

Strategi Total Rewards dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMK: Systematic Literature Review

R. Abduh Salam¹⁾, Hikmah Koriah²⁾, Iwan Ridwan³⁾, Ramadiansyah⁴⁾

^{1,2,3,4} Universitas Pertiwi- Indonesia

Email: 25220082@pertiwi.ac.id¹, 25220085@pertiwi.ac.id², 25220084@pertiwi.ac.id³, 25220076@pertiwi.ac.id⁴

Abstract: This study aims to analyze the implementation of the Total Rewards strategy as a Human Resource Management (HRM) approach to improving job satisfaction and teacher performance in vocational high schools through a Systematic Literature Review (SLR). The review employed the PRISMA 2020 framework by examining relevant articles published between 2020 and 2025. The literature was collected from accredited national journals indexed in SINTA and other reputable scientific databases using predetermined inclusion and exclusion criteria. The findings indicate that financial compensation, non-financial rewards, professional development, recognition, and supportive work environments positively influence teachers' job satisfaction and performance. Furthermore, the review reveals that integrating these reward components into a comprehensive Total Rewards strategy is more effective than implementing compensation or training programs separately. The study proposes a conceptual framework that positions Total Rewards as a strategic HRM approach capable of strengthening teacher motivation, organizational commitment, and professional performance in vocational education. The findings provide practical implications for school leaders and policymakers in designing sustainable human resource strategies to improve educational quality and teacher welfare.

Abstrak : Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi Total Rewards sebagai pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru SMK melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Penelitian menggunakan pedoman PRISMA 2020 dengan menelaah artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2020–2025. Literatur diperoleh dari jurnal nasional terakreditasi SINTA dan sumber ilmiah bereputasi melalui kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Hasil kajian menunjukkan bahwa komponen Total Rewards yang meliputi kompensasi finansial, penghargaan nonfinansial, kesempatan pengembangan karier, pelatihan, pengakuan atas kinerja, dan lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, serta kinerja guru. Kajian ini juga menunjukkan bahwa penerapan Total Rewards secara terpadu lebih efektif dibandingkan pemberian kompensasi secara parsial dalam meningkatkan kinerja guru. Implikasi penelitian ini memberikan rekomendasi bagi kepala sekolah, yayasan, dan pembuat kebijakan pendidikan untuk mengembangkan sistem pengelolaan sumber daya manusia berbasis Total Rewards sebagai strategi berkelanjutan dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan vokasi.

Keywords : Total Rewards, Human Resource Management, Job Satisfaction, Teacher Performance, Vocational High School.

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu agenda strategis pembangunan nasional yang sangat bergantung pada mutu pendidikan. Dalam konteks pendidikan vokasi, Sekolah

Menengah Kejuruan (SMK) memiliki peran penting dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di SMK sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi pembelajaran, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, pembimbing, sekaligus agen perubahan yang bertanggung jawab dalam membentuk kompetensi peserta didik sesuai tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan dunia kerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi salah satu faktor kunci dalam mewujudkan pendidikan vokasi yang berkualitas dan berdaya saing.

Perubahan lingkungan organisasi pendidikan yang semakin dinamis akibat perkembangan teknologi digital, implementasi Kurikulum Merdeka, serta meningkatnya tuntutan profesionalisme guru menuntut adanya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih komprehensif. Selama ini, berbagai kebijakan peningkatan kinerja guru cenderung berfokus pada pemberian kompensasi finansial, pelatihan, maupun peningkatan kompetensi secara parsial. Padahal, berbagai kajian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh penghargaan nonfinansial, kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas prestasi, keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, serta dukungan organisasi. Keseluruhan komponen tersebut dikenal sebagai Total Rewards, yaitu suatu pendekatan strategis dalam MSDM yang mengintegrasikan berbagai bentuk penghargaan untuk meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

Konsep Total Rewards yang dikembangkan oleh *WorldatWork* menjelaskan bahwa penghargaan kepada pegawai tidak hanya berupa gaji atau insentif, tetapi juga mencakup tunjangan, pengembangan karier, pembelajaran berkelanjutan, pengakuan terhadap prestasi, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan individu. Pendekatan ini dinilai lebih efektif dibandingkan sistem kompensasi tradisional karena mampu memenuhi kebutuhan intrinsik maupun ekstrinsik pegawai secara bersamaan. Dalam konteks pendidikan, penerapan strategi Total Rewards diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja guru sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, produktivitas, dan mutu sekolah secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara berbagai komponen Total Rewards dengan kinerja guru. Penelitian Suherman (2021) menemukan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan disiplin kerja berkontribusi secara simultan terhadap peningkatan kinerja guru. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kompensasi yang memadai mampu meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Selanjutnya, penelitian Sasmi dan Liana (2025) menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru, sedangkan motivasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan secara langsung. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru memerlukan strategi yang lebih komprehensif daripada hanya meningkatkan motivasi kerja, sehingga diperlukan integrasi berbagai faktor pendukung dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian Maulana dan Sary (2025) mengungkapkan bahwa beban kerja dan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Pelaksanaan pelatihan yang berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi profesional guru, sedangkan pengelolaan beban kerja yang proporsional berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pembelajaran. Hasil penelitian tersebut menunjukkan pentingnya aspek pengembangan kompetensi sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja guru.

