

ANALISIS PERSEPSI MULTIGENERASI TERHADAP KESESUAIAN KOMPENSASI STRATEGIK PADA PENGADILAN AGAMA JAKARTA BARAT

Denia Maharani¹, Naura Jasmin Priambawa², Agung Zulfikri S.M., M.M³

¹Universitas Pembangunan Jaya

¹Universitas Pembangunan Jaya

¹Universitas Pembangunan Jaya

²Email: agung.zulfikri@upj.ac.id

Abstrak

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, serta perilaku kerja pegawai. Penelitian ini membahas analisis kesesuaian kompensasi strategis berdasarkan preferensi multigenerasi pada Pengadilan Agama Jakarta Barat. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada adanya ketidakpuasan pegawai terhadap sistem kompensasi serta perbedaan karakteristik generasi yang bekerja dalam satu organisasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kesesuaian kompensasi dengan preferensi pegawai dari generasi Milenial dan Generasi Z serta dampaknya terhadap pola kehadiran. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan wawancara terhadap 53 pegawai. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 77,4% pegawai menyatakan tidak puas terhadap sistem kompensasi yang diterapkan. Generasi Z menunjukkan sensitivitas lebih tinggi terhadap kesesuaian kompensasi dibandingkan Generasi Milenial. Tingkat kehadiran pegawai berada pada kisaran 88%–91% dan relatif stabil, namun tetap dipengaruhi oleh persepsi terhadap kompensasi. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian kompensasi dengan preferensi multigenerasi berperan dalam menjaga stabilitas kehadiran dan motivasi kerja pegawai.

Kata kunci: *kompensasi, multigenerasi, kehadiran*

ABSTRACT

Compensation is one of the key factors in human resource management that influences employee motivation, job satisfaction, and work behavior. This study analyzes the alignment of strategic compensation based on multigenerational preferences at the Religious Court of West Jakarta. The background of this research is the existence of employee dissatisfaction with the compensation system and differences in generational characteristics within one organization. The purpose of this study is to examine the suitability of compensation with the preferences of Millennial and Generation Z employees and its impact on attendance patterns. The research method uses a descriptive approach with data collection techniques through questionnaires and interviews involving 53 employees. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that 77.4% of employees are dissatisfied with the implemented compensation system. Generation Z shows higher sensitivity toward compensation fairness compared to Millennials. Employee attendance ranges from 88% to 91% and tends to be stable, although influenced by perceptions of compensation. The conclusion indicates that the alignment of compensation with multigenerational preferences plays an important role in maintaining attendance stability and employee motivation.

Keywords: *compensation, multigenerational, attendance*

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkembang menjadi salah satu elemen strategis dalam keberlangsungan organisasi modern. Pengelolaan tenaga kerja tidak lagi hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan administratif, melainkan telah bergeser pada upaya menciptakan nilai tambah melalui optimalisasi kontribusi karyawan. Salah satu aspek utama dalam MSDM adalah sistem kompensasi yang dipahami sebagai seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi kerja, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Kompensasi berperan sebagai faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, serta kinerja individu dalam organisasi. Kajian sebelumnya menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan produktivitas kerja serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Sari et al., 2022; Wibowo et al., 2021). Selain itu, kompensasi juga menjadi instrumen strategis dalam menjaga keberlanjutan organisasi di tengah kompetisi tenaga kerja yang semakin ketat (Hidayat et al., 2023).

Perubahan struktur tenaga kerja yang semakin beragam secara generasi menciptakan dinamika baru dalam pengelolaan MSDM. Organisasi saat ini terdiri dari beberapa kelompok generasi seperti Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z yang memiliki karakteristik, nilai kerja, serta ekspektasi yang berbeda. Perbedaan tersebut tercermin dalam preferensi terhadap sistem kompensasi, di mana generasi yang lebih muda cenderung menekankan fleksibilitas kerja, pengakuan, serta keseimbangan kehidupan kerja, sementara generasi yang lebih senior lebih menekankan stabilitas dan kepastian finansial. Kajian terdahulu menunjukkan bahwa faktor kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan serta kinerja karyawan dalam organisasi (Putra et al., 2023; Kholik et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan kompensasi yang bersifat seragam tidak

