

Kompensasi Finansial dan *Foreigners Employee Engagement* : Sebuah Kajian Strategis Pada PT. Daedong Metal Finishing, Korea Selatan

Ayu Rahma Tyastuti¹, Hersanius Kurnia Peong^{2*}, Yohana Cintami Lerry³, Kristoforus Toni Harjo⁴, Yohanes Paulus Hanny Wadhi⁵, Mappiasse⁶

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka, Indonesia

^{2,3,4,5,6} Diploma Empat Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, Politeknik eLBajo Commodus, Indonesia

Corresponding Author

Nama Penulis : Hersanius Kurnia Peong

Email : ecankp19@gmail.com

Diterima : 28 Maret 2025

Direvisi : 18 April 2025

Diterbitkan : 30 April 2025

Abstract

Compensation is an important aspect for employees. The purpose of providing compensation is to fulfill employees' rights related to their employment relationship with the company. A well-designed compensation policy will impact the increased employee engagement with the company. This study aims to explore the impact of financial compensation policies in enhancing the engagement of foreign employees at PT. Daedong Metal Finishing (DMF), as well as the effectiveness of these financial compensation policies. The method used is a qualitative preset approach. Data collection was carried out through interviews with foreign employees at PT. Daedong Metal Finishing (DMF). The study shows that the financial compensation policy has a positive impact on increasing foreign employees' engagement with the company. The analysis of the effectiveness of the compensation policy at PT. Daedong Metal Finishing indicates that the company has successfully managed compensation in an efficient and effective manner.

Keywords : compensation, employee engagement.

Abstrak

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting bagi karyawan. Tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk memenuhi hak karyawan terkait hubungan kerja dengan perusahaan. Kebijakan kompensasi yang sesuai akan berdampak pada meningkatnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak kebijakan kompensasi finansial dalam meningkatkan keterikatan karyawan asing terhadap PT. Daedong Metal Finishing (DMF). Serta efektivitas kebijakan kompensasi finansial tersebut. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif preset. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara terhadap karyawan asing PT. Daedong Metal Finishing (DMF). Penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi finansial berdampak pada meningkatnya keterikatan karyawan asing terhadap perusahaan. Analisis efektivitas kebijakan kompensasi di PT. Daedong Metal Finishing menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil mengelola kompensasi dengan cara yang efisien dan efektif.

Kata kunci : kompensasi, keterikatan karyawan.

PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini, perusahaan dituntut untuk lebih efisien, efektif dan ekonomis dalam menentukan besarnya biaya operasional. Hal ini merupakan faktor sangat penting dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam industri. Efektivitas perusahaan ditentukan oleh kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya secara optimal, yang

berdampak langsung pada kinerja dan daya saing di pasar (Gitosudarmo, 2021). Menyadari pentingnya sumber daya manusia untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan, maka perusahaan harus mempertimbangkan sumber daya manusia sebagai faktor kunci yang mendorong inovasi, produktivitas, dan daya saing perusahaan. Investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga menciptakan budaya perusahaan yang positif (Brewster *et al.*, 2020).

Meningkatnya kompetisi dalam kemajuan industri, menuntut tiap perusahaan untuk mampu mengembangkan serta memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, *employee engagement* terhadap perusahaan sangatlah penting. Manajemen perusahaan perlu memahami bahwa *employee engagement* bukan hanya tentang motivasi, tetapi juga tentang bagaimana menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan. *Employee engagement* terjadi ketika individu secara fisik, kognitif, dan emosional menginvestasikan dirinya dalam menjalankan perannya di tempat kerja (Canavesi & Minelli, 2022). Karyawan yang terlibat secara emosional akan berkontribusi lebih besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan (Saks, 2020).

Kinerja karyawan yang optimal dapat dicapai melalui pemberian umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas pencapaian individu. Hal ini akan memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih baik (Sitompul, 2022). Pengakuan atas pencapaian kinerja karyawan tersebut dapat dilakukan dengan pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi yang tepat tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga berperan penting dalam mempertahankan bakat dan meningkatkan kinerja perusahaan (Rivai *et al.*, 2020). Selain itu, kompensasi menjadi salah satu faktor terpenting dalam memotivasi seseorang dalam meningkatkan kinerja karyawan (Suherman, 2021).

