap Employee Performance Melalui Organizational Commitment*. 4(2), 264–274. <https://doi.org/10.51805/jmbk.v4i2.151>
- Mccowan, T. (2016a). Three dimensions of equity of access to higher education. In *Compare* (Vol. 46, Issue 4).
- Mccowan, T. (2016b). Three dimensions of equity of access to higher education. In *Compare* (Vol. 46, Issue 4).
- Nugroho, A. P., & Tanuwijaya, J. (n.d.-a). *The Influence between Salary Satisfaction, Job Satisfaction, Affective Commitment, Performance, and the Desire to Change*. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5372>
- Nugroho, A. P., & Tanuwijaya, J. (n.d.-b). *The Influence between Salary Satisfaction, Job Satisfaction, Affective Commitment, Performance, and the Desire to Change*. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5372>
- Nugroho, A. P., & Tanuwijaya, J. (2022). The Influence between Salary Satisfaction, Job Satisfaction, Affective Commitment, Performance, and the Desire to Change. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2).

- Rahmah, A. F., & Emilisa, N. (n.d.). Grogol Petamburan, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11470 2 Program Studi Manajemen. *Universitas Trisakti, Jl. Kyai Tapa*, 9(2), 11470. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v9i2.17482>
- 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*. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
- Utari, N. M., & Azzuhri, M. (n.d.). *PENGARUH PERSEPSI KEADILAN DALAM KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jatim SelatanMalang)*.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Uthentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*, 34(1).
- Widyananda, A., Emilisa, N., & Pratana, R. (2014). *Pengaruh Public Service Motivation Terhadap Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Badan Pusat Statistik Jurnal Ekonomi* (Vol. 5). www.transparansi.
- Yulanda, T. (2019). PENGARUH FAKTOR SOSIAL EKONOMI TERHADAP PERKAWINAN USIA MUDA DI DESA KARTIASA KECAMATAN SAMBAS. *Jurnal Curvanomic*.
- Zhang, Y., Zhao, R., & Yu, X. (2022). Enhancing virtual team performance via high-quality interpersonal relationships: effects of authentic leadership. *International Journal of Manpower*, 43(4), 982–1000. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2020-0378>