lagi mampu menjawab kebutuhan tenaga kerja multigenerasi. kesesuaian antara sistem kompensasi dan preferensi karyawan menjadi aspek penting dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi. Fenomena yang ditemukan pada instansi yang menjadi objek penelitian menunjukkan adanya variasi persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi yang diterapkan. Berdasarkan data observasi lapangan dan dokumentasi penilaian tahunan, terdapat indikasi perbedaan tingkat kepuasan antar kelompok jabatan dan generasi. Sebagian karyawan menyatakan bahwa sistem kompensasi belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi kerja yang mereka berikan.

Data kehadiran karyawan juga menunjukkan adanya variasi tingkat kedisiplinan kerja, di mana sebagian pegawai dengan tingkat kepuasan yang lebih rendah cenderung memiliki pola kehadiran yang kurang stabil. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi tidak hanya berkaitan dengan aspek kepuasan kerja, tetapi juga berhubungan dengan perilaku kerja seperti kedisiplinan dan kehadiran. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam organisasi (Maulana & Frinaldi, 2024; Rosyid et al., 2024). Selain itu, kompensasi yang tidak sesuai dapat berdampak pada penurunan keterikatan kerja serta peningkatan ketidakhadiran dalam organisasi (Wahyuni et al., 2022). Hal ini memperlihatkan bahwa sistem kompensasi memiliki peran yang lebih luas daripada sekadar pemberian imbalan, tetapi juga memengaruhi stabilitas perilaku kerja karyawan.

Data kepegawaian pada Pengadilan Agama Jakarta Barat menunjukkan total 53 pegawai yang tersebar pada berbagai jabatan struktural dan fungsional. Komposisi tersebut terdiri atas pimpinan, jabatan teknis peradilan, serta tenaga administrasi dan layanan operasional. Dari total tersebut, terdapat 28 pegawai laki-laki dan 25 pegawai perempuan, yang menunjukkan distribusi gender relatif seimbang dalam organisasi. Pada level

pimpinan, terdapat 1 Ketua dan 1 Wakil Ketua, yang menjadi unsur pengarah kebijakan organisasi. Pada kelompok hakim, jumlah pegawai tercatat sebanyak 5 orang, yang berperan dalam proses utama peradilan. Sementara itu, fungsi kepaniteraan memiliki kontribusi signifikan dengan total pegawai yang tersebar pada beberapa sub jabatan, termasuk 1 Panitera, serta beberapa Panitera Muda yang masing-masing terdiri dari 1 orang per bidang, yaitu Panitera Muda Hukum, Panitera Muda Permohonan, dan Panitera Muda Gugatan. Pada jabatan teknis, terdapat 10 Panitera Pengganti, 6 Jurusita, dan 2 Jurusita Pengganti yang berperan dalam mendukung kelancaran proses persidangan dan administrasi perkara. Selain itu, terdapat 1 Sekretaris yang mengoordinasikan fungsi administratif organisasi. Pada unit pendukung administratif, terdapat 3 Kepala Sub Bagian, yang meliputi perencanaan, kepegawaian, serta umum dan keuangan. Dari sisi tenaga fungsional, terdapat 1 Analis Sumber Daya Manusia Ahli Pertama, 2 Pranata Komputer Ahli Pertama, serta 4 Klerek-Analis Perkara Peradilan yang mendukung pengelolaan administrasi berbasis sistem. Selain itu, terdapat 3 Operator Penata Layanan Operasional, 1 Dokumentalis Hukum, serta kelompok PPPK yang terdiri atas 3 Penata Layanan Operasional dan 7 Operator Layanan Operasional.

data menunjukkan total 53 pegawai, dengan distribusi jabatan yang cukup beragam antara fungsi pimpinan, teknis, dan administratif. Struktur ini menggambarkan kompleksitas organisasi yang tidak hanya bergantung pada fungsi utama peradilan, tetapi juga pada dukungan sistem administrasi dan layanan operasional. Keberagaman jabatan tersebut mencerminkan adanya potensi perbedaan beban kerja, tanggung jawab, serta pengalaman kerja yang dapat berkaitan dengan persepsi terhadap sistem kompensasi dan pola kehadiran pegawai dalam organisasi. Sehingga dalam hal ini penulis tertarik untuk membahas mengenai **Analisis Persepsi Multigenerasi terhadap Kesesuaian Kompensasi Stratejik pada Pengadilan Agama Jakarta Barat.**

Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan cara peneliti dalam memperoleh, mengolah, serta menganalisis data untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah dirumuskan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi secara sistematis berdasarkan data yang diperoleh di lapangan. Pendekatan deskriptif dipilih karena mampu memberikan gambaran yang faktual mengenai kondisi kepuasan karyawan terhadap sistem kompensasi serta kaitannya dengan preferensi multigenerasi dalam organisasi. Menurut Sugiyono (2013), metode deskriptif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Adapun sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan karyawan serta penyebaran kuesioner mengenai tingkat kepuasan terhadap kompensasi. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumentasi instansi berupa data kehadiran pegawai yang digunakan sebagai data pendukung dalam melihat pola perilaku kerja.

Menurut Arikunto (2010), data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui observasi, wawancara, atau kuesioner yang dilakukan peneliti. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Wawancara digunakan untuk menggali informasi secara mendalam terkait persepsi karyawan, sedangkan kuesioner digunakan untuk memperoleh gambaran kuantitatif mengenai tingkat kepuasan terhadap sistem kompensasi. Menurut Creswell (2014), kombinasi teknik pengumpulan data dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap fenomena

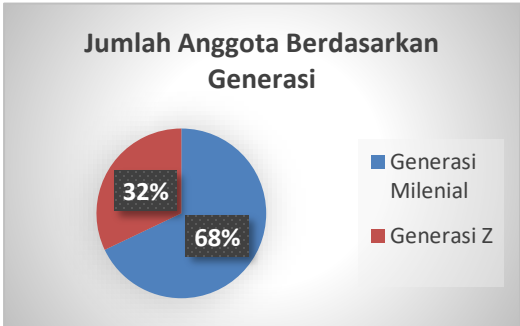
penelitian. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis deskriptif, yaitu dengan

mengorganisasi, menyederhanakan, serta menyajikan data dalam bentuk narasi dan tabel untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi yang diteliti. Menurut Miles dan Huberman (2014), analisis data kualitatif meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang dilakukan secara interaktif selama proses penelitian berlangsung.

Hasil Penelitian & Pembahasan

Hasil Penelitian

gambar 1 jumlah anggota berdasarkan generasi

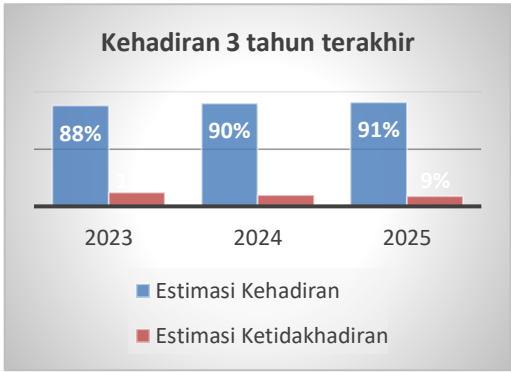


Pengadilan Agama Jakarta Barat merupakan salah satu instansi peradilan di bawah Mahkamah Agung yang memiliki tugas dalam memberikan pelayanan hukum di bidang peradilan agama. Instansi ini menjalankan fungsi administrasi peradilan, pelayanan perkara, serta dukungan teknis dan administratif dalam proses penyelenggaraan peradilan. Struktur kepegawaian pada instansi ini terdiri dari berbagai jabatan yang dikelompokkan berdasarkan golongan kepangkatan dari tingkat rendah hingga tinggi, yaitu golongan I hingga golongan IX, yang mencerminkan jenjang karier, tanggung jawab, serta kompleksitas pekerjaan yang diemban oleh masing-masing pegawai. Jumlah pegawai di Pengadilan Agama Jakarta Barat tercatat sebanyak 53 orang yang terdiri dari berbagai jabatan struktural, fungsional, serta tenaga pendukung

operasional. Berdasarkan karakteristik generasi, pegawai dalam instansi ini dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok utama, yaitu Generasi Milenial dan Generasi Z.