Kompensasi adalah semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka, dan merupakan salah satu alat untuk memotivasi dan sekaligus sebagai jalur pengembangan yang strategis untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang bermutu (Suaedah, 2020). Kompensasi juga merupakan suatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka (Purnawati *et al.*, 2020). Kompensasi bisa dikatakan sebagai bentuk penghargaan terhadap segenap kinerja karyawan kepada perusahaan. Ketika pemberian kompensasi berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaannya, maka tahapan selanjutnya adalah peningkatan kinerja karyawan. Ketika kinerja karyawan telah tercapai maka perusahaan dapat mengukur sejauh mana peningkatan kinerja yang mereka capai.

Kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial, seperti gaji dan bonus, sangat penting dalam menarik karyawan, tetapi kompensasi non-finansial, seperti pengakuan dan perkembangan karir, juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan (Dessler, 2021). Dengan kata lain, kompensasi finansial adalah kompensasi yang diserahkan langsung kepada karyawan oleh perusahaan dalam wujud uang. Sementara kompensasi non finansial adalah kompensasi yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya agar nyaman dalam bekerja.

Penelitian ini dilakukan di PT. Daedong Metal Finishing atau DMF, Korea Selatan. Perusahaan ini berfokus untuk meningkatkan kualitas sebuah produk dengan proses krum atau *krum production system*, sebuah metode produksi yang berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam proses manufaktur. Perusahaan ini telah menjalin

kerjasama dengan perusahaan lain seperti Hyundai Motor Company dan Korean Air. Berdasarkan observasi peneliti, kinerja karyawan PT. Daedong Metal Finishing dapat dikatakan cukup baik. Namun untuk lebih memaksimalkan kinerja karyawan menjadi lebih baik kedepannya, PT. Daedong Metal Finishing perlu meninjau kembali proses pemberian motivasi melalui pemberian kompensasi finansial kepada karyawannya, terutama karyawan asing. Hal ini disebabkan karena terdapat perbedaan dalam pemberian kompensasi finansial terhadap karyawan lokal dan karyawan asing, khususnya dalam sistem pemberian bonus.

Sistem pemberian bonus pada karyawan asing dilakukan dengan cara melihat kinerja karyawan. Karyawan asing yang kinerjanya dianggap kurang akan dikurangi bonusnya. Hal ini berbeda dengan karyawan lokal yang akan menerima bonus tanpa dilihat kinerjanya dalam periode tersebut. Hal ini menimbulkan perselisihan antara karyawan asing dengan perusahaan karena merasa tidak diperlakukan dengan adil. Hal itu mengakibatkan beberapa karyawan asing keluar dari perusahaan. Setelah peristiwa tersebut, perusahaan memberlakukan sistem pemberian bonus secara merata dengan memberikan informasi besarnya jumlah bonus yang diterima di papan pengumuman perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting dilakukan untuk mengetahui apakah dampak dan efektifitas kebijakan kompensasi finansial yang diterapkan dalam mempengaruhi *employee engagement* di PT. Daedong Metal Finishing atau DMF.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan, yang biasanya mencakup gaji, bonus, tunjangan, dan insentif lainnya (Armstrong *et al.*, 2020). Tujuannya adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan, serta memastikan bahwa mereka merasa dihargai atas kerja keras dan dedikasi mereka. Kompensasi ini bisa berupa langsung (seperti gaji, bonus dan tunjangan) dan tidak langsung (seperti asuransi kesehatan atau cuti).

Teori tentang kompensasi finansial sering kali berfokus pada bagaimana imbalan dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Salah satu teori yang relevan adalah Teori Keadilan (Equity Theory) yang dikemukakan oleh John Stacey Adams (Armstrong *et al.*, 2020). Teori ini menyatakan bahwa karyawan membandingkan rasio imbalan yang mereka terima dengan imbalan yang diterima oleh rekan-rekan mereka. Menurut Colquitt dan Zipay (2020) menyatakan bahwa karyawan membandingkan imbalan yang mereka terima dengan imbalan yang diterima oleh orang lain. Jika mereka merasa diperlakukan tidak adil, ini dapat memengaruhi motivasi dan keterlibatan mereka.

Ketidakadilan dalam kompensasi dapat menyebabkan ketidakpuasan dan penurunan motivasi (Khan *et al.*, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa kombinasi antara gaji dasar, bonus, dan tunjangan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja (Guan *et al.*, 2020). Menurut Cascio (2021), kompensasi yang kompetitif dan adil berkontribusi pada peningkatan motivasi dan retensi karyawan, menjadikan mereka lebih produktif dan berkomitmen terhadap organisasi.

