

MODEL KOMPENSASI HYBRID: MENJEMBATANI GAP ANTARA PENGALAMAN DAN KINERJA

Heidy Destriani, Defi Saraswati, Febi Floweresta

Universitas Pembangunan Jaya

Email korespondensi: heidy.destriani@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi desain model kompensasi *hybrid* yang mengintegrasikan prinsip *seniority-based pay* dan *merit pay* untuk meningkatkan persepsi keadilan dan kinerja organisasi di Indonesia. Transformasi digital dan dinamika generasi kerja yang beragam menuntut organisasi untuk mengevaluasi ulang sistem kompensasi tradisional. Studi ini menggunakan pendekatan *mixed-methods* dengan survei terhadap 350 karyawan dan studi kasus mendalam di 8 perusahaan dari berbagai sektor. Kerangka teoretis dibangun dengan mengintegrasikan *Human Capital Theory*, *Expectancy Theory*, dan *Organizational Justice Theory*. Temuan menunjukkan bahwa model *hybrid* dengan proporsi 40% komponen senioritas dan 60% komponen kinerja menghasilkan *perceived fairness* tertinggi, terutama pada organisasi dengan sistem penilaian kinerja yang berkualitas. *Perceived fairness* terbukti memediasi hubungan antara model *hybrid* dan *outcome variables* (motivasi kerja, komitmen organisasi, dan performa). Generasi karyawan memoderasi efektivitas model, di mana Gen Z dan *Millennials* menunjukkan respons lebih positif terhadap komponen *merit*, sementara Gen X dan *Baby Boomers* lebih menghargai komponen senioritas. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan *framework* kompensasi *hybrid* dan implikasi praktis berupa panduan implementasi untuk praktisi HR, khususnya dalam konteks BUMN yang sedang bertransformasi.

Kata Kunci: kompensasi *hybrid*, *seniority-based pay*, *merit pay*, *perceived fairness*, *organizational justice*

ABSTRACT

This study explores the design of a hybrid compensation model that integrates seniority-based pay and merit pay principles to enhance perceived fairness and organizational performance in Indonesia. Digital transformation and diverse generational workforce dynamics require organizations to re-evaluate traditional compensation systems. Using a mixed-methods approach, this study surveys 350 employees and conducts in-depth case studies in 8 companies across various sectors. The theoretical framework integrates Human Capital Theory, Expectancy Theory, and Organizational Justice Theory. Findings indicate that a hybrid model with 40% seniority component and 60% performance component yields the highest perceived fairness, particularly in organizations with quality performance appraisal systems. Perceived fairness mediates the relationship between hybrid models and outcome variables (work motivation, organizational commitment, and performance). Employee generation moderates model effectiveness, with Gen Z and Millennials showing more positive responses to merit components, while Gen X and Baby Boomers value seniority components more. This research contributes theoretically through

Article History

Received: December 2025

Reviewed: December 2025

Published: December 2025

Plagiarism checker no 1544

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

the development of a hybrid compensation framework and provides practical implications in the form of implementation guidelines for HR practitioners, particularly in the context of transforming state-owned enterprises.

Keywords: *hybrid compensation, seniority-based pay, merit pay, perceived fairness, organizational justice*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lanskap bisnis Indonesia tengah mengalami perubahan fundamental. Era digital bukan sekadar membawa teknologi baru, tetapi mengubah cara organisasi menilai dan menghargai kontribusi karyawan. Di satu sisi, perusahaan-perusahaan tradisional, terutama BUMN dan korporasi keluarga masih mempertahankan sistem senioritas yang telah mengakar puluhan tahun. Di sisi lain, *startup* dan perusahaan multinasional menerapkan sistem *merit pay* yang ketat, di mana kompensasi ditentukan hampir sepenuhnya oleh kinerja.

Dua pendekatan ini menciptakan dilema menarik. Data menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di perusahaan *startup* Indonesia mencapai 20-30% per tahun, jauh lebih tinggi dibanding BUMN yang hanya 5-8%. Namun ironisnya, skor *engagement* karyawan di *startup* justru lebih tinggi (65-70%) ketimbang BUMN (50-55%). Ini menandakan adanya *trade-off* antara retensi dan keterlibatan karyawan yang perlu dipahami lebih dalam.

Fenomena "*quiet quitting*" yang mencuat belakangan ini menambah kompleksitas masalah. Survei McKinsey tahun 2023 mengungkap bahwa 35% karyawan di Indonesia melakukan *quiet quitting* karena merasa kontribusi mereka tidak dihargai secara proporsional. Kebanyakan dari mereka bekerja di organisasi dengan sistem senioritas yang kaku, di mana kenaikan gaji lebih ditentukan oleh masa kerja ketimbang kontribusi aktual.

Sementara itu, komposisi tenaga kerja Indonesia kini mencakup empat generasi sekaligus: *Baby Boomers*, Gen X, *Millennials*, dan Gen Z. Masing-masing membawa ekspektasi berbeda. Data survei menunjukkan Gen Z lebih mengutamakan *performance-based reward* (68%), sedangkan Gen X lebih menghargai *job security* dan kenaikan berkala (72%). Bagaimana organisasi bisa merancang sistem kompensasi yang *fair* bagi semua generasi?

Persoalan ini bukan hanya menarik secara akademis, tetapi juga mendesak secara praktis. Banyak BUMN seperti Telkom dan Pertamina sedang bertransformasi digital. Mereka butuh menarik talenta digital muda tanpa kehilangan karyawan senior yang menyimpan *institutional knowledge* berharga. Sistem kompensasi tradisional jelas tidak memadai untuk tantangan ini.

1.2 Kesenjangan Penelitian (*Research Gap*)

Literatur tentang kompensasi strategis sudah berkembang cukup matang di konteks Barat. Namun, penelitian yang secara spesifik membahas model *hybrid* yang mengintegrasikan senioritas dan kinerja dalam konteks Indonesia masih sangat terbatas. Sebagian besar studi cenderung memperlakukan kedua pendekatan sebagai pilihan dikotomis, entah pakai sistem senioritas atau *merit pay* tanpa mengeksplorasi kemungkinan integrasi keduanya.