Pengelompokan ini didasarkan pada rentang usia kerja yang mencerminkan perbedaan nilai, pengalaman, serta pendekatan terhadap pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa jumlah pegawai yang termasuk dalam kategori Generasi Milenial sebanyak 36 orang, sedangkan Generasi Z berjumlah 17 orang. Generasi Milenial umumnya berada pada rentang usia sekitar 29 hingga 43 tahun, sedangkan Generasi Z berada pada rentang usia sekitar 18 hingga 28 tahun. Perbedaan komposisi ini menunjukkan bahwa dominasi tenaga kerja dalam instansi masih berada pada kelompok Milenial, namun keberadaan Generasi Z mulai memberikan dinamika baru dalam lingkungan kerja, terutama terkait preferensi kerja, ekspektasi kompensasi, serta adaptasi terhadap sistem kerja berbasis teknologi.

Gambar 2 jumlah kehadiran 3 tahun terakhir



Berdasarkan kecenderungan data rekapitulasi kehadiran pegawai pada Pengadilan Agama Jakarta Barat selama periode 2023 hingga 2025, terlihat pola peningkatan tingkat kehadiran secara bertahap dari sekitar 88% pada tahun 2023, meningkat menjadi sekitar 90% pada tahun 2024, serta mencapai stabilitas pada kisaran 91% pada tahun 2025. Pola tersebut menggambarkan kondisi

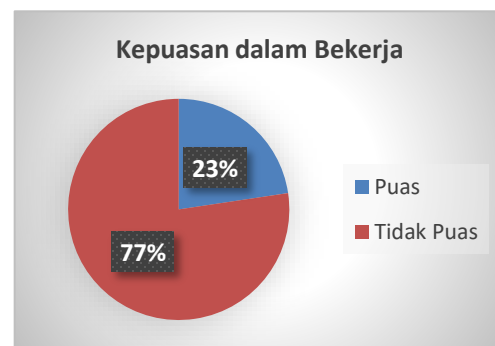
kehadiran pegawai yang berada pada kategori baik dan cenderung konsisten, meskipun masih terdapat variasi pada beberapa unit kerja yang dipengaruhi oleh karakteristik beban tugas, struktur jabatan, serta tuntutan pelayanan yang harus dijalankan secara berkelanjutan. Data tersebut memperlihatkan bahwa kehadiran tidak hanya mencerminkan kedisiplinan individual, tetapi juga merupakan hasil dari mekanisme pengelolaan sumber daya manusia yang terstruktur di lingkungan organisasi peradilan.

Peningkatan tingkat kehadiran tersebut berkaitan dengan adanya sistem pengaturan kerja yang ketat, di mana setiap pegawai berada dalam mekanisme evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Ketentuan kepegawaian yang mengatur batas toleransi ketidakhadiran menjadi salah satu faktor yang mendorong pegawai untuk menjaga konsistensi kehadiran di tempat kerja. Kondisi ini menciptakan pola perilaku kerja yang lebih terarah, karena kehadiran menjadi salah satu indikator utama dalam penilaian kinerja individu. Situasi tersebut menunjukkan bahwa sistem organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pengatur administrasi, tetapi juga membentuk pola disiplin kerja melalui aturan yang berlaku secara kolektif. Sejalan dengan hal tersebut, Menurut I. Nurdin (2024) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menjelaskan bahwa sistem pengendalian kehadiran memiliki keterkaitan dengan perilaku kerja pegawai, terutama dalam organisasi sektor publik yang menerapkan struktur hierarkis dan aturan kedisiplinan yang jelas.