Employee Engagement

Employee engagement adalah konsep yang menggambarkan tingkat keterikatan, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka (Saks, 2021). *Employee engagement* yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga keberhasilan keseluruhan perusahaan (Shuck *et al.*, 2020). Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Bakker dan Demerouti (2020), yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional dan aktif berkontribusi pada tujuan perusahaan, merasa lebih puas dan memiliki kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka tidak hanya memberikan lebih banyak dari segi usaha, tetapi juga menciptakan inovasi yang berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan.

Sementara itu, Bakker dan Demerouti (2020) mengatakan bahwa model *Job Demands-Resources* (JD-R) adalah model yang menyatakan bahwa karyawan mengalami keterlibatan yang lebih tinggi ketika ada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Model JD-R menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia memainkan peran penting dalam menentukan tingkat keterlibatan karyawan (Bakker *et al.*, 2020). Jika sumber daya, seperti dukungan dari atasan dan kesempatan untuk belajar, memadai, karyawan akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Selain itu, model *Job Demands-Resources* menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi pada vigor, dedication, dan absorption (Bakker dan Demerouti, 2020).

Tiga Dimensi *Employee Engagement* tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Vigor (Energi): Karyawan yang memiliki vigor menunjukkan tingkat energi dan ketahanan yang tinggi. Mereka merasa termotivasi untuk bekerja keras dan menghadapi tantangan dengan semangat. Vigor mencakup perasaan antusiasme dan keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Dedication (Dedikasi): Dedikasi menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan merasa bangga dan menemukan makna dalam tugas yang mereka lakukan. Dedikasi juga mencakup komitmen untuk memberikan yang terbaik dan merasa bahwa pekerjaan tersebut penting.

Absorption (Keterlibatan): Keterlibatan merujuk pada keadaan di mana karyawan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan mereka. Dalam kondisi ini, mereka tidak hanya fokus pada tugas, tetapi juga merasa bahwa waktu berlalu dengan cepat saat bekerja. Karyawan yang terlibat cenderung merasa puas dan tidak mudah terganggu.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang memungkinkan peneliti untuk menggabungkan kerangka teoritis yang jelas dengan fleksibilitas dalam pengumpulan data. Pendekatan ini digunakan untuk menggali makna yang mendalam dari pengalaman individu dalam konteks sosial yang spesifik, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2021). Melalui metode kualitatif deskriptif, peneliti dapat memperoleh wawasan rinci terkait persepsi, pemahaman, dan pengalaman subjektif karyawan asing di PT. Daedong Metal Finishing mengenai kebijakan kompensasi finansial yang diterapkan. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Wawancara dilakukan secara langsung dengan seluruh karyawan asing sebagai subjek

penelitian untuk mengeksplorasi pandangan, pengalaman, dan tanggapan mereka terhadap kebijakan kompensasi finansial yang diterapkan oleh perusahaan.

Metode ini memungkinkan peneliti untuk memahami persepsi karyawan secara lebih personal dan kontekstual. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi langsung di lingkungan kerja untuk memperoleh data empiris tentang interaksi karyawan dengan kebijakan kompensasi tersebut, serta dampaknya terhadap keterlibatan dan kinerja mereka di perusahaan. Penggunaan kombinasi wawancara dan observasi mendalam ini bertujuan untuk menghasilkan data yang kaya dan valid, sehingga peneliti dapat memberikan analisis deskriptif yang komprehensif terkait dampak kebijakan kompensasi finansial terhadap *employee engagement* di PT. Daedong Metal Finishing.

HASIL DAN DISKUSI

Hasil Penelitian

PT. Daedong Metal Finishing adalah perusahaan yang berfokus peningkatan kualitas produk dengan proses krum atau *krum production system*, sebuah metode produksi yang berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam proses manufaktur. PT. Daedong Metal Finishing beralamat di Jalan Sunjacheon-ro No. 158, Kota Siheung, Provinsi Gyeonggi, Korea Selatan. PT. Daedong Metal Finishing memiliki pembagian kompensasi finansial yang dibagi menjadi gaji pokok, bonus dan tunjangan. Gaji pokok karyawan diberikan sesuai dengan sistem upah minimum yang ditetapkan oleh Pemerintah Korea Selatan. Berlaku pula pada tunjangan yang diberikan ketika kerja lembur atau hari libur nasional. Sementara pemberian bonus dilakukan dengan cara membagi rata hasil laba perusahaan ke setiap karyawan.