Lebih dari itu, riset-riset sebelumnya jarang mempertimbangkan kompleksitas kontekstual Indonesia. Budaya kolektivistis, nilai-nilai Pancasila, hierarki organisasi yang kuat, dan dinamika generasi yang unik tidak bisa diabaikan begitu saja. Kita membutuhkan *framework* yang tidak hanya teoritis *sound*, tetapi juga *contextually relevant*.

Penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut dengan mengajukan beberapa pertanyaan kunci: Bagaimana merancang model kompensasi *hybrid* yang efektif? Proporsi berapa yang optimal antara komponen senioritas dan kinerja? Faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas model ini? Dan yang tak kalah penting, bagaimana persepsi keadilan dari berbagai generasi karyawan terhadap model *hybrid* ini?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini bertujuan mengembangkan *framework* konseptual model kompensasi *hybrid* yang mengintegrasikan *Human Capital Theory* dan *Expectancy Theory*. Kami ingin memahami mekanisme mediasi dan moderasi yang mempengaruhi hubungan antara *hybrid compensation model* dengan *outcome variables* seperti *perceived fairness*, motivasi, kinerja, dan retensi.

Dari sisi praktis, kami ingin memberikan panduan konkret bagi praktisi SDM dalam merancang struktur kompensasi *hybrid* dengan proporsi optimal. Kami juga ingin mengidentifikasi *best practices* dalam implementasi sistem penilaian kinerja yang objektif, fondasi penting bagi komponen *merit pay*. Lebih jauh, penelitian ini diharapkan bisa membantu organisasi Indonesia, khususnya BUMN, melakukan transisi dari sistem senioritas tradisional menuju model yang lebih adaptif.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Sistem Kompensasi Berbasis Senioritas (*Seniority-Based Pay System*)

Sistem senioritas mengakar kuat dalam *Human Capital Theory* yang dikemukakan Becker (1964). Logikanya sederhana: semakin lama seseorang bekerja, semakin banyak pengetahuan, keterampilan, dan *institutional knowledge* yang terakumulasi. Ng dan Feldman (2010) dalam meta-analisis mereka menemukan korelasi positif antara masa kerja dan *job performance*, meskipun korelasi ini menguat di tahun-tahun awal dan kemudian mulai *plateau*.

Di Indonesia, sistem senioritas memiliki tempat istimewa. Budaya menghormati yang lebih tua, nilai gotong royong, dan penekanan pada harmoni sosial membuat sistem ini diterima secara luas. Praktisnya, sistem senioritas menawarkan beberapa keuntungan nyata. Pertama *predictability*, karyawan tahu persis kapan mereka akan naik gaji. Kedua *retention*, sistem ini mendorong loyalitas jangka panjang. Ketiga, mengurangi konflik interpersonal karena tidak ada kompetisi langsung antar karyawan.

Namun, sistem ini juga memiliki kelemahan serius. Yang paling mencolok adalah *rigidity*. Sistem senioritas sulit beradaptasi dengan perubahan cepat. Karyawan muda berkinerja tinggi sering merasa frustrasi karena kontribusi mereka tidak dihargai secara proporsional. Ini menciptakan *perceived unfairness* yang bisa memicu *turnover* di kalangan *high-performers*. Lebih jauh, sistem ini bisa menumbuhkan *complacency*—mengapa harus bekerja keras kalau gaji naik otomatis setiap tahun?

2.2 Sistem Kompensasi Berbasis Prestasi (*Merit Pay System*)

Merit pay didasarkan pada *Expectancy Theory* yang dirumuskan Vroom (1964). Teori ini menyatakan bahwa motivasi terbentuk ketika ada tiga kondisi: *expectancy* (usaha menghasilkan kinerja), *instrumentality* (kinerja menghasilkan *reward*), dan *valence* (*reward* bernilai). Van Eerde dan Thierry (1996) dalam meta-analisis mereka mengkonfirmasi bahwa ketiga elemen ini memang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Daya tarik *merit pay* jelas. Sistem ini menciptakan *link* langsung antara kontribusi dan kompensasi. Karyawan yang berkinerja tinggi mendapat penghargaan lebih, sementara yang berkinerja rendah mendapat sinyal untuk *improve*. Dalam teori, ini menciptakan *meritocracy* yang *fair* dan mendorong *continuous improvement*.

Perusahaan multinasional dan *startup* di Indonesia umumnya menerapkan sistem ini. Mereka percaya *merit pay* lebih *align* dengan *business goals* dan mampu menarik talenta terbaik. Data juga menunjukkan *engagement score* lebih tinggi di organisasi dengan *merit pay*.

Namun implementasinya tidak semudah teori. Riset lokal mengungkap bahwa 60% karyawan di Indonesia merasa sistem penilaian kinerja di organisasi mereka tidak objektif. Ini masalah serius karena *merit pay* hanya efektif jika *performance appraisal*-nya *valid* dan *reliable*. Subjektivitas dalam penilaian bisa menciptakan *perceived unfairness* yang lebih parah dari sistem senioritas.

Masalah lain adalah kecenderungan *short-term focus*. Karyawan mungkin mengejar target jangka pendek sambil mengabaikan pengembangan kapabilitas jangka panjang. *Tournament Theory* (Lazear & Rosen, 1981) juga memperingatkan bahwa kompetisi berlebihan bisa memicu sabotase antar karyawan dan merusak *teamwork*.

Deci dan Ryan (1985) melalui *Self-Determination Theory* menambahkan perspektif penting: *merit pay* yang terlalu menekankan *extrinsic rewards* bisa justru mengurangi *intrinsic motivation*. Gagné dan Deci (2005) menemukan bahwa karyawan yang awalnya *passionate* terhadap pekerjaannya bisa kehilangan motivasi intrinsik ketika semuanya diukur dan dimonetisasi.

2.3 Model Kompensasi Hybrid: Sintesis Teoretis

Model *hybrid* mencoba mengambil yang terbaik dari dua dunia. Ide dasarnya adalah mengintegrasikan *Human Capital Theory* dengan *Expectancy Theory* dalam satu *framework* koheren. Komponen senioritas mengakui akumulasi pengetahuan dan pengalaman, sementara komponen *merit* mendorong kinerja tinggi.

Secara teoretis, model ini menjanjikan. Milkovich, Newman, dan Gerhart (2020) dalam buku seminal mereka tentang *Strategic Compensation* menekankan bahwa sistem kompensasi harus *aligned* dengan strategi bisnis. Untuk organisasi yang membutuhkan *stability* dan *institutional knowledge* sekaligus *innovation* dan *agility*, model *hybrid* menawarkan solusi yang elegan.

Namun, pertanyaan kritisnya adalah: berapa proporsi optimal? Terlalu berat ke senioritas, model *hybrid* tidak berbeda dengan sistem tradisional. Terlalu berat ke *merit*, kita kehilangan manfaat dari pengalaman dan loyalitas. Tidak ada formula universal karena ini tergantung pada berbagai faktor kontekstual: jenis industri, strategi bisnis, budaya organisasi, dan komposisi demografis karyawan.

2.4 Persepsi Keadilan (*Perceived Fairness*) sebagai Kunci

Adams (1965) melalui *Equity Theory* menjelaskan bahwa karyawan terus-menerus membandingkan rasio *input-outcome* mereka dengan orang lain. Ketidakseimbangan menciptakan *tension* yang menurunkan motivasi. Dalam konteks kompensasi, *perceived fairness* menjadi faktor krusial yang menentukan apakah sistem akan diterima atau ditolak.

Greenberg (1987) dan Colquitt (2001) mengembangkan *Organizational Justice Theory* yang membedakan tiga dimensi keadilan. *Distributive justice* berkaitan dengan keadilan hasil—apakah kompensasi yang saya terima *fair* dibanding kontribusi saya? *Procedural justice* berkaitan dengan keadilan proses—apakah mekanisme penentuan kompensasi transparan dan

konsisten? *Interactional justice* berkaitan dengan keadilan interpersonal, apakah atasan saya menjelaskan keputusan kompensasi dengan respek?

Colquitt dkk. (2001) dalam meta-analisis terhadap 25 tahun penelitian *organizational justice* menemukan bahwa ketiga dimensi ini berpengaruh signifikan terhadap *satisfaction*, *commitment*, *performance*, dan *citizenship behavior*. Yang menarik, *procedural justice* sering kali lebih penting daripada *distributive justice* dalam memprediksi *outcome* jangka panjang.

Dalam konteks model *hybrid*, *perceived fairness* menjadi mediator kunci. Karyawan senior akan merasa *fair* jika kontribusi pengalaman mereka diakui melalui komponen senioritas. Karyawan muda berkinerja tinggi akan merasa *fair* jika usaha ekstra mereka dihargai melalui komponen *merit*. Asalkan prosesnya transparan dan konsisten, model *hybrid* berpotensi meningkatkan *perceived fairness* untuk semua pihak.

2.5 Faktor Moderator: Generasi, Budaya, dan Konteks

Mannheim (1952) melalui *Generational Cohort Theory* menjelaskan bahwa individu yang lahir dalam periode sama memiliki nilai dan preferensi serupa karena pengalaman sosio-historis yang sama. Lyons dan Kuron (2014) mengkonfirmasi bahwa generasi memang mempengaruhi *work values* dan *preferences*, meskipun efeknya sering dilebih-lebihkan oleh media populer.

Data menunjukkan perbedaan nyata antar generasi. *Baby Boomers* dan Gen X yang tumbuh di era stabilitas cenderung menghargai *job security* dan sistem yang *predictable*. *Millennials* dan Gen Z yang tumbuh di era disrupsi lebih menghargai *flexibility* dan *performance-based rewards*. Ini berarti efektivitas model *hybrid* bisa bervariasi tergantung komposisi generasi dalam organisasi.

Budaya organisasi juga penting. Organisasi dengan budaya hierarkis mungkin lebih mudah mengadopsi komponen senioritas yang kuat. Organisasi dengan budaya egalitarian mungkin lebih sukses dengan komponen *merit* yang dominan. Karakteristik industri turut berperan—industri tradisional dengan perubahan lambat berbeda kebutuhannya dengan industri digital yang *fast-paced*.

Yang tak kalah kritis adalah kualitas sistem penilaian kinerja. Gerhart dan Rynes (2003) menekankan bahwa *performance appraisal* adalah *Achilles' heel* dari *merit pay*. Tanpa sistem penilaian yang *valid*, *reliable*, dan dipersepsikan *fair*, komponen *merit* dalam model *hybrid* justru bisa *backfire* dan menciptakan ketidakadilan yang lebih parah.

2.6 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teoretis di atas, kami mengajukan lima hipotesis utama:

H1: Model kompensasi *hybrid* berpengaruh positif terhadap *perceived fairness* (baik *distributive* maupun *procedural justice*).

Logikanya, model *hybrid* mengakomodasi kebutuhan berbagai kelompok karyawan. Karyawan senior merasa kontribusi pengalaman mereka dihargai, sementara *high-performers* merasa usaha ekstra mereka diakui. Ini seharusnya meningkatkan *perceived fairness* secara keseluruhan.

H2: *Perceived fairness* memediasi hubungan antara model *hybrid* dan motivasi kerja karyawan.

Mengikuti *Expectancy Theory* dan *Equity Theory*, sistem kompensasi mempengaruhi motivasi melalui persepsi keadilan. Model *hybrid* yang dipersepsikan *fair* akan meningkatkan *expectancy* dan *instrumentality*, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi.

H3: *Perceived fairness* memediasi hubungan antara model *hybrid* dan komitmen organisasi.

Organizational Justice Theory menyatakan bahwa *perceived fairness* meningkatkan *affective commitment*. Karyawan yang merasa diperlakukan *fair* cenderung lebih *committed* terhadap organisasi.

H4: Kualitas sistem penilaian kinerja memoderasi hubungan antara model *hybrid* dan *perceived fairness*.

Komponen *merit* dalam model *hybrid* hanya efektif jika didukung sistem penilaian yang berkualitas. Dengan sistem penilaian yang baik, efek positif model *hybrid* terhadap *perceived fairness* akan lebih kuat.

H5: Generasi karyawan memoderasi hubungan antara model *hybrid* dan *work outcomes*.

Mengikuti *Generational Cohort Theory*, generasi muda (*Millennials* dan Gen Z) akan menunjukkan respons lebih positif terhadap komponen *merit*, sementara generasi lebih tua (*Baby Boomers* dan Gen X) akan lebih responsif terhadap komponen senioritas.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed-methods* yang menggabungkan riset kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena kompleksitas fenomena yang diteliti membutuhkan pemahaman mendalam yang sulit dicapai dengan satu metode saja. Data kuantitatif memberikan generalisasi statistik, sementara data kualitatif memberikan konteks dan nuansa yang memperkaya interpretasi.

Desain kuantitatif adalah *cross-sectional survey* dengan unit analisis di level individual. Kami mengukur persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi di organisasi mereka, *perceived fairness*, serta berbagai *outcome variables*. Desain kualitatif menggunakan studi kasus *multiple-site* di delapan perusahaan yang mewakili berbagai sektor dan sistem kompensasi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan di Indonesia dengan minimal satu tahun masa kerja. Kami menggunakan *stratified random sampling* berdasarkan dua kriteria: generasi (*Baby Boomers*, Gen X, *Millennials*, Gen Z) dan jenis industri (BUMN, swasta nasional, multinasional, *startup*).

Untuk survei kuantitatif, kami menargetkan minimal 350 responden. Jumlah ini ditentukan berdasarkan *power analysis* untuk *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *effect size* medium dan *power* 0.80. Kami akhirnya berhasil mengumpulkan 373 responden yang valid setelah *data cleaning*.

Untuk studi kasus kualitatif, kami memilih delapan perusahaan secara *purposive*: dua BUMN besar, dua perusahaan keluarga nasional, dua multinasional, dan dua *startup*. Di setiap perusahaan, kami melakukan wawancara mendalam dengan 5-8 informan yang mencakup manajemen SDM, *line managers*, dan karyawan dari berbagai level.

3.3 Instrumen dan Pengukuran

1. Model Kompensasi Hybrid diukur melalui dua cara. Pertama, kami menanyakan kepada responden proporsi estimasi kompensasi mereka yang berbasis senioritas versus kinerja. Kedua, untuk studi kasus, kami menganalisis dokumen kebijakan kompensasi perusahaan untuk menghitung proporsi aktual.

2. Persepsi Keadilan (*Perceived Fairness*) diukur menggunakan *Colquitt's Organizational Justice Scale* yang telah tervalidasi. Skala ini mengukur empat dimensi: *distributive justice* (4 item), *procedural justice* (7 item), *interpersonal justice* (4 item), dan *informational justice* (5 item). Semua item menggunakan skala Likert 1-5.
3. Motivasi Kerja diukur dengan *Multidimensional Work Motivation Scale* yang dikembangkan Gagné dkk. (2015). Skala ini mengukur berbagai tipe motivasi dari intrinsik hingga ekstrinsik. Kami menggunakan versi pendek dengan 12 item.
4. Komitmen Organisasi menggunakan *Allen and Meyer's Three-Component Model* yang mengukur *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Kami menggunakan masing-masing 5 item untuk setiap dimensi, total 15 item.
5. Kinerja Individual diukur dengan dua cara: *self-reported performance* (5 item dari skala Williams dan Anderson) dan *supervisor-rated performance* untuk subsampel (n=120). Ini membantu mengatasi *common method bias*.
6. Kualitas Sistem Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal System*) diukur dengan skala yang diadaptasi dari Keeping dan Levy (2000), mencakup dimensi *accuracy*, *fairness*, *clarity*, dan *feedback quality* (16 item total).
7. Variabel Kontrol dan Moderator mencakup data demografis (usia, masa kerja, level jabatan, pendidikan), generasi (dikategorikan berdasarkan tahun lahir), dan tipe organisasi.

Semua instrumen diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menggunakan metode *back-translation* dan diuji coba pada 30 responden untuk memastikan reliabilitas dan validitas.

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Survei *online* disebarakan melalui platform SurveyMonkey dengan bantuan jaringan profesional dan LinkedIn. Kami juga bekerja sama dengan beberapa perusahaan yang bersedia mengirimkan survei ke karyawan mereka. Partisipasi bersifat sukarela dan anonim. Setiap responden diminta *informed consent* sebelum mengisi survei.

Pengumpulan data berlangsung selama tiga bulan. Kami memantau *response rate* dan melakukan *follow-up* untuk memastikan representasi yang cukup dari setiap strata. *Final response rate* adalah 68%, cukup baik untuk survei *online* di konteks Indonesia.

Untuk studi kasus, kami melakukan *site visit* ke delapan perusahaan. Setiap wawancara berlangsung 45-90 menit, direkam (dengan izin), dan ditranskrip *verbatim*. Kami juga mengumpulkan dokumen kebijakan kompensasi, hasil *employee survey*, dan data *HR metrics* seperti *turnover rate*.

3.5 Analisis Data

Data kuantitatif dianalisis menggunakan SPSS 26 dan AMOS 24. Pertama, kami melakukan *descriptive statistics* dan *correlation analysis* untuk memahami pola dasar data. Kedua, kami menguji validitas konstruk melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Ketiga, kami menguji model struktural menggunakan SEM untuk menguji hipotesis mediasi.

Untuk menguji efek moderasi, kami menggunakan *multi-group analysis* dalam SEM, membandingkan model antar grup (generasi, tipe organisasi). Kami juga melakukan *supplementary analysis* menggunakan *PROCESS macro* Hayes untuk menguji moderasi dengan variabel kontinyu.

Data kualitatif dianalisis menggunakan *thematic analysis*. Kami menggunakan NVivo 12 untuk *coding* dan mengidentifikasi tema-tema yang *emerging*. Proses *coding* dilakukan secara iteratif dengan melibatkan dua peneliti independen untuk memastikan *inter-rater reliability*.

Integrasi data kuantitatif dan kualitatif dilakukan pada tahap interpretasi, di mana temuan kualitatif membantu menjelaskan dan memperkaya temuan kuantitatif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Dari 373 responden yang valid, distribusinya cukup seimbang: 18% *Baby Boomers* (lahir 1946-1964), 32% Gen X (1965-1980), 38% *Millennials* (1981-1996), dan 12% Gen Z (1997-2012). Distribusi industri juga representatif: 28% dari BUMN, 24% swasta nasional, 31% multinasional, dan 17% *startup*.

Rata-rata masa kerja responden adalah 8,7 tahun ($SD=6,2$). Sebagian besar (62%) bekerja di posisi *staff* atau *supervisor*, 28% di level manajerial, dan 10% di level direktur atau *senior management*. Tingkat pendidikan relatif tinggi: 68% sarjana, 24% magister, dan sisanya diploma atau doktor.

Yang menarik, hanya 15% responden bekerja di organisasi dengan sistem senioritas murni, 22% di organisasi dengan *merit pay* murni, dan 63% di organisasi dengan berbagai bentuk model *hybrid*. Ini menunjukkan bahwa model *hybrid* sebenarnya sudah cukup banyak dipraktikkan, meskipun proporsi komponennya sangat bervariasi.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Confirmatory Factor Analysis menunjukkan semua konstruk memiliki validitas yang baik. *Factor loadings* berkisar 0,65-0,89, semuanya signifikan ($p<0,001$). *Composite reliability* untuk semua konstruk di atas 0,80, dan *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, mengindikasikan *convergent validity* yang baik.

Discriminant validity dikonfirmasi melalui *Fornell-Larcker criterion*—akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain. Ini penting untuk memastikan setiap konstruk mengukur konsep yang berbeda.

Model fit indices untuk *measurement model* juga dapat diterima: $\chi^2/df = 2,18$, CFI = 0,94, TLI = 0,93, RMSEA = 0,056, SRMR = 0,048. Ini menunjukkan bahwa *measurement model* kita *fit* dengan data.

4.3 Statistik Deskriptif dan Korelasi (Lanjutan)

Perceived fairness sendiri menunjukkan korelasi kuat dengan semua *outcome variables*: *work motivation* ($r=0,58$, $p<0,01$), *organizational commitment* ($r=0,61$, $p<0,01$), dan *job performance* ($r=0,42$, $p<0,01$). Ini memberikan dukungan awal untuk peran mediasi *perceived fairness*.

Quality of performance appraisal berkorelasi signifikan dengan *perceived fairness* ($r=0,47$, $p<0,01$), mengindikasikan bahwa sistem penilaian yang berkualitas memang penting untuk persepsi keadilan.

4.4 Pengujian Hipotesis

H1: Model Hybrid → Perceived Fairness

Structural equation model menunjukkan bahwa model *hybrid* (diukur sebagai proporsi seimbang antara senioritas dan *merit*) berpengaruh positif signifikan terhadap *perceived fairness* ($B=0,41$, $p<0,001$). Ini mendukung H1. Karyawan di organisasi dengan model *hybrid*

melaporkan *perceived fairness* yang lebih tinggi dibanding mereka yang bekerja di sistem murni (senioritas atau *merit*).

Temuan kualitatif memperkuat ini. Seorang manajer SDM di sebuah BUMN yang sedang transisi mengatakan:

"Awalnya karyawan senior merasa terancam ketika kami memperkenalkan komponen kinerja. Tapi setelah kami jelaskan bahwa pengalaman mereka tetap dihargai melalui komponen senioritas, mereka mulai terbuka. Sebaliknya, karyawan muda yang tadinya frustrasi karena merasa kontribusi mereka tidak dihitung, sekarang lebih termotivasi karena ada kesempatan naik gaji lebih cepat kalau *perform* baik."

H2: Perceived Fairness Memediasi Hubungan Model Hybrid → Motivasi Kerja

Analisis mediasi menggunakan *bootstrapping* (5000 samples) menunjukkan efek mediasi yang signifikan. *Indirect effect* dari model *hybrid* ke motivasi kerja melalui *perceived fairness* adalah 0,24 (95% CI: 0,18-0,31), signifikan karena tidak mencakup nol. *Direct effect* setelah mengontrol mediator turun menjadi 0,15 ($p < 0,05$), mengindikasikan *partial mediation*. Ini mendukung H2.

Artinya, model *hybrid* tidak hanya langsung meningkatkan motivasi, tetapi sebagian besar efeknya bekerja melalui peningkatan *perceived fairness* terlebih dahulu. Karyawan yang merasa sistem kompensasinya *fair* akan lebih termotivasi untuk bekerja keras.

H3: Perceived Fairness Memediasi Hubungan Model Hybrid → Komitmen Organisasi

Pola serupa ditemukan untuk komitmen organisasi. *Indirect effect* adalah 0,29 (95% CI: 0,22-0,37), signifikan. *Direct effect* menjadi tidak signifikan ($\beta = 0,08$, $p = 0,23$), mengindikasikan *full mediation*. Ini mendukung H3 dengan bukti yang bahkan lebih kuat—efek model *hybrid* terhadap komitmen organisasi sepenuhnya dimediasi oleh *perceived fairness*.

Temuan ini menegaskan pentingnya persepsi keadilan. Organisasi bisa saja menerapkan model *hybrid*, tetapi jika karyawan tidak mempersepsikannya sebagai *fair*, komitmen mereka tidak akan meningkat.

H4: Kualitas Performance Appraisal Memoderasi Efek Model Hybrid

Multi-group analysis membagi sampel menjadi dua grup: organisasi dengan sistem penilaian kinerja berkualitas tinggi versus rendah (berdasarkan *median split*). Hasilnya menunjukkan moderasi yang signifikan ($\Delta\chi^2 = 18,7$, $p < 0,001$).

Di organisasi dengan sistem penilaian berkualitas tinggi, efek model *hybrid* terhadap *perceived fairness* sangat kuat ($\beta = 0,58$, $p < 0,001$). Sebaliknya, di organisasi dengan sistem penilaian berkualitas rendah, efeknya jauh lebih lemah ($\beta = 0,19$, $p < 0,05$). Ini mendukung H4.

Seorang *line manager* di perusahaan multinasional menjelaskan:

"Sistem KPI kami sangat jelas dan terukur. Ada *dashboard* yang bisa diakses karyawan kapan saja untuk melihat progres mereka. Proses *appraisal* melibatkan diskusi dua arah, bukan sekedar atasan kasih nilai. Makanya ketika kompensasi dikaitkan dengan performa, semua orang terima karena mereka tahu sistemnya objektif."

Sebaliknya, di BUMN dengan sistem penilaian yang masih subjektif, seorang karyawan mengeluh:

"Penilaian kinerja di sini lebih banyak *like and dislike*. Yang dekat sama bos nilainya bagus, yang jauh ya susah. Jadi meskipun katanya sekarang ada komponen *merit*, kita tetap skeptis karena prosesnya tidak *fair*."

H5: Generasi Memoderasi Efektivitas Model Hybrid

Multi-group analysis berdasarkan generasi mengungkap pola menarik. Untuk *Millennials* dan Gen Z, komponen *merit* dalam model *hybrid* berpengaruh lebih kuat terhadap motivasi ($\beta=0,45$, $p<0,001$) dibanding komponen senioritas ($\beta=0,18$, $p<0,05$). Pola terbalik ditemukan untuk *Baby Boomers* dan Gen X, di mana komponen senioritas berpengaruh lebih kuat ($\beta=0,41$, $p<0,001$) dibanding komponen *merit* ($\beta=0,23$, $p<0,01$). Ini mendukung H5.

Yang menarik, untuk *perceived fairness*, semua generasi menunjukkan respons positif terhadap model *hybrid* dengan proporsi 60:40 (*merit*: senioritas). Ini menunjukkan bahwa meskipun preferensi berbeda, model *hybrid* dengan proporsi tertentu bisa mengakomodasi semua generasi.

Seorang Gen Z yang bekerja di *startup* mengatakan:

"Saya lebih *appreciate* kalau kompensasi ditentukan oleh kontribusi saya. Tapi saya juga paham senioritas penting karena orang yang lebih senior punya pengalaman dan *knowledge* yang berharga. Jadi sistem yang kombinasi keduanya menurut saya paling *fair*."

Sementara seorang Baby Boomer di BUMN berkomentar:

"Dulu saya pikir sistem senioritas sudah paling adil. Tapi setelah kerja sama anak-anak muda yang *super smart* dan produktif, saya sadar mereka juga perlu dihargai. Sistem *hybrid* sepertinya *win-win solution*, pengalaman saya tetap dihitung, tapi yang berkinerja tinggi juga dapat penghargaan."

4.5 Analisis Tambahan: Proporsi Optimal

Salah satu pertanyaan kunci penelitian ini adalah proporsi optimal antara komponen senioritas dan *merit*. Untuk menjawab ini, kami melakukan *polynomial regression* dengan *perceived fairness* sebagai variabel dependen dan proporsi *merit* sebagai prediktor.

Hasilnya menunjukkan hubungan *curvilinear* yang signifikan (koefisien kuadrat $\beta=-0,32$, $p<0,001$). *Perceived fairness* mencapai puncak ketika proporsi *merit* sekitar 55-65%, atau proporsi senioritas 35-45%. Di luar rentang ini, *perceived fairness* menurun.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa proporsi optimal bervariasi berdasarkan karakteristik organisasi:

- **BUMN tradisional:** Proporsi optimal 40% *merit*, 60% senioritas
- **Swasta nasional:** Proporsi optimal 50% *merit*, 50% senioritas
- **Multinasional:** Proporsi optimal 60% *merit*, 40% senioritas
- **Startup:** Proporsi optimal 70% *merit*, 30% senioritas

Pola ini masuk akal mengingat perbedaan budaya organisasi, komposisi demografis, dan strategi bisnis. BUMN dengan tenaga kerja lebih senior dan budaya hierarkis membutuhkan komponen senioritas lebih besar. *Startup* dengan tenaga kerja muda dan budaya *performance-driven* bisa menggunakan komponen *merit* lebih dominan.

4.6 Temuan Kualitatif: Tantangan Implementasi

Studi kasus mengungkap beberapa tantangan kunci dalam implementasi model *hybrid*:

1. Resistensi dari Karyawan Senior

Di tiga dari delapan perusahaan studi kasus, karyawan senior awalnya resisten terhadap pengenalan komponen *merit*. Mereka merasa hal ini mengancam *privilege* yang sudah mereka nikmati. Namun, resistensi ini bisa diminimalkan melalui komunikasi yang baik dan transisi bertahap.

2. Skeptisisme terhadap Objektivitas Penilaian

Ini tantangan terbesar, terutama di organisasi dengan budaya paternalistik. Karyawan skeptis bahwa penilaian kinerja bisa objektif mengingat tradisi hubungan patron-klien yang kuat. Organisasi yang berhasil adalah yang menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk membangun sistem penilaian yang kredibel.

3. Kompleksitas Administratif

Model *hybrid* lebih kompleks secara administratif dibanding sistem murni. Tim SDM perlu mengelola dua komponen yang berbeda dan mengkomunikasikannya dengan jelas ke karyawan. Dua perusahaan melaporkan kebingungan awal di kalangan karyawan tentang bagaimana kompensasi mereka dihitung.

4. Trade-off antara Flexibility dan Predictability

Komponen *merit* memberikan *flexibility* tetapi mengurangi *predictability*. Beberapa karyawan, terutama yang memiliki tanggungan keluarga besar, merasa cemas karena tidak bisa memprediksi dengan pasti berapa kenaikan gaji mereka tahun depan.

4.7 Best Practices yang Teridentifikasi

Dari perusahaan-perusahaan yang berhasil mengimplementasikan model *hybrid*, beberapa *best practices* teridentifikasi:

1. Komunikasi Transparan

Semua perusahaan sukses menekankan pentingnya transparansi. Mereka tidak hanya mengumumkan sistem baru, tetapi menjelaskan rasionalnya, bagaimana sistemnya bekerja, dan menjawab pertanyaan-pertanyaan karyawan melalui *town halls*, *focus group discussions*, dan *one-on-one sessions*.

2. Implementasi Bertahap

Daripada *big bang*, implementasi bertahap terbukti lebih efektif. Misalnya, mulai dengan proporsi 20% *merit* dan 80% senioritas, kemudian secara gradual meningkatkan komponen *merit* sambil memantau reaksi karyawan.

3. Investasi dalam Sistem Penilaian Kinerja

Semua perusahaan sukses menginvestasikan sumber daya signifikan untuk meningkatkan kualitas sistem penilaian kinerja. Ini termasuk pelatihan untuk *managers*, pengembangan KPI yang jelas, sistem *feedback* regular, dan mekanisme *appeal* untuk penilaian yang dipersepsikan tidak adil.

4. Perlindungan untuk Karyawan Senior

Untuk mengurangi resistensi, beberapa perusahaan memberikan *safety net* untuk karyawan senior, misalnya menjamin tidak ada penurunan kompensasi absolut meskipun kinerja di bawah rata-rata, atau memberikan periode transisi yang lebih panjang.

5. Pelibatan Karyawan dalam Desain

Dua perusahaan melibatkan representasi karyawan dari berbagai level dan generasi dalam mendesain sistem *hybrid*. Pelibatan ini tidak hanya menghasilkan sistem yang lebih *accepted*, tetapi juga memberikan *insight* berharga tentang kekhawatiran dan preferensi karyawan.

5. DISKUSI

5.1 Kontribusi Teoretis

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoretis penting. Pertama, kami mengintegrasikan *Human Capital Theory* dan *Expectancy Theory* dalam satu *framework* koheren yang menjelaskan bagaimana komponen senioritas dan *merit* bisa bekerja sinergis dalam model *hybrid*. Literatur sebelumnya cenderung memperlakukan keduanya sebagai pendekatan yang bertentangan, penelitian ini menunjukkan bahwa keduanya bisa dikombinasikan secara efektif.

Kedua, kami mengidentifikasi *perceived fairness* sebagai mekanisme mediasi kunci. Temuan ini memperkaya *Organizational Justice Theory* dengan menunjukkan bahwa keadilan bukan hanya tentang *outcome* (distributif) atau proses (prosedural), tetapi juga tentang mengakomodasi keragaman nilai dan preferensi dalam tenaga kerja multigenerasi.

Ketiga, kami mengidentifikasi kondisi-kondisi kontingensi yang mempengaruhi efektivitas model *hybrid*. Kualitas sistem penilaian kinerja dan komposisi generasional terbukti memoderasi hubungan antara model *hybrid* dan *outcomes*. Ini berkontribusi pada literatur *strategic compensation* dengan menekankan pentingnya *contextual fit*.

Keempat, penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur kompensasi di konteks non-Barat. Sebagian besar teori kompensasi dikembangkan di Amerika Utara dan Eropa Barat. Penelitian kami menunjukkan bahwa meskipun prinsip-prinsip universal seperti keadilan dan *expectancy* tetap relevan, aplikasinya perlu disesuaikan dengan konteks lokal—budaya kolektivistis, nilai-nilai Pancasila, dan dinamika generasional khas Indonesia.

5.2 Implikasi Praktis

Untuk praktisi SDM, penelitian ini menawarkan beberapa panduan praktis:

1. Model *Hybrid* sebagai Solusi *Middle Ground*

Dalam konteks Indonesia yang multigenerasi, model *hybrid* menawarkan *middle ground* yang lebih *acceptable* dibanding sistem ekstrem (senioritas murni atau *merit pay* murni). Proporsi 60% *merit* dan 40% senioritas tampaknya paling optimal untuk sebagian besar organisasi, meskipun ini perlu disesuaikan dengan karakteristik spesifik organisasi.

2. Prioritaskan Pembangunan Sistem Penilaian Kinerja

Komponen *merit* dalam model *hybrid* hanya efektif jika didukung sistem penilaian kinerja yang berkualitas. Organisasi sebaiknya tidak terburu-buru menerapkan *merit pay* tanpa terlebih dahulu membangun fondasi sistem penilaian yang *valid*, *reliable*, dan dipersepsikan *fair*. Ini

memerlukan investasi dalam pelatihan *manager*, pengembangan KPI, dan sistem *feedback* yang robust.

3. Komunikasi Transparan adalah Kunci

Perceived fairness tidak hanya tentang sistem yang objektif secara teknis, tetapi juga tentang bagaimana sistem tersebut dipersepsikan oleh karyawan. Komunikasi yang transparan dan *two-way dialogue* sangat penting. Organisasi perlu menjelaskan tidak hanya *what* (apa sistemnya) tetapi juga *why* (mengapa sistem ini dipilih) dan *how* (bagaimana sistem bekerja).

4. Implementasi Bertahap dengan Evaluasi Berkelanjutan

Daripada *big bang*, implementasi bertahap memungkinkan organisasi untuk belajar dan menyesuaikan sistem berdasarkan *feedback*. Mulai dengan proporsi *merit* yang rendah, kemudian secara gradual meningkatkannya sambil memantau reaksi karyawan dan dampak terhadap *outcomes*.

5. Pertimbangkan Komposisi Demografis

Efektivitas proporsi tertentu bervariasi berdasarkan komposisi generasional organisasi. Organisasi dengan tenaga kerja lebih muda bisa menggunakan komponen *merit* lebih besar, sementara organisasi dengan tenaga kerja lebih senior mungkin perlu mempertahankan komponen senioritas lebih besar, setidaknya dalam fase transisi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, desain *cross-sectional* membatasi kemampuan kami untuk membuat inferensi kausal yang kuat. Meskipun kami memiliki argumentasi teoretis yang kuat tentang arah kausalitas, studi longitudinal diperlukan untuk mengkonfirmasi temuan ini.

Kedua, penggunaan *self-reported data* untuk sebagian besar variabel membuka kemungkinan *common method bias*. Meskipun kami melakukan beberapa langkah untuk memitigasi ini (misalnya dengan mendapatkan *supervisor-rated performance* untuk subsampel), bias ini tidak bisa sepenuhnya dieliminasi.

Ketiga, sampel kami, meskipun beragam, mungkin tidak sepenuhnya representatif untuk seluruh populasi pekerja Indonesia. Responden kami cenderung lebih berpendidikan dan bekerja di organisasi yang relatif besar. Generalisasi ke pekerja dengan pendidikan lebih rendah atau di perusahaan kecil perlu dilakukan dengan hati-hati.

Keempat, studi kasus kami terbatas pada delapan perusahaan. Meskipun ini memberikan *rich insights*, temuan kualitatif mungkin tidak *transferable* ke semua konteks organisasi.

Kelima, kami mengukur model *hybrid* terutama berdasarkan proporsi komponen, tetapi implementasi aktual bisa jauh lebih kompleks. Ada aspek-aspek lain seperti mekanisme komunikasi, proses *appeal*, dan nuansa budaya organisasi yang tidak sepenuhnya tertangkap dalam pengukuran kuantitatif kami.

5.4 Agenda Penelitian Masa Depan

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, kami mengusulkan beberapa agenda untuk penelitian masa depan:

1. Studi Longitudinal

Penelitian longitudinal yang melacak organisasi sebelum, selama, dan setelah implementasi model *hybrid* akan memberikan pemahaman lebih baik tentang dinamika perubahan, termasuk

learning curve, evolusi persepsi karyawan, dan dampak jangka panjang terhadap *outcomes* organisasi.

2. Eksperimen Lapangan

Desain eksperimental atau *quasi-experimental* di mana organisasi secara acak ditugaskan ke berbagai kondisi (proporsi berbeda, metode implementasi berbeda) akan memberikan bukti kausal yang lebih kuat tentang efektivitas relatif berbagai pendekatan.

3. Penelitian Lintas Budaya

Membandingkan efektivitas model *hybrid* di berbagai negara Asia Tenggara dengan konteks budaya serupa namun tidak identik (misalnya Malaysia, Thailand, Filipina) akan membantu memahami sejauh mana temuan kami *culture-specific* versus *culture-general*.

4. Investigasi Mekanisme Mikro

Penelitian kualitatif mendalam atau *experience sampling studies* yang mengeksplorasi bagaimana karyawan membuat *sense* tentang sistem *hybrid* sehari-hari, bagaimana mereka merespons *feedback* kinerja, dan bagaimana ini mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka akan memperkaya pemahaman kita tentang mekanisme psikologis yang mendasari.

5. Eksplorasi *Outcome* yang Lebih Luas

Penelitian masa depan bisa mengeksplorasi *outcomes* lain yang relevan seperti *innovation*, *organizational citizenship behavior*, *knowledge sharing*, dan bahkan metrik bisnis seperti *customer satisfaction* dan *financial performance*.

6. Peran Teknologi

Dengan semakin banyaknya organisasi menggunakan sistem HRIS yang canggih dan bahkan AI untuk penilaian kinerja, penelitian masa depan bisa mengeksplorasi bagaimana teknologi mempengaruhi persepsi keadilan dan efektivitas model *hybrid*.

6. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa model kompensasi *hybrid* yang mengintegrasikan prinsip senioritas dan *merit* bisa menjadi solusi efektif untuk mengatasi tantangan kompensasi di era transformasi digital dan tenaga kerja multigenerasi di Indonesia. Model *hybrid* dengan proporsi 60% komponen *merit* dan 40% komponen senioritas terbukti menghasilkan *perceived fairness* tertinggi dan *outcomes* positif seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja individual.

Kunci keberhasilan model *hybrid* terletak pada dua faktor utama. Pertama, kualitas sistem penilaian kinerja yang menjadi fondasi komponen *merit*. Tanpa sistem penilaian yang *valid*, *reliable*, dan dipersepsikan *fair*, komponen *merit* justru bisa *backfire*. Kedua, komunikasi yang transparan dan melibatkan karyawan dalam proses desain dan implementasi untuk membangun *procedural justice*.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting terutama untuk BUMN dan perusahaan tradisional Indonesia yang sedang bertransformasi. Model *hybrid* menawarkan jalur transisi yang lebih *smooth* dari sistem senioritas tradisional menuju sistem yang lebih *performance-driven*, tanpa mengabaikan nilai pengalaman dan loyalitas karyawan senior.

Namun, penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa tidak ada solusi *one-size-fits-all*. Proporsi optimal dan pendekatan implementasi perlu disesuaikan dengan karakteristik spesifik

organisasi—budaya, strategi bisnis, komposisi demografis, dan kapabilitas manajerial. Model *hybrid* adalah *framework* yang *flexible*, bukan formula kaku.

Ke depan, seiring Indonesia terus bertransformasi menuju ekonomi digital dan *knowledge-based*, sistem kompensasi perlu terus berevolusi. Model *hybrid* yang kami usulkan bisa menjadi titik awal, tetapi organisasi perlu terus berinovasi, bereksperimen, dan belajar untuk menemukan sistem yang paling *fit* dengan konteks unik mereka. Yang pasti, dialog antara teori, riset empiris, dan praktik akan terus penting untuk mengembangkan sistem kompensasi yang tidak hanya efektif secara ekonomi, tetapi juga *fair* dan bermartabat bagi semua karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua responden dan perusahaan yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Penelitian ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan keterbukaan mereka untuk berbagi pengalaman dan data. Terima kasih juga kepada para *reviewer* anonim atas masukan konstruktif yang telah meningkatkan kualitas artikel ini.

PERNYATAAN KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Ishak, R. P., Budi, A., Anang Setiawan, S. M., Sabar, M. P., Lastari, A. W., SE, M., ... & Isnaini, M. P. (2025). *Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Menyongsong Era Kinerja Hybrid dan Digital*. PT. Nawala Gama Education.

- Kamuri, K. J., Manongga, I. R., Anabuni, A. U., Benu, Y. S. I. P., & Siahaan, M. Y. (2025). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) ERA DIGITAL*. Penerbit Buku Indonesia (PBI).
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Model Kerja Hibrida: Kajian Teoretis dan Implikasinya terhadap Dinamika Kerja Modern. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 55-79.
- Ashari, M. H., Rusmalinda, S., Ansori, K., Devi, P. A. P., Al Imran, H., Zainudin, L. O., ... & Putri, F. B. P. (2025). *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja: Teori, Metode, dan Praktik*. PT. Nawala Gama Education.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE Publications.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-322). Routledge & Kegan Paul.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.