hal ini sejalan dengan penelitian oleh Maulana dan Frinaldi (2024) menunjukkan bahwa mekanisme pengawasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kepatuhan kehadiran pegawai melalui sistem penilaian kinerja yang terintegrasi. Temuan serupa juga disampaikan oleh Rosyid et al. (2024) yang menyatakan bahwa regulasi kehadiran dan konsekuensi administratif dapat membentuk stabilitas perilaku kerja dalam organisasi. Selain itu, Hidayat et al. (2023) menegaskan bahwa konsistensi

kehadiran pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor motivasi individu, tetapi juga oleh sistem kontrol organisasi yang mengatur batas kehadiran dan konsekuensi ketidakhadiran. Putra et al. (2023) menambahkan bahwa struktur kerja yang jelas dan sistem evaluasi yang ketat mampu meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam jangka panjang. Dengan demikian, peningkatan tingkat kehadiran pada periode 2023 hingga 2025 dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara sistem pengelolaan organisasi, mekanisme evaluasi kerja, serta kepatuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku, sehingga membentuk pola kerja yang lebih stabil dan terkontrol di lingkungan Pengadilan Agama Jakarta Barat.

Gambar 3 tingkat kepuasan kerja



Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner mengenai tingkat kepuasan terhadap kompensasi pada Pengadilan Agama Jakarta Barat, diketahui bahwa sebanyak 12 responden atau 22,6% menyatakan puas terhadap gaji yang diterima, sedangkan 41 responden atau 77,4% menyatakan tidak puas terhadap sistem kompensasi yang berlaku. Temuan ini menunjukkan dominasi ketidakpuasan yang cukup tinggi terhadap aspek finansial dalam pekerjaan, yang mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi pegawai dan sistem remunerasi yang diterapkan organisasi.

menurut Priyono Marnis (2008) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*

menganggap kepuasan terhadap kompensasi tidak hanya dipengaruhi oleh besaran gaji, tetapi juga oleh persepsi keadilan, kesesuaian beban kerja, serta perbandingan sosial antarpegawai dalam organisasi. Perbedaan tingkat kepuasan tersebut dapat dijelaskan melalui karakteristik multigenerasi, di mana Generasi Z cenderung memiliki standar ekspektasi yang lebih tinggi terhadap imbalan kerja dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z menunjukkan kecenderungan menilai kompensasi tidak hanya dari sisi nominal, tetapi juga dari kesesuaian dengan kebutuhan hidup, gaya hidup digital, serta tekanan ekonomi yang lebih kompleks. Peningkatan biaya hidup, kebutuhan mobilitas, serta pola konsumsi modern menjadi faktor yang memperkuat sensitivitas generasi ini terhadap sistem penggajian. Selain itu, struktur kompensasi dalam organisasi yang masih berbasis golongan dan status kepegawaian juga menciptakan perbedaan persepsi, terutama antara pegawai berstatus PNS dan non-PNS. Pegawai dengan golongan rendah cenderung merasa kompensasi belum sebanding dengan beban kerja yang dijalankan, sedangkan pegawai dengan golongan lebih tinggi memiliki persepsi yang relatif lebih stabil terhadap sistem remunerasi.

Berdasarkan hasil penelitian penulis pada pegawai non PNS didapati bahwa:

“para pegawai kan dibagi menjadi 2, ada PNS dan ada non PNS. Nah ditambah juga ada perbedaan dari segi golongan mba disini gaji juga berbeda bahkan THR juga beda berdasarkan pangkatnya, ini yang buat kerja disini kurang puas atas perbedaan gaji yang dialami”

Menurut oleh Pratama et al. (2022) menunjukkan bahwa perbedaan generasi berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kompensasi, di mana generasi muda lebih kritis terhadap kesesuaian antara kontribusi dan imbalan. Penelitian

oleh Lestari et al. (2023) menjelaskan bahwa ketidaksesuaian sistem kompensasi dengan ekspektasi pegawai dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan persepsi ketidakadilan organisasi. Selain itu, penelitian Nugroho et al. (2024) menemukan bahwa struktur penggajian berbasis golongan masih menjadi faktor utama munculnya disparitas kepuasan dalam organisasi sektor publik. Sementara itu, penelitian Salsabila et al. (2021) menegaskan bahwa faktor kebutuhan ekonomi dan gaya hidup generasi muda memiliki pengaruh signifikan terhadap cara mereka menilai kompensasi.