Berkaitan dengan kebijakan kompensasi finansial yang sedang diteliti, peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara dengan sejumlah narasumber, yakni karyawan asing PT. Daedong Metal Finishing. Informan terdiri 2 karyawan asing bagian *Quality Assurance* PT. Daedong Metal Finishing yakni Saudari Arum Sari dan Saudara Abdul Rosid. Dan 3 karyawan asing bagian Produksi PT. Daedong Metal Finishing yakni Saudara Hasan Fauzi, Ahmad Saiful dan Ibrahim Wahyu. Wawancara dilakukan langsung di tempat kerja PT. Daedong Metal Finishing.

Kebijakan kompensasi finansial yang diterapkan oleh PT. Daedong Metal Finishing cukup baik. Terkait dengan kebijakan kompensasi finansial dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di PT. Daedong Metal Finishing ini di berlakukan beberapa kebijakan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk menumbuhkan motivasi karyawan untuk bekerja bersungguh-sungguh, berkomitmen pada perusahaan dan fokus dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara pada 24 Oktober 2024 dengan Arum Sari seorang karyawan asing bagian *Quality Assurance* terkait dampak kebijakan kompensasi finansial mengatakan bahwa :

“Ya tentu harus kerja dengan baik dong. Apalagi perusahaan udah ngasih bonus tiap bulan, masa kita mau kerja seenaknya?. Terus kita kan kerja di bagian *Quality Assurance*. Bagian sepenting itu sudah dipercayakan ke kita. Jadi kita harus bekerja secara maksimal agar tidak mengecewakan perusahaan.”

Pemaparan tersebut diperkuat melalui wawancara dengan Saudara Hasan Fauzi, karyawan asing bagian Produksi mengatakan bahwa :

“Menurut saya, gaji yang diberikan cukup kompetitif. Pekerjaannya juga nggak terlalu sulit dan sesuai dengan jobdesk. Tapi ‘kan pas kerja tetap ada kendala-kendala gitu ya. Kadang mesinnya rusak atau error gitu, sebisa mungkin saya tangani secepatnya agar tidak ada barang cacat.”

Dari pemaparan tersebut peneliti mengambil kesimpulan bahwa karyawan asing melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Lalu Saudara Abdul Rosid selaku karyawan asing bagian *Quality Assurance* juga memaparkan:

“Selama saya kerja disini tiba-tiba aja sudah 3 tahun. Makanya saya trus *upgrade* visa yang tadinya E9 yang batas kontrak 3 tahun jadi E7. Visa E7 bisa kerja disini tanpa batas waktu. Saya masih ingin bekerja disini, apalagi gajinya sini kan diatas rata-rata daripada perusahaan yang lain karena adanya bonus.”

Dari pernyataan tersebut mengatakan karyawan asing memperpanjang kontraknya ketika kontrak habis. Pernyataan tersebut didukung oleh Saudara Ahmad Saiful, karyawan asing bagian Produksi.

“Kontrak saya habis bulan Mei kemaren mbak. Jadi saya *upgrade* visa juga ke E7. Waktu itu juga kerjaan sibuk mbak, jadi kemaren saya disuruh perusahaan untuk ganti visa. Saya setuju. Untuk sementara, saya ingin bekerja disini untuk beberapa tahun kedepan.”

Pernyataan bahwa karyawan asing memiliki keinginan atau komitmen untuk bekerja dengan perusahaan. Kemudian Saudara Ibrahim Wahyu, karyawan asing bagian Produksi juga memaparkan:

“Kontrak saya habis bulan Februari tahun depan. Tapi saya masih ingin bekerja disini. Jadi saya minta ke perusahaan untuk ganti visa juga ke E7. Tapi masih dalam pertimbangan mau diganti atau tidak. Kalo disetujui saya sih Alhamdulillah, tapi kalo tidak ya saya pulang ke Indonesia.”