Sementara itu, Maulidiyah, Roifah, dan Armanto (2021) melalui kajian literatur menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel penting yang menghubungkan sistem penghargaan dengan peningkatan kinerja organisasi. Walaupun objek penelitian masih terbatas pada karyawan secara umum, hasil penelitian tersebut relevan sebagai landasan teoritis dalam mengembangkan konsep Total Rewards pada organisasi pendidikan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kompensasi, kompetensi, motivasi, pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja guru, sebagian besar penelitian masih dilakukan secara parsial dengan menempatkan masing-masing variabel sebagai faktor yang berdiri sendiri. Penelitian-penelitian tersebut belum mengintegrasikan seluruh komponen penghargaan dalam satu kerangka konseptual Total Rewards sebagai strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya pada konteks guru Sekolah Menengah Kejuruan. Selain itu, kajian yang menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mensintesis hasil-hasil penelitian mengenai implementasi Total Rewards dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru SMK masih sangat terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan pengetahuan (research gap) yang perlu diisi melalui penelitian yang mampu mengintegrasikan berbagai hasil penelitian sebelumnya secara sistematis dan komprehensif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan state of the art berupa sintesis konseptual mengenai penerapan Total Rewards sebagai strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang mengintegrasikan kompensasi finansial, penghargaan nonfinansial, pengembangan karier, pelatihan, pengakuan terhadap prestasi, dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja guru SMK. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang hanya menganalisis hubungan antarvariabel secara parsial, penelitian ini mengembangkan perspektif yang lebih holistik melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020, sehingga mampu

memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas strategi Total Rewards dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan vokasi.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis berbagai hasil penelitian mengenai implementasi strategi Total Rewards sebagai pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan, serta merumuskan model konseptual yang dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan vokasi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian MSDM di sektor pendidikan sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi kepala sekolah, yayasan, dan pengambil kebijakan dalam merancang sistem penghargaan yang lebih efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan strategi Total Rewards sebagai pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Pendekatan SLR dipilih karena mampu memberikan sintesis yang sistematis, objektif, dan komprehensif terhadap berbagai temuan penelitian sehingga menghasilkan kesimpulan yang memiliki tingkat kepercayaan lebih tinggi dibandingkan kajian literatur naratif.

Proses penelitian mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020 yang terdiri atas empat tahapan, yaitu identifikasi (identification), penyaringan (screening), penilaian kelayakan (eligibility), dan inklusi (included). Tahapan tersebut dilakukan secara sistematis untuk memperoleh artikel yang relevan dengan tujuan penelitian.

Sumber literatur diperoleh melalui penelusuran pada beberapa basis data ilmiah, yaitu Google Scholar, GARUDA (Garba Rujukan Digital), SINTA (Science and Technology Index), Crossref, serta portal jurnal nasional terakreditasi. Penelusuran dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci "Total Rewards", "kompensasi", "kepuasan kerja", "kinerja guru", "pelatihan guru", "motivasi kerja guru", "guru SMK", "human resource management", dan "teacher performance" dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.

Kriteria inklusi penelitian meliputi: (1) artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2020–2025; (2) dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi SINTA atau jurnal ilmiah bereputasi; (3) memiliki Digital Object Identifier (DOI) atau identitas publikasi yang jelas; (4) membahas variabel yang berkaitan dengan Total Rewards, seperti kompensasi, penghargaan, pelatihan, motivasi, kepuasan kerja,