Hasil wawancara penulis kepada pegawai A yang bekerja di bagian PTSP PA Jakarta barat diketahui bahwa:

“selama ini pekerjaan tergolong bert karena banyak pegawai di PTSP hanya 4 orang dengan jam kerja mulai dari jam 8 pagi hingga 4 sore, tekanan kerja banyak sekali apalagi kami dari non PNS yang menjadikan gaji kecil tetapi kerjaan menggunung, tahun 2025 dan 2026 banyak yang menjalankan kunjungan diakibatkan meningkatnya angka perceraian yang terkadang selesai diluar jam kerja”

Dapat disimpulkan tingginya tingkat ketidakpuasan sebesar 77,4% mencerminkan adanya kesenjangan antara sistem kompensasi yang berlaku dengan ekspektasi pegawai multigenerasi dalam organisasi.

Pembahasan

Kesesuaian Kompensasi Stratejik dalam Perspektif Multigenerasi

Kompensasi merupakan salah satu elemen utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk imbalan atas kontribusi kerja pegawai terhadap organisasi. Hasibuan (2019, p. 118) menyatakan bahwa kompensasi mencakup seluruh bentuk balas jasa yang diberikan organisasi,

baik berupa finansial maupun nonfinansial, yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja dan loyalitas pegawai. Selain itu, Mangkunegara (2017, p. 85) menjelaskan bahwa kepuasan terhadap kompensasi sangat dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap keadilan sistem penggajian yang diterapkan organisasi. Ketika sistem kompensasi tidak sesuai dengan ekspektasi individu, maka akan muncul penurunan kepuasan kerja yang berdampak pada motivasi dan kinerja. Handoko (2018, p. 144) juga menegaskan bahwa kompensasi memiliki hubungan langsung dengan perilaku kerja, di mana sistem yang tidak seimbang dapat memunculkan ketidakpuasan dalam organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berkaitan dengan aspek psikologis pegawai dalam memaknai imbalan kerja yang diterima.

Pengadilan Agama Jakarta Barat sebagai instansi peradilan memiliki struktur kepegawaian yang mengacu pada sistem golongan dan jabatan. Sistem ini mengatur pembagian kompensasi berdasarkan tingkat tanggung jawab, masa kerja, serta posisi struktural pegawai. Robbins dan Judge (2017, p. 64) menyatakan bahwa struktur organisasi yang hierarkis cenderung menghasilkan sistem kompensasi yang berbasis jabatan, yang dapat menciptakan perbedaan persepsi antarpegawai. Berdasarkan data penelitian, jumlah pegawai pada instansi ini sebanyak 53 orang yang terdiri dari 36 orang Generasi Milenial dan 17 orang Generasi Z. Generasi Milenial berada pada rentang usia sekitar 29–43 tahun, sedangkan Generasi Z berada pada rentang usia sekitar 18–28 tahun. Perbedaan generasi ini menciptakan perbedaan cara pandang terhadap kompensasi. Generasi Milenial cenderung menerima sistem berbasis golongan sebagai bentuk stabilitas karier, sedangkan Generasi Z lebih menilai kompensasi berdasarkan kesesuaian beban kerja, kontribusi, serta kebutuhan hidup yang terus meningkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 22,6% pegawai menyatakan puas terhadap kompensasi, sedangkan 77,4% menyatakan tidak puas. Kondisi ini menunjukkan adanya dominasi ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang berlaku di lingkungan kerja. Wibowo (2021, p. 132) menjelaskan bahwa kepuasan kompensasi dipengaruhi oleh kesesuaian antara kontribusi kerja dan imbalan yang diterima. Ketika terjadi

ketidakseimbangan, maka muncul persepsi ketidakadilan yang berdampak pada kepuasan kerja. Putra (2022, p. 97) menambahkan bahwa generasi muda cenderung memiliki ekspektasi lebih tinggi terhadap kompensasi karena dipengaruhi oleh perubahan gaya hidup dan peningkatan kebutuhan ekonomi. Lestari (2023, p. 110) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang tidak adaptif terhadap karakteristik generasi dapat menimbulkan penurunan motivasi kerja. Sementara itu, Nitisemito (2018, p. 76) menegaskan bahwa struktur penggajian berbasis golongan sering menimbulkan kesenjangan persepsi apabila tidak disertai transparansi penilaian kinerja.