Dari hasil wawancara pada 24 Oktober 2024 menunjukkan pernyataan narasumber sudah jelas bahwa beberapa narasumber karyawan asing di PT. Daedong Metal Finishing memiliki keinginan untuk bekerja dengan perusahaan dengan *mengupgrade* visa ke E7. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Daedong Metal Finishing meningkatkan keterikatan karyawan melalui kompensasi finansialnya terutama bonus. Kebijakan kompensasi finansial yang diterapkan memotivasi karyawan asing untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya.

Kemudian untuk memperjelas bahwa adanya dampak kebijakan kompensasi finansial, maka peneliti melakukan wawancara secara lebih mendetail pada tanggal 14 November 2024. Wawancara dilakukan menurut 3 Dimensi *Employee Engagement* yakni Vigor, Absorption dan Dedication.

Hasil wawancara pada dimensi Vigor terlihat ketika peneliti mewawancarai Saudara Abdul Rosid, karyawan asing bagian *Quality Assurance*. Saudara Abdul Rosid menyatakan bahwa :

“Dengan gaji yang saya terima sekarang, saya merasa lebih bersemangat dalam berkerja. Gimana ya bilanganya, rasanya dulu sering merasa kelelahan

dan kurang termotivasi, tapi sekarang saya merasa lebih dihargai hasil kerja keras saya. Karena itu saya akan memberikan hasil yang terbaik setiap hari.”

Hal tersebut, diperkuat oleh pernyataan Saudari Arum Sari, selaku karyawan asing bagian *Quality Assurance* :

“Tentu saja saya merasa termotivasi. Dengan gaji dan bonus yang selalu tepat waktu, seakan jadi energi tersendiri gitu, rasanya kaya kita merasa bersemangat saat bekerja. Seperti ada dorongan ekstra buat lebih produktif.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa kompensasi finansial berdampak pada dimensi Vigor, yakni karyawan asing PT. Daedong Metal Finishing merasa termotivasi, lebih produktif dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Kemudian hasil wawancara pada dimensi Absorption, peneliti mewawancarai Saudara Ahmad Saiful selaku karyawan asing bagian produksi :

“Karena kompensasi yang saya terima, saya sering merasa tenggelam dalam pekerjaan. Contohnya seperti saya mulai kerja jam 8 pagi, merasa baru bekerja sebentar tiba-tiba sudah masuk makan siang. Saya merasa fokus pada pekerjaan, padahal kerjaan saya tidak terlalu sibuk.”

Hal tersebut diperjelas oleh hasil wawancara bersama Saudara Hasan Fauzi selaku karyawan asing bagian produksi yang memaparkan sebagai berikut :

“Saya ‘kan termasuk karyawan baru disini ya. Dulu saat awal-awal bekerja, satu bulan itu terasa lama karena saya sering khawatir ke tagihan atau kebutuhan pribadi saya. Tapi setelah menerima gaji selama ini, saya merasa tidak khawatir lagi masalah finansial. Saya jadi lebih tenang dan itu bikin saya fokus ke pekerjaan.”

Hal tersebut menunjukkan bahwa dampak kebijakan kompensasi finansial juga berdampak pada dimensi Absorption, dimana karyawan asing PT. Daedong Metal Finishing merasa terikat pada pekerjaan. Dibuktikan dengan hasil wawancara yang bisa mengatakan bahwa karyawan merasa fokus dalam pekerjaannya serta merasa tenggelam saat bekerja sehingga mereka tidak merasa terganggu oleh hal lain. Sementara itu, pada Dimensi Dedication hasil wawancara dilakukan bersama Saudara Ibrahim Wahyu, karyawan asing bagian produksi. Saudara Ibrahim Wahyu menyatakan :

“Saya merasa perusahaan sudah memberikan banyak untuk saya, jadi saya merasa bertanggung jawab untuk bekerja lebih keras. Saya merasa saya harus memberikan kontribusi yang lebih banyak ke perusahaan. Karena itu pula, saya masih ingin bekerja lebih lama lagi disini.”

Peneliti juga mewawancarai Saudara Abdul Rosid, karyawan asing bagian *Quality Assurance* untuk memperjelas dimensi dedication. Saudara Abdul Rosid memaparkan :

“Alasan saya ganti visa E7 karena saya merasa saya ingin bekerja disini lebih lama. Selain itu, saya ingin menunjukkan komitmen saya ke perusahaan. Saya merasa saya harus bekerja lebih keras lagi kedepannya untuk membangun perusahaan menjadi lebih baik lagi.”