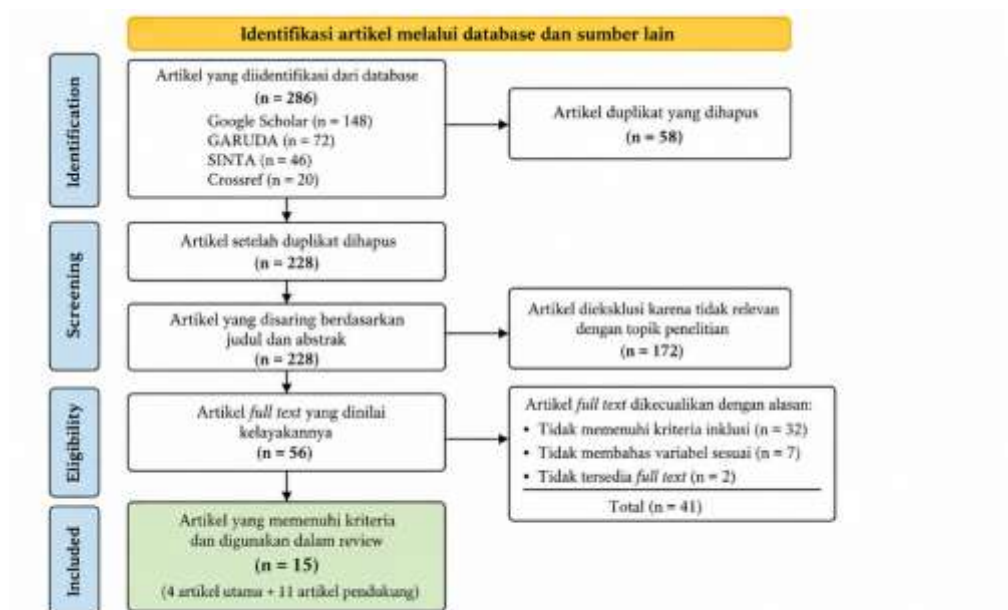
kompetensi, dan kinerja guru; serta (5) tersedia dalam bentuk **full text** sehingga memungkinkan dilakukan analisis secara menyeluruh. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak melalui proses *peer review*, artikel yang tidak memiliki keterkaitan dengan tema penelitian, publikasi ganda, prosiding, maupun artikel yang hanya memuat abstrak.

Berdasarkan proses seleksi tersebut diperoleh 15 artikel yang memenuhi kriteria sebagai objek kajian, terdiri atas 4 artikel utama yang memiliki relevansi paling tinggi terhadap tema penelitian serta 11 artikel pendukung yang digunakan untuk memperkuat analisis konseptual dan sintesis hasil penelitian. Keempat artikel utama membahas hubungan antara kompensasi, kompetensi, pelatihan, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru, sedangkan artikel pendukung memberikan landasan teoritis mengenai implementasi strategi Total Rewards dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui **dokumentasi**, yaitu mengidentifikasi, mengunduh, mengelompokkan, dan menelaah artikel ilmiah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Setiap artikel kemudian diekstraksi berdasarkan informasi mengenai identitas penulis, tahun publikasi, tujuan penelitian, metode penelitian, karakteristik responden atau objek penelitian, variabel yang dikaji, serta temuan utama penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan sintesis tematik (*thematic synthesis*). Tahapan analisis meliputi: (1) mengidentifikasi karakteristik masing-masing penelitian; (2) mengelompokkan temuan berdasarkan komponen Total Rewards yang meliputi kompensasi finansial, penghargaan nonfinansial, pengembangan karier, pelatihan, pengakuan (*recognition*), dan lingkungan kerja; (3) membandingkan persamaan dan perbedaan hasil penelitian; (4) mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel; serta (5) menyusun model konseptual mengenai implementasi strategi Total Rewards dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru SMK.

Untuk menjaga kualitas kajian, setiap artikel dievaluasi berdasarkan aspek relevansi topik, kualitas metodologi, reputasi jurnal, kelengkapan data penelitian, serta konsistensi hasil penelitian. Selanjutnya, hasil sintesis disajikan dalam bentuk tabel karakteristik penelitian, matriks sintesis literatur, serta model konseptual yang menggambarkan hubungan antara komponen Total Rewards, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja guru. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi konseptual yang dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan.



Gambar 1. Diagram Alur PRISMA 2020 Proses Seleksi Artikel

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian diperoleh melalui proses Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020. Tahapan identifikasi menghasilkan sejumlah artikel dari basis data Google Scholar, GARUDA, SINTA, dan Crossref. Setelah dilakukan proses penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, diperoleh empat artikel utama yang memenuhi persyaratan sebagai literatur inti. Artikel-artikel tersebut dipublikasikan pada periode 2021–2025 dan membahas hubungan antara kompensasi, kompetensi, motivasi, pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Keempat artikel tersebut selanjutnya dianalisis secara komparatif untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel yang membentuk konsep Total Rewards dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia.

Tabel 1 menunjukkan karakteristik artikel yang menjadi objek kajian.

No	Penulis	Tahun	Variabel	Metode	Temuan Utama
1	Suherman	2021	Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja, Kinerja Guru	Kuantitatif	Kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
2	Maulidiyah, Roifah, & Armanto	2021	Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja	Literature Review	Kompensasi meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja.

3	Sasmi & Liana	2025	Kompetensi, Kompensasi, Motivasi, Kinerja Guru	Kuantitatif	Kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan motivasi tidak berpengaruh langsung.
4	Maulana & Sary	2025	Beban Kerja, Pelatihan, Kinerja Guru	Kuantitatif	Pelatihan dan pengelolaan beban kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa seluruh penelitian menempatkan kinerja guru sebagai variabel dependen. Sementara itu, variabel independen yang paling banyak diteliti adalah kompensasi, kompetensi, pelatihan, motivasi, dan kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru merupakan hasil dari interaksi berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, bukan hanya dipengaruhi oleh satu faktor. Untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, dilakukan sintesis terhadap hasil penelitian berdasarkan komponen utama Total Rewards.

Tabel 2. Sintesis Hasil Kajian Literatur

Komponen Total Rewards	Bukti Literatur	Dampak terhadap Guru
Kompensasi Finansial	Suherman (2021); Sasmi & Liana (2025)	Meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru.
Pengembangan Kompetensi	Maulana & Sary (2025)	Pelatihan meningkatkan kemampuan profesional guru.
Pengakuan dan Penghargaan	Maulidiyah dkk. (2021)	Meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja.
Motivasi	Sasmi & Liana (2025)	Berperan sebagai faktor pendukung, tetapi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja.
Lingkungan Kerja	Maulana & Sary (2025)	Beban kerja yang proporsional mendukung peningkatan produktivitas guru.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kompensasi merupakan komponen yang paling konsisten berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Selain itu, pelatihan dan pengembangan kompetensi juga memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kemampuan profesional guru sehingga mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa pendekatan Total Rewards memberikan perspektif yang lebih komprehensif dibandingkan sistem kompensasi tradisional. Total Rewards tidak hanya berorientasi pada pemberian gaji atau insentif, tetapi juga mencakup penghargaan nonfinansial, kesempatan pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, pengakuan terhadap prestasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan guru.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Suherman (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Namun demikian, hasil kajian menunjukkan bahwa pemberian kompensasi akan lebih efektif apabila dipadukan dengan strategi pengembangan kompetensi dan penghargaan nonfinansial.

Kajian literatur menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru. Guru yang memperoleh penghargaan yang adil, kesempatan mengembangkan kompetensi, serta lingkungan kerja yang kondusif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Maulidiyah, Roifah, dan Armanto (2021) yang menyimpulkan bahwa kompensasi meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Pelatihan merupakan salah satu bentuk penghargaan nonfinansial yang memberikan manfaat jangka panjang bagi guru. Penelitian Maulana dan Sary (2025) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru melalui peningkatan kompetensi profesional.

Hasil tersebut memperkuat konsep bahwa Total Rewards tidak hanya berfokus pada kesejahteraan ekonomi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu agar mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan mengintegrasikan berbagai variabel yang selama ini diteliti secara terpisah—kompensasi, pelatihan, kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, dan beban kerja—ke dalam satu kerangka Total Rewards. Sintesis ini menunjukkan bahwa strategi penghargaan yang bersifat menyeluruh lebih berpotensi meningkatkan kinerja guru dibandingkan pendekatan yang hanya berfokus pada satu aspek, sehingga dapat menjadi dasar bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan dalam merancang sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di lingkungan SMK.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Total Rewards merupakan salah satu pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Hasil sintesis berbagai penelitian mengindikasikan bahwa komponen Total Rewards yang meliputi kompensasi finansial, penghargaan nonfinansial, pengembangan karier, pelatihan, pengakuan terhadap prestasi, serta lingkungan kerja yang kondusif memiliki hubungan positif dengan peningkatan kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, dan kinerja guru. Dibandingkan dengan penerapan kebijakan yang hanya berfokus pada satu aspek, seperti kompensasi atau pelatihan secara terpisah, implementasi Total Rewards secara terpadu memberikan dampak yang lebih komprehensif dalam mendukung profesionalisme guru dan peningkatan mutu pendidikan vokasi. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di

lingkungan SMK perlu mengintegrasikan berbagai bentuk penghargaan sebagai bagian dari strategi organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (7th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Maulana, A., & Sary, F. P. (2025). Pengaruh beban kerja dan pelatihan terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(4), 3357–3368. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i4.5542>
- Maulidiyah, N. N., Roifah, T. N., & Armanto, N. (2021). Kompensasi dan kepuasan kerja sebagai alternatif peningkatan kinerja karyawan. *Al-Idarah*, 2(1), 41–48. <https://doi.org/10.35316/idarrah.2021.v2i1.41-48>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sasmi, P. W., & Liana, L. (2025). Pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Niara*, 17(3), 119–130. <https://doi.org/10.31849/niara.v17i3.23034> (sesuai artikel yang Anda unggah)
- Suherman, A. (2021). Pengaruh kompetensi, kompensasi, disiplin kerja terhadap kinerja guru pada Lazuardi Global Islamic School. *Journal of Management and Business Review*, 18(3), 614–629. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v18i3.228>
- WorldatWork. (2019). *The WorldatWork handbook of total rewards: A comprehensive guide to compensation, benefits, HR & employee engagement*. WorldatWork Press.