Ketidakpuasan yang muncul tidak hanya disebabkan oleh besaran gaji, tetapi juga oleh perbedaan persepsi antar generasi dalam memaknai kompensasi. Perbedaan persepsi antara Generasi Milenial dan Generasi Z menunjukkan bahwa kesesuaian kompensasi strategik tidak dapat disamakan dalam satu pendekatan tunggal. Generasi Milenial cenderung memandang kompensasi sebagai bentuk keamanan jangka panjang, sedangkan Generasi Z lebih menekankan pada kesesuaian langsung antara kontribusi kerja dan imbalan yang diterima. Hasibuan (2019, p. 121) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai dapat menurunkan loyalitas dan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Mangkunegara (2017, p. 92) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menjaga stabilitas kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2017, p. 72) menambahkan bahwa perbedaan generasi dalam organisasi memengaruhi cara individu merespons sistem penghargaan. Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kesesuaian kompensasi strategik dalam konteks multigenerasi pada Pengadilan Agama Jakarta Barat dipengaruhi oleh struktur golongan, karakter generasi, serta perbedaan ekspektasi terhadap imbalan kerja, sehingga diperlukan pendekatan pengelolaan kompensasi yang lebih responsif terhadap variasi tenaga kerja agar mampu meningkatkan kepuasan dan stabilitas kerja pegawai.

Pola Kehadiran Pegawai Multigenerasi sebagai Respons terhadap Sistem Organisasi

Pola kehadiran pegawai dalam organisasi merupakan salah satu bentuk perilaku kerja yang mencerminkan tingkat keterlibatan individu terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sekaligus memperlihatkan hubungan antara motivasi kerja, sistem penghargaan, dan persepsi pegawai terhadap organisasi. Kehadiran tidak hanya dipahami sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai refleksi dari kondisi psikologis dan pengalaman kerja yang dialami individu dalam menjalankan perannya. Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan langsung dengan perilaku kerja pegawai, termasuk kehadiran, karena motivasi menjadi pendorong utama dalam pelaksanaan tugas. Ketika pegawai memiliki motivasi yang baik, maka kehadiran cenderung stabil, sedangkan penurunan motivasi dapat berdampak pada ketidakteraturan kehadiran. sejumlah studi menunjukkan bahwa kehadiran memiliki keterkaitan kuat dengan keterikatan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan pegawai. Nguyen et al. (2020) menemukan bahwa work engagement berpengaruh signifikan terhadap tingkat kehadiran, di mana individu dengan keterikatan kerja tinggi menunjukkan kecenderungan absensi yang lebih rendah. Kwon dan Kim (2020) menjelaskan bahwa dukungan organisasi mampu meningkatkan komitmen kerja yang berdampak pada stabilitas kehadiran. Karatepe et al. (2021) menambahkan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dan imbalan menjadi faktor yang menentukan perilaku kehadiran, karena ketidakseimbangan dapat memicu kelelahan kerja yang berujung pada meningkatnya ketidakhadiran. Lee et al. (2022) juga menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis memiliki pengaruh terhadap konsistensi kehadiran, di mana tekanan mental yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk menarik diri dari pekerjaan. De Clercq et al. (2020) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan

bahwa stres kerja berhubungan dengan perilaku withdrawal, termasuk absensi, terutama ketika pegawai merasa tidak memperoleh dukungan yang memadai dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pola kehadiran tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung keterlibatan pegawai.

Pola kehadiran pegawai dalam organisasi multigenerasi menunjukkan adanya perbedaan respons terhadap sistem kerja yang diterapkan, yang tercermin pada kondisi di Pengadilan Agama Jakarta Barat dengan tingkat kehadiran berkisar antara 88% hingga 91% pada periode 2023 sampai 2025 serta komposisi pegawai yang terdiri dari 36 Generasi Milenial dan 17 Generasi Z. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa perbedaan generasi memengaruhi cara individu merespons disiplin kerja, sistem penghargaan, dan orientasi karier. Generasi Milenial cenderung menunjukkan stabilitas kehadiran yang lebih tinggi karena telah memiliki pengalaman kerja yang lebih panjang serta orientasi jangka panjang terhadap karier, sedangkan Generasi Z menunjukkan respons yang lebih dinamis terhadap kesesuaian antara beban kerja dan imbalan yang diterima. Penelitian dalam lima tahun terakhir oleh Rudolph et al. (2021) menunjukkan bahwa generasi muda memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja dan keadilan organisasi, yang memengaruhi tingkat keterlibatan dan kehadiran. Jiang dan Xu (2023) menemukan bahwa perbedaan generasi memengaruhi persepsi terhadap sistem kompensasi yang berdampak pada perilaku kerja, termasuk kehadiran. Putri dan Santoso (2022) juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap sistem imbalan memiliki hubungan signifikan dengan tingkat absensi, terutama pada kelompok usia muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap penghargaan. Tingkat ketidakpuasan terhadap sistem imbalan yang mencapai 77,4% menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan realitas yang diterima pegawai, yang berpotensi

memengaruhi motivasi dan konsistensi kehadiran. Wibowo (2017) menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi memengaruhi keterikatan pegawai terhadap organisasi, sedangkan Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan motivasi kerja yang berdampak pada perilaku kehadiran, dan Rivai (2015) menegaskan bahwa ketidakadilan dalam sistem kompensasi dapat menurunkan loyalitas serta disiplin kerja. Temuan Colquitt et al. (2021) memperkuat bahwa keadilan distributif memengaruhi perilaku kerja karena individu cenderung menyesuaikan tingkat kontribusinya berdasarkan persepsi terhadap keadilan yang diterima.

dapat disimpulkan Pola kehadiran pegawai dalam kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kehadiran dipengaruhi oleh interaksi antara sistem organisasi, karakteristik generasi, serta persepsi pegawai terhadap keadilan dan penghargaan kerja, yang menunjukkan bahwa kehadiran bukan sekadar rutinitas, tetapi juga gambaran kualitas hubungan antara pegawai dan organisasi.

Simpulan

Kompensasi dalam organisasi memiliki peran sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja pegawai yang mencakup gaji, tunjangan, serta berbagai fasilitas lain yang diberikan oleh institusi. Dalam konteks Pengadilan Agama Jakarta Barat, sistem kompensasi menjadi salah satu aspek yang memengaruhi persepsi pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan. Berdasarkan hasil penelitian, tingkat ketidakpuasan pegawai terhadap sistem kompensasi mencapai 77,4%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasakan adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dan imbalan yang diterima. Kondisi ini tidak hanya berkaitan dengan besaran kompensasi, tetapi juga mencakup persepsi keadilan dalam distribusi imbalan antar jabatan dan golongan. Perbedaan struktur jabatan

serta sistem golongan dalam instansi turut memengaruhi cara pegawai menilai kompensasi yang diterima. Pegawai dengan beban kerja tinggi namun berada pada golongan rendah cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah dibandingkan pegawai dengan posisi struktural yang lebih tinggi. Hal ini berdampak pada munculnya variasi dalam tingkat motivasi kerja yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja seperti kehadiran dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Selain itu, perbedaan generasi juga memperkuat variasi persepsi terhadap kompensasi, di mana Generasi Z cenderung memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kesesuaian antara kontribusi kerja dan imbalan yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2020). The relationship between workplace stress and employee absenteeism: The moderating role of organizational support. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 1–17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.27>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jiang, Z., & Xu, H. (2023). Generational differences in perceived organizational justice and employee outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 215–230. <https://doi.org/10.1002/job.2654>
- Karatepe, O. M., Saydam, M. B., & Okumus, F. (2021). Balancing job demands and resources: The impact on burnout and absenteeism. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102852. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102852>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lee, Y., Park, J., & Koo, B. (2022). The effect of psychological well-being on employee attendance and performance. *Sustainability*, 14(3), 1234. <https://doi.org/10.3390/su14031234>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nguyen, T. T., Nguyen, T. N., & Tran, M. D. (2020). The relationship between work engagement and employee performance: Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 103–112. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.103>
- Putri, D. A., & Santoso, B. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan absensi pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 45–58.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (Edisi ke-3). Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2021). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101379>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja* (Edisi ke-5). Rajagrafindo Persada.

Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja*. Jakarta:
Rajawali Pers.