

COMPENSATION AND BENEFITS



RUDY C TARUMINGKENG

*Rudy C Tarumingkeng: Compensation & Benefits (Imbalan dan
Tunjangan)*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudym75@gmail.com

Bogor, Indonesia

23 Juli 2025

Compensation and Benefits (Imbalan dan Tunjangan)

Berikut penjelasan formal dan komprehensif mengenai "Compensation & Benefits" sebagaimana dijelaskan pada tautan MBA Skool:

Definisi & Signifikansi dalam HRM

Compensation & Benefits atau imbalan dan tunjangan adalah struktur menyeluruh yang mencakup kompensasi finansial (moneter) dan tunjangan non-finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka ([MBA Skool](#)).

Sebagai elemen penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM), ini termasuk *hygiene factors*—faktor dasar yang diperlukan agar karyawan merasa termotivasi dan tidak "tenggelam" dalam ketidakpuasan.

Komponen Compensation & Benefits

1. Fixed Pay (Gaji Pokok)

Merupakan gaji dasar tetap yang dijanjikan selama karyawan aktif bekerja, tercantum dalam kontrak.

Menjadi komponen utama dari paket kompensasi ([MBA Skool](#), [MBA Skool](#)).

2. Variable Pay (Kompensasi Variabel)

Bentuk insentif yang bersifat fluktuatif berdasarkan kinerja individu, tim, atau organisasi.

Contoh nyata: bonus tahunan, komisi penjualan, profit-sharing ([Wikipedia](#)).

3. Benefits (Tunjangan Non-moneter)

Meliputi asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, cuti berbayar, opsi kerja fleksibel, fasilitas keluarga, subsidi pelatihan, dll ([Wikipedia](#), [Wikipedia](#)).

Disebut juga fringe benefits atau perks; misalnya gym, penitipan anak, kendaraan operasional ([Wikipedia](#)).

4. Equity-Based Compensation

Kompensasi berbasis saham perusahaan seperti stock options, RSU, ESPP yang mengikat karyawan kedalam kepemilikan ([Wikipedia](#)).

Umum di perusahaan rintisan (startup) dengan vesting period tertentu.

Tujuan Strategis

Atraksi (Attraction)

Menarik talenta unggul melalui paket total rewards yang kompetitif ([Wikipedia](#)).

Retensi (Retention)

Mencegah turnover tinggi; kombinasi fixed, variable, dan benefits penting agar karyawan bertahan ([MBA Skool](#), [MBA Skool](#)).

Motivasi & Kinerja

Memotivasi karyawan—khususnya melalui variable pay—berdasarkan prinsip Operant Conditioning (Skinner) ([The Human Capital Hub](#)).

Keseimbangan & Keadilan

Internal Equity: Adil dalam struktur gaji antar jabatan sejenis di dalam organisasi.

External Equity: Bersaing dengan praktik kompensasi di pasar tenaga kerja ([Wikipedia](#)).

Manajemen harus memastikan keseimbangan ini agar meminimalkan konflik, meningkatkan kepercayaan dan motivasi tinggi ([MBA Skool](#)).

Contoh Kasus:

Kasus: Perusahaan Start-up Teknologi

Fixed Pay diberikan sesuai benchmark industri sebagai kompensasi stabil.

Variable Pay berupa bonus berkesinambungan berdasarkan pencapaian KPI (misalnya target pengguna baru).

Benefits: fleksibilitas waktu, tunjangan WFH & pelatihan bahasa pemrograman, asuransi kesehatan, dan kegiatan kebersamaan karyawan.

Equity Compensation: opsi saham RSO yang vesting selama 4 tahun—menyelaraskan tujuan jangka panjang karyawan & perusahaan.

Model ini tidak hanya meningkatkan motivasi jangka pendek tetapi juga mengarahkan karyawan untuk berpikir dan bertindak sebagai pemilik perusahaan.

Kerangka Akademik

Teori Ekuitas (Equity Theory): Karyawan mengevaluasi keadilan berdasarkan perbandingan input-output sendiri terhadap rekan kerja ([Wikipedia](#)).

Social Exchange & Reciprocity: Memberi tunjangan yang baik meningkatkan loyalitas dan produktivitas melalui norma timbal balik ([Wikipedia](#), [The Human Capital Hub](#)).

Self-Determination Theory: Motivasi intrinsik/ekstrinsik harus dipertimbangkan ketika merancang paket kompensasi ([Wikipedia](#), [The Human Capital Hub](#)).

Rangkuman Tabel

Komponen	Contoh	Fungsi Strategis
Fixed Pay	Gaji pokok bulanan	Stabilitas dan kepastian dasar
Variable Pay	Bonus, komisi, profit-sharing	Motivasi kinerja & align tujuan bisnis
Benefits	Asuransi, cuti, fleksibilitas kerja	Kesejahteraan, work-life balance, retensi
Equity Compensation	Opsi saham, RSU	Keterlibatan jangka panjang, loyalitas

Penutup

Paket *Compensation & Benefits* bukan sekedar “uang gaji”, melainkan sistem imbalan holistik yang mencakup nilai finansial, tunjangan, dan ekuitas jangka panjang. Bila dirancang dengan tepat sesuai teori HRM, sistem ini mampu meningkatkan motivasi, memotivasi karyawan bukan hanya secara instrinsik melainkan ekstrinsik, serta mempertahankan talenta unggul.

—Dapat digunakan sebagai studi kasus atau modul untuk pengajaran generasi milenial agar memahami strategi HR modern dalam era disrupsi dan revolusi industri 4.0.

Berikut ini adalah **lanjutan penjelasan mendalam** tentang konsep “**Compensation & Benefits**” dalam kerangka manajemen SDM modern, disertai narasi strategis, contoh aplikatif, dan refleksi organisasional.

1. Strategic Compensation Framework

Dalam organisasi masa kini, *compensation & benefits* tidak hanya bersifat administratif, tapi merupakan bagian dari **strategic HRM**. Tujuannya bukan sekadar menggaji, melainkan untuk:

Mendukung strategi bisnis jangka panjang

Membangun budaya organisasi yang diinginkan

Mengelola performa karyawan dan engagement

Menjaga daya saing perusahaan dalam talent war

Contoh: Perusahaan teknologi seperti Google atau Gojek tidak hanya membayar tinggi, tapi juga merancang *compensation package* yang selaras dengan *innovation-driven culture* mereka — seperti bonus untuk ide inovatif dan opsi saham jangka panjang.

2. Desain Sistem Compensation & Benefits yang Efektif

Desain kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

a. Job Evaluation (Evaluasi Jabatan)

Menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dibandingkan lainnya. Umumnya menggunakan metode seperti **point-factor method** atau **ranking method**.

b. Market Benchmarking

Membandingkan paket kompensasi dengan standar pasar, misalnya lewat data dari Willis Towers Watson, Mercer, atau survey lokal seperti Kelly Services.

c. Pay Structure (Struktur Gaji)

Membuat kerangka gaji berdasarkan **grade**, **pay band**, dan **pay progression**. Struktur ini mencerminkan jalur karier dan transparansi.

d. Total Rewards Philosophy

Organisasi harus memutuskan filosofi kompensasinya:

Lead the Market (membayar di atas rata-rata industri)

Match the Market

Lag the Market (jika disertai dengan benefit lain atau misi sosial kuat)

 3. Peran Teknologi dalam Compensation & Benefits

Dalam era digital, teknologi memberi cara baru dalam pengelolaan C&B:

HRIS & Compensation Software: SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR, dan Talenta dapat mengelola gaji, bonus, dan insentif secara real-time.

Data Analytics: Untuk mendeteksi *pay gap*, tren resign, dan efektivitas insentif.

AI & Predictive Modeling: Digunakan untuk memprediksi impact dari perubahan struktur kompensasi terhadap motivasi dan retensi.

Contoh: Perusahaan retail besar di Indonesia menggunakan machine learning untuk menyesuaikan bonus dengan lokasi geografis dan seasonal demand.

4. Benefits: Lebih dari Sekadar Tunjangan

Dalam C&B modern, tunjangan (benefits) menjadi **diferensiator kunci** dan alat membentuk *employee value proposition (EVP)*.

Contoh Bentuk Benefits:

Work-Life Balance: kerja hybrid, parental leave, mental health day

Wellness Programs: gym membership, medical check-up berkala

Learning Allowance: akses ke Coursera, Udemy, pelatihan bahasa asing

Recognition Programs: employee of the month, peer-to-peer points

Studi menunjukkan bahwa **employee benefits yang personal dan fleksibel** lebih dihargai dibandingkan kenaikan gaji tetap (PwC, 2023).

5. Tantangan & Isu Kontemporer

Beberapa tantangan dalam implementasi C&B:

Tantangan	Strategi Tanggapan
Kesenjangan gender pay gap	Audit gaji berkala, transparansi, kebijakan inklusif
Gig Economy & pekerja kontrak	Skema benefits fleksibel dan adil

Tantangan	Strategi Tanggapan
Multigenerasi di tempat kerja	Paket yang disesuaikan: Gen Z ingin fleksibilitas, Gen X ingin keamanan
Resesi ekonomi	Menyeimbangkan efisiensi biaya & kepuasan karyawan
Etika dan kompensasi eksekutif	Disclosure publik, governance, dan fairness

 Narasi Aplikatif – Studi Kasus Fiktif: PT Solusilnovatif

Konteks: Sebuah startup edukasi teknologi di Jakarta dengan 100 karyawan.

Strategi Compensation & Benefits mereka:

Fixed Pay: Gaji kompetitif berbasis grade hasil job evaluation.

Variable Pay: Bonus kinerja tim dan individu setiap 6 bulan.

Benefits:

Fleksibilitas kerja (3 hari WFO, 2 hari remote)

Akses ke pelatihan daring

Asuransi kesehatan keluarga

“Cuti inovasi” untuk membuat produk baru

Equity: Opsi saham untuk karyawan level middle-up.

Hasil:

Turnover turun dari 22% ke 9% dalam 1 tahun. Survei karyawan menunjukkan peningkatan kepuasan sebesar 18%.

Refleksi untuk Organisasi dan Pembelajaran SDM

Apakah organisasi Anda melihat kompensasi hanya sebagai biaya, atau sebagai investasi?

Apakah sudah ada dialog terbuka tentang kompensasi yang adil dan transparan?

Apakah Anda memiliki strategi untuk memberikan benefits yang relevan untuk kebutuhan generasi Z dan Alpha?

Penutup

Kompensasi dan tunjangan bukan sekadar alat penggajian. Ia adalah bagian dari **arsitektur strategis HRM** yang berkontribusi besar pada motivasi, budaya, dan keberlanjutan organisasi. Organisasi masa kini perlu mengubah pendekatan dari *payroll-centric* menjadi *people-centric*—di mana kompensasi menyatu dengan nilai, misi, dan visi jangka panjang.

Berikut ini adalah  **Modul Ajar Lengkap** tentang “**Compensation & Benefits**” untuk mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, cocok digunakan untuk mahasiswa, pelatihan HRD, maupun pendidikan profesional.

MODUL AJAR: COMPENSATION & BENEFITS

Judul: Strategi Imbalan dan Tunjangan dalam Manajemen SDM Modern

Target Audiens: Mahasiswa Manajemen, HR Trainee, Praktisi SDM

Durasi Belajar: 2–3 pertemuan (3x50 menit per sesi)

BAB 1. Pendahuluan

Tujuan Pembelajaran:

Menjelaskan pengertian dasar *compensation* dan *benefits*

Memahami tujuan strategis pemberian kompensasi dalam organisasi

Isi Pokok:

Definisi dan ruang lingkup compensation & benefits

Perbedaan kompensasi finansial dan non-finansial

Teori dasar: Teori Ekuitas, Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Aktivitas Kelas:

Diskusi kelompok: “Apa yang membuat gaji terasa ‘adil’?”

Tonton cuplikan film “*The Intern*” untuk refleksi tentang tunjangan non-uang

BAB 2. Struktur Kompensasi

Tujuan Pembelajaran:

Mampu memahami elemen-elemen dasar dari struktur kompensasi

Isi Pokok:

Fixed pay vs variable pay

Base pay, allowances, dan overtime

Kompensasi berbasis kinerja (merit pay, bonus, komisi)

Studi Kasus:

PT Inovasi Digital Nusantara memberikan bonus berbasis KPI kepada divisi marketing. Apa risiko dan manfaatnya?

Tugas:

Analisis struktur kompensasi dari lowongan pekerjaan di Jobstreet/LinkedIn

 BAB 3. Benefits (Tunjangan Non-Uang)

Tujuan Pembelajaran:

Menyebutkan berbagai bentuk benefits dan menjelaskan fungsinya

Isi Pokok:

Asuransi, cuti, training allowance, fleksibilitas kerja

Employee assistance programs (EAP), well-being programs

Perbedaan statutory vs discretionary benefits

Simulasi Kelas:

Rancang paket benefit untuk karyawan Gen Z di perusahaan EdTech

 BAB 4. Desain Sistem C&B

Tujuan Pembelajaran:

Menganalisis langkah-langkah menyusun sistem C&B yang adil dan kompetitif

Isi Pokok:

Job evaluation: metode ranking, classification, point-factor

Pay structure: salary grade, pay range, broadbanding

Market benchmarking dan total rewards philosophy

Latihan:

Buat struktur gaji 3 level posisi di perusahaan fiktif berbasis hasil job evaluation

 BAB 5. Isu Strategis dan Kontemporer dalam C&B

Tujuan Pembelajaran:

Mengkritisi tantangan dan isu etis dalam kebijakan kompensasi modern

Isi Pokok:

Gender pay gap

Kompensasi eksekutif vs staf bawah

Gig economy dan keadilan bagi pekerja fleksibel

C&B di era digital dan remote working

Studi Kasus Lokal:

Bandingkan kompensasi startup teknologi vs BUMN

 BAB 6. Teknologi dan C&B

Tujuan Pembelajaran:

Menjelaskan bagaimana teknologi memengaruhi sistem C&B

Isi Pokok:

HRIS untuk penggajian otomatis

Compensation Analytics

AI untuk prediksi insentif dan churn

Digital Benefits Platform (benefit-as-a-service)

Tugas:

Bandingkan 2 software C&B (misalnya: Talenta vs Gadjian)

 BAB 7. Evaluasi Efektivitas C&B

Tujuan Pembelajaran:

Mengevaluasi sistem C&B berdasarkan kinerja dan kepuasan

Isi Pokok:

Key Metrics: pay ratio, cost-per-employee, benefit satisfaction rate

Survei kepuasan karyawan

Hubungan C&B dengan retensi dan engagement

Refleksi Kelas:

Apakah gaji tinggi menjamin karyawan bahagia?

 Lampiran & Bonus

 Template: Struktur Gaji & Tabel Kompensasi

 Infografik: Fixed vs Variable Pay

 Format Survei Kepuasan Benefit

 Studi Kasus Gaji CEO vs Karyawan di Indonesia

 Ilustrasi Infografik Total Rewards Model

 Glosarium: 25 Istilah Kunci C&B

 Daftar Pustaka akademik dan artikel praktis

Evaluasi dan Penilaian

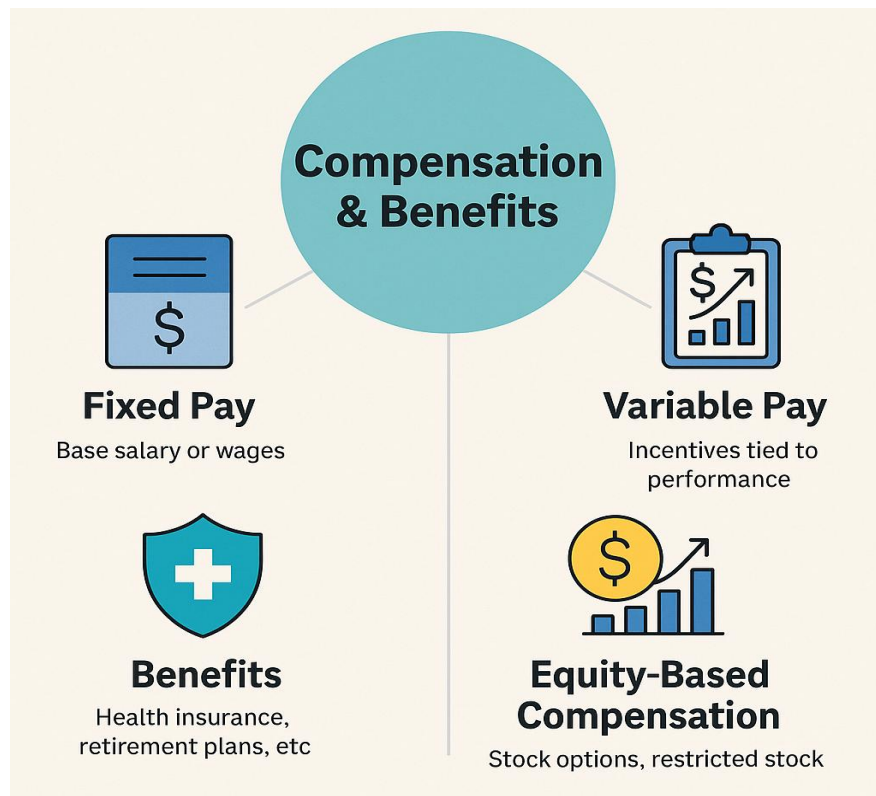
Komponen	Bobot
-----------------	--------------

Partisipasi Diskusi	15%
---------------------	-----

Tugas Analisis Gaji	25%
---------------------	-----

Presentasi Kasus C&B	25%
----------------------	-----

Kuis & Ujian Akhir	35%
--------------------	-----



Berikut adalah  **Simulasi Naratif Kasus: Compensation & Benefits di Startup Indonesia** yang dapat digunakan dalam kelas, diskusi, atau penilaian berbasis studi kasus:

Kasus Simulasi: “Tantangan C&B di Startup EduTech ‘EduNusa’”

Latar Belakang Organisasi

EduNusa adalah startup teknologi pendidikan berbasis di Bandung yang berdiri tahun 2021. Fokusnya adalah menyediakan platform microlearning untuk siswa SMA dan mahasiswa vokasi. Saat ini, EduNusa memiliki 48 karyawan tetap, termasuk pengembang perangkat lunak, konten edukator, dan tim pemasaran digital.

Karena ingin memperluas pasar ke luar Pulau Jawa, EduNusa baru saja menerima pendanaan Seri A senilai Rp20 miliar dari investor modal ventura.

Masalah yang Dihadapi

Tingkat Turnover Tinggi

Dalam 6 bulan terakhir, 12 karyawan mengundurkan diri. Alasan dominan adalah “kurangnya kejelasan jenjang karier dan gaji tidak kompetitif.”

Tidak Ada Struktur C&B Formal

Selama ini gaji ditentukan berdasarkan negosiasi individual dengan pendiri. Bonus tidak konsisten, dan benefit hanya berupa makan siang & fleksibilitas kerja.

Karyawan Senior Tidak Merasa Dihargai

Developer senior dan instructional designer merasa kontribusinya tidak berbeda dengan junior dari sisi kompensasi. Tidak ada merit-based raise.

Belum Ada Equity Offering

Meskipun perusahaan startup, tidak ada opsi saham atau insentif jangka panjang.

Tugas Diskusi untuk Mahasiswa / Peserta Pelatihan

1. Identifikasi Masalah Kritis:

Tuliskan 3 masalah utama yang menghambat retensi dan motivasi karyawan EduNusa.

2. Desain Awal Struktur Compensation & Benefits:

Rancang struktur dasar untuk EduNusa yang mencakup:

Gaji pokok (berdasarkan posisi & level)

Variable pay (bonus atau insentif)

3 jenis benefits yang sesuai kebutuhan Gen Z

Apakah perlu diberikan opsi saham? Jelaskan alasannya.

3. Rekomendasikan Strategi Jangka Pendek dan Jangka Panjang:

Apakah tindakan mendesak yang perlu dilakukan HR dalam 1 bulan?

Apakah strategi pengembangan sistem C&B selama 1 tahun ke depan?

4. Refleksi Etika:

Bagaimana startup seperti EduNusa bisa adil terhadap karyawan sambil menjaga kelangsungan keuangan?

Data Tambahan (Fiktif)

Jabatan	Jumlah	Gaji Saat Ini (Rp/bulan)	Turnover
Developer Senior	5	9.000.000	2 resign
Developer Junior	10	6.000.000	1 resign
Content Creator	10	5.500.000	3 resign
Marketing & Partnership	8	6.000.000	4 resign
Admin & Operasional	5	4.500.000	2 resign
Manajemen & Leadership Team	5	10–15 juta	0 resign

 Catatan Pengajar / Facilitator Notes

Dorong peserta menganalisis C&B dari pendekatan strategis, bukan hanya administratif.

Tambahkan elemen evaluasi seperti: apakah struktur usulan memiliki *internal equity* dan *market competitiveness*?

Diskusikan juga aspek digitalisasi sistem C&B di startup skala kecil.

Berikut adalah sesi  **Refleksi dan Diskusi** untuk topik **“Compensation & Benefits”** yang dirancang agar peserta pelatihan, mahasiswa manajemen, atau praktisi HR dapat merenungkan serta mendiskusikan *makna strategis* dan *nilai kemanusiaan* di balik sistem imbalan dalam organisasi:

Refleksi dan Diskusi

REFLEKSI PRIBADI

Silakan renungkan dan jawab secara tertulis atau dalam diskusi kecil:

Kapan terakhir kali Anda merasa diberi kompensasi yang adil?

Apa yang membuat Anda merasa demikian — jumlahnya, kejelasannya, atau cara penyampaian?

Pernahkah Anda menerima benefit non-finansial yang membuat Anda merasa dihargai lebih dari uang?

Misalnya: waktu fleksibel, ucapan terima kasih, pelatihan, kesempatan berkembang.

Menurut Anda, apa lebih penting bagi generasi muda saat ini: Gaji besar atau fleksibilitas kerja?

Jelaskan pandangan Anda berdasarkan pengalaman atau pengamatan pribadi.

DISKUSI KELOMPOK (Untuk Kelas atau Workshop)

Diskusi 1 – Etika dan Keadilan dalam Kompensasi

Apakah gaji CEO 100 kali lipat dari karyawan entry-level bisa dibenarkan secara moral dan organisasi?

Pandangan dari perspektif **keadilan distributif**

Perspektif dari **motivasi organisasi dan daya saing**

Apa dampaknya pada budaya perusahaan?

Diskusi 2 – Total Rewards di Era Digital

Bagaimana organisasi masa depan dapat menyusun “Total Rewards” yang *relevan* untuk Generasi Z dan Alpha?

Pertimbangkan faktor:

Work-life balance

Tunjangan digital (internet, wellness, subsidi WFH)

Karier portofolio dan gig economy

Pengakuan (recognition) dan makna kerja (purpose)

Diskusi 3 – C&B dan Kesetaraan Gender

Bagaimana organisasi dapat memastikan bahwa kebijakan C&B bebas dari bias gender, senioritas, atau nepotisme?

Diskusikan:

Pentingnya audit gaji dan transparansi

Peran teknologi dan sistem meritokrasi

Tantangan budaya dalam konteks Indonesia

PERTANYAAN PEMICU DISKUSI CEPAT (Quick Fire)

Pertanyaan	Jawaban Singkat
Apakah uang adalah motivator utama Anda?	...
Lebih baik bonus tahunan atau gaji tetap lebih tinggi?	...
Jika semua karyawan digaji sama, apakah semua akan bekerja dengan semangat yang sama?	...
Apakah tunjangan kesehatan lebih penting dari cuti tahunan?	...

 PENUGASAN AKHIR (Individual / Kelompok)

Tugas Esai Reflektif:

Tuliskan sebuah esai pendek (300–500 kata) berjudul: ***"Kompensasi yang Adil adalah Investasi, Bukan Beban"***.

Sertakan:

Pandangan pribadi Anda

Contoh atau pengalaman nyata (boleh anonim)

Rekomendasi Anda sebagai calon manajer SDM masa depan

Berikut ini adalah  **Glosarium: Istilah-Istilah Kunci dalam Compensation & Benefits**, disusun secara alfabetis dan ringkas untuk keperluan pengajaran, diskusi kelas, maupun pelatihan HR:

GLOSARIUM – COMPENSATION & BENEFITS

Istilah	Definisi Singkat
Base Pay / Fixed Pay	Gaji pokok atau upah dasar yang dibayarkan secara tetap, tidak tergantung performa.
Benefits	Tunjangan non-uang seperti asuransi, cuti, pelatihan, dan fasilitas kesejahteraan.
Bonus	Pembayaran insentif tambahan berdasarkan kinerja individu, tim, atau organisasi.
Compensation	Semua bentuk imbalan (uang maupun non-uang) yang diterima karyawan atas pekerjaannya.
Equity-Based Compensation	Imbalan berbasis kepemilikan saham, seperti stock options dan restricted stock unit.
Fringe Benefits	Tunjangan tambahan di luar gaji pokok, seperti kendaraan dinas, makan siang gratis.
Incentive Pay	Pembayaran tambahan berdasarkan pencapaian target atau hasil kerja tertentu.
Job Evaluation	Proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dalam organisasi.

Istilah	Definisi Singkat
Kompensasi Total (Total Compensation)	Gabungan dari gaji pokok, variable pay, dan semua benefit lainnya.
Merit Pay	Kenaikan gaji berdasarkan penilaian kinerja individual.
Overtime Pay	Pembayaran tambahan untuk jam kerja di luar waktu kerja standar.
Pay Band / Grade	Rentang nilai gaji untuk sekelompok pekerjaan dengan nilai dan tanggung jawab serupa.
Pay Equity	Prinsip keadilan dalam pemberian kompensasi, bebas dari diskriminasi gender/ras/dll.
Perks (Perquisites)	Fasilitas istimewa seperti tiket konser, langganan premium, atau coworking space.
Profit Sharing	Pembagian keuntungan perusahaan kepada karyawan berdasarkan hasil usaha kolektif.
Retention Bonus	Bonus yang diberikan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam periode tertentu.
Stock Option	Hak untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Istilah	Definisi Singkat
Total Rewards	Konsep menyeluruh yang mencakup kompensasi, benefit, pengembangan, dan pengakuan.
Variable Pay	Komponen kompensasi yang fluktuatif, tergantung kinerja atau hasil tertentu.
Wage Compression	Situasi di mana perbedaan gaji antara karyawan baru dan lama terlalu kecil.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** yang dapat digunakan sebagai rujukan akademik dan praktis untuk topik “**Compensation & Benefits**”, disusun dari buku, jurnal ilmiah, dan sumber daring kredibel:

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku Teks dan Referensi Akademik

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing Human Resources* (8th ed.). Pearson.

B. Jurnal Ilmiah dan Artikel Akademik

Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. SAGE Publications.

Heneman, R. L. (2007). Implementing Total Rewards Strategies. *WorldatWork Journal*, 16(2), 25–33.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491–512.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25–40.

Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass.

C. Sumber Online & Situs Praktis

WorldatWork (2023). *Total Rewards Model*. Diakses dari: <https://www.worldatwork.org>

SHRM (Society for Human Resource Management). (2023). *Compensation and Benefits Overview*. <https://www.shrm.org>

MBA Skool. (2022). Compensation & Benefits – HR Concepts. Diakses dari: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4032-compensation-a-benefits.html>

The Human Capital Hub (2022). What Is Compensation and Benefits? Diakses dari: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/compensation-and-benefits>

Investopedia. (2023). *Employee Benefits*. Diakses dari: <https://www.investopedia.com/terms/e/employeebenefits.asp>

Kopilot artikel ini - tanggal akses: 23 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/688050bc-4f88-8325-93bb-9150bfe0e714)). <https://chatgpt.com/c/688050bc-4f88-8325-93bb-9150bfe0e714>