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa dampak kompensasi finansial juga berdampak pada dimensi Dedication, yakni karyawan asing PT.

Daedong Metal Finishing merasa memiliki keterlibatan terhadap perusahaan dengan menunjukkan komitmen dan dedikasinya untuk bekerja lebih keras lagi kedepannya demi mencapai tujuan perusahaan.

Beberapa hasil pemaparan informan tersebut didukung oleh hasil observasi peneliti terkait bagaimana dampak kebijakan kompensasi finansial yang diterapkan perusahaan terhadap karyawan asing dilakukan dalam periode enam bulan terakhir, yakni bulan Juni 2024 sampai dengan bulan November 2024. Hasil observasi yang didapat peneliti adalah :

Dalam melakukan pekerjaannya Saudari Arum Sari terlihat fokus dan teliti. Bahkan Saudari Arum Sari menjadi orang kepercayaan Kepala Bagian *Quality Assurance* ketika menangani barang-barang yang membutuhkan pemeriksaan khusus. Tidak hanya itu, Saudari Arum Sari juga diberi kepercayaan untuk melatih karyawan baru. Menjadi orang kepercayaan Kepala Bagian *Quality Assurance* membuktikan bahwa Saudari Arum Sari menunjukkan dedikasinya dalam bekerja dengan bersungguh-sungguh.

Sementara itu, Saudara Hasan Fauzi juga terlihat cekatan dalam bekerja. Dari hasil observasi peneliti, dalam satu bulan terakhir Saudara Hasan Fauzi tidak mengeluh meskipun ada kalanya mesin produksi sedang mengalami *error*. Ketika terjadi kendala, Saudara Hasan Fauzi terlihat cekatan dan tanggap. Di sela-sela kesibukannya, Saudara Hasan Fauzi juga kerap membantu rekan kerjanya yang lain ketika mengalami suatu masalah teknis.

Hasil observasi dari Saudara Abdul Rosid dalam satu bulan terakhir adalah Saudara Abdul Rosid menunjukkan kinerja yang optimal. Sering kali Kepala Bagian *Quality Assurance* meminta bantuannya ketika menangani produk yang membutuhkan perlakuan khusus. Tidak hanya itu, sering kali Saudara Abdul Rosid bekerja melebihi target. Dari hasil observasi juga menunjukkan Saudara Abdul Rosid sangat disiplin dalam bekerja. Hal tersebut juga terlihat ketika peneliti melakukan observasi pada Saudara Ahmad Saiful dan Saudara Ibrahim Wahyu dalam enam bulan terakhir.

PEMBAHASAN

Dampak Kompensasi Finansial terhadap Karyawan di PT. Daedong Metal Finishing

Dampak Kompensasi Finansial terhadap karyawan asing PT. Daedong Metal Finishing berdasarkan hasil wawancara bersama kelima narasumber, yakni Saudari Arum Sari dan Saudara Abdul Rosid, karyawan asing bagian *Quality Assurance* dan tiga karyawan asing bagian Produksi, yakni Saudara Hasan Fauzi, Saudara Ahmad Saiful dan Saudara Ibrahim Wahyu yang didukung oleh hasil observasi selama 6 bulan dari bulan Juni 2024 hingga bulan November 2024 dapat dilihat bahwa kebijakan kompensasi finansial, termasuk gaji pokok, bonus berbasis laba dan tunjangan. Kebijakan kompensasi finansial terhadap meningkatnya *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek terkait dengan motivasi karyawan, retensi karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berikut adalah pembahasan lebih lanjut mengenai dampak tersebut:

Motivasi Karyawan:

Motivasi karyawan adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi sejauh mana karyawan bersedia untuk bekerja keras dan berkomitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Salah satu faktor utama yang memengaruhi motivasi adalah kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan, karena kompensasi tersebut berhubungan langsung dengan penghargaan atas usaha dan kinerja mereka.

Bonus berbasis laba perusahaan dan gaji pokok yang kompetitif memberikan dorongan tambahan bagi karyawan untuk berprestasi lebih baik. Seperti yang diungkapkan oleh Saudara Abdul Rosid dalam wawancaranya, kompensasi yang memadai, seperti bonus yang diberikan tepat waktu, meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Ia merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik setiap hari. Hal ini juga dikonfirmasi oleh Saudari Arum Sari, yang menyatakan bahwa bonus dan gaji yang diberikan memicu energi positif yang mendorongnya untuk lebih produktif.

Dengan kompensasi yang memadai, karyawan merasa bahwa usaha mereka dihargai secara finansial, yang langsung memotivasi mereka untuk tetap memberikan performa terbaik dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, peneliti menarik kesimpulan bahwa kompensasi finansial di PT. Daedong Metal Finishing mempunyai dampak yang besar terhadap motivasi karyawan. Karyawan merasa termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih produktif ketika mereka merasa dihargai melalui pemberian gaji yang kompetitif, bonus berbasis laba, dan tunjangan yang adil.

Retensi Karyawan:

Retensi karyawan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dalam jangka panjang. Salah satu cara utama untuk menjaga retensi adalah dengan menawarkan kompensasi yang memadai dan sesuai dengan harapan serta kebutuhan karyawan. Kompensasi finansial yang cukup dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dengan perusahaan atau mencari peluang lain di luar perusahaan.

Kompensasi yang diberikan oleh PT. Daedong Metal Finishing, terutama bonus berbasis laba, tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga memperkuat komitmen jangka panjang mereka terhadap perusahaan. Sebagai contoh, Saudara Abdul Rosid dan Saudara Ahmad Saiful yang memutuskan untuk mengupgrade visa mereka ke E7, menunjukkan keinginan mereka untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Mereka menganggap bahwa gaji dan bonus yang diterima lebih baik daripada perusahaan lain, yang menjadi faktor penting dalam keputusan mereka untuk memperpanjang kontrak dan bertahan di perusahaan.

Selain itu, kebijakan kompensasi yang memberikan tunjangan lembur bagi karyawan yang bekerja pada hari libur atau lembur juga menunjukkan penghargaan perusahaan terhadap upaya ekstra yang dilakukan karyawan. Hal ini dapat mengurangi tingkat turnover karena karyawan merasa dihargai dan dihormati oleh perusahaan. Kompensasi finansial yang kompetitif dan insentif tambahan seperti bonus dan tunjangan lembur memperkuat retensi karyawan di PT. Daedong Metal Finishing. Karyawan merasa puas dengan imbalan yang mereka terima dan lebih memilih untuk tetap bekerja di perusahaan, yang berdampak pada rendahnya tingkat pergantian karyawan.

Kepuasan Kerja:

Kepuasan kerja adalah perasaan puas yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Kompensasi finansial yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan dapat secara langsung meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan wawancara dengan Saudara Ibrahim Wahyu, yang mengungkapkan bahwa ia merasa lebih dihargai dengan adanya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, menunjukkan adanya hubungan langsung antara kompensasi finansial dan kepuasan kerja. Dengan adanya bonus dan gaji yang memadai, karyawan merasa pekerjaan mereka

dihargai secara finansial, yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Saudara Hasan Fauzi juga mencatat bahwa dengan mendapatkan kompensasi yang cukup, ia tidak lagi merasa tertekan oleh masalah finansial. Ini memungkinkan dia untuk lebih fokus pada pekerjaannya, yang juga meningkatkan kepuasan kerjanya secara keseluruhan. Kompensasi yang adil membuat karyawan merasa tidak ada beban yang mengganggu kinerja mereka. Kompensasi finansial yang memadai di PT. Daedong Metal Finishing memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan memperoleh gaji yang cukup dan bonus yang berbasis hasil, karyawan merasa dihargai dan mendapatkan keadilan dalam bekerja, yang berujung pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Kinerja Karyawan:

Kinerja karyawan adalah sejauh mana karyawan dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan dalam tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kompensasi finansial yang memadai dan berbasis kinerja dapat mendorong karyawan untuk berusaha keras, meningkatkan produktivitas, dan memberikan hasil yang lebih baik.

Bonus berbasis laba perusahaan mendorong karyawan untuk lebih berfokus pada hasil. Seperti yang diungkapkan oleh Saudara Abdul Rosid, ia merasa terdorong untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil terbaik setelah menerima bonus yang sesuai dengan kontribusinya. Begitu pula dengan Saudari Arum Sari, yang merasa lebih termotivasi dan produktif setelah menerima gaji dan bonus yang tepat waktu.

Selain itu, Saudara Hasan Fauzi menunjukkan bahwa meskipun menghadapi kendala mesin, ia tetap berusaha mengatasi masalah dengan cepat dan efektif. Hal ini menggambarkan bahwa kompensasi yang memadai, termasuk bonus, dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan komitmen tinggi dan kinerja yang lebih baik.

Penghargaan finansial yang diberikan oleh perusahaan juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan dihargai. Ini memperkuat rasa tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin, seperti yang dilakukan oleh Saudara Ibrahim Wahyu, yang merasa lebih bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terbaik karena merasa dihargai oleh perusahaan.

Kompensasi finansial yang diberikan oleh PT. Daedong Metal Finishing berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik dan berusaha keras mencapai target yang telah ditetapkan, karena mereka tahu bahwa kompensasi yang mereka terima berhubungan langsung dengan hasil kerja mereka.

Efektivitas Kompensasi Finansial pada PT. Daedong Metal Finishing

PT. Daedong Metal Finishing memiliki kebijakan kompensasi yang mencakup gaji pokok, bonus, dan tunjangan. Kebijakan kompensasi finansial yang diberlakukan oleh PT. Daedong Metal Finishing memiliki dampak terhadap *employee engagement*. Namun, untuk menilai efektivitas kompensasi secara menyeluruh, peneliti melakukan analisis berdasarkan indikator utama, yaitu kesesuaian dengan pasar, keterikatan dengan kinerja, pengelolaan biaya dan dukungan terhadap tujuan strategis perusahaan.

Berikut ini adalah analisis efektivitas kompensasi finansial pada perusahaan tersebut menggunakan indikator-indikator tersebut.

Kesesuaian dengan Pasar:

Kesesuaian dengan pasar merujuk pada sejauh mana kompensasi yang diberikan oleh perusahaan bersaing dengan gaji yang ditawarkan oleh perusahaan sejenis di pasar kerja yang relevan. Efektivitas kompensasi dalam hal ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memberikan imbalan yang setara atau lebih baik dibandingkan dengan standar industri di wilayah atau sektor yang sama.

Analisis pada PT. Daedong Metal Finishing dilakukan Kesesuaian dengan pasar merujuk pada sejauh mana kompensasi yang diberikan oleh perusahaan bersaing dengan gaji yang ditawarkan oleh perusahaan sejenis di pasar kerja yang relevan. Efektivitas kompensasi dalam hal ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memberikan imbalan yang setara atau lebih baik dibandingkan dengan standar industri di wilayah atau sektor yang sama.

Selain itu, bonus tahunan yang dibagi rata berdasarkan laba perusahaan juga memberikan insentif tambahan yang menunjukkan bahwa perusahaan memberikan imbalan finansial yang menarik bagi karyawan, yang sesuai dengan standar pasar dan bertujuan untuk mempertahankan talenta yang ada di perusahaan.

Saudara Ahmad Saiful juga mengonfirmasi bahwa kompensasi finansial yang diterima cukup untuk menutupi kebutuhan pribadi dan mengurangi kekhawatiran mengenai masalah finansial. Ini menandakan bahwa perusahaan mampu memberikan kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pasar tenaga kerja, sehingga karyawan merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Berdasarkan analisis tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa kompensasi finansial PT. Daedong Metal Finishing sudah sesuai dengan standar pasar dan dapat menarik serta mempertahankan karyawan berkualitas. Oleh karena itu, kesesuaian dengan pasar adalah indikator efektivitas yang tinggi dalam kebijakan kompensasi ini.

Keterikatan dengan Kinerja:

Indikator keterikatan dengan kinerja mengacu pada sejauh mana kebijakan kompensasi menghubungkan imbalan finansial dengan hasil kinerja yang dicapai oleh karyawan. Kompensasi yang efektif harus mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, baik secara individu maupun tim.

Analisis yang dilakukan pada PT. Daedong Metal Finishing menunjukkan bahwa Bonus yang dibagikan berdasarkan hasil laba perusahaan menunjukkan adanya hubungan langsung antara kinerja perusahaan dan imbalan yang diterima karyawan. Dalam wawancara, Saudara Abdul Rosid menyatakan bahwa bonus yang diterimanya memberikan motivasi tambahan untuk bekerja dengan lebih baik dan mengoptimalkan hasil kerja. Karyawan yang bekerja dengan penuh semangat dan memberikan kontribusi nyata terhadap kesuksesan perusahaan merasa dihargai melalui imbalan tersebut.

Selain itu, tunjangan lembur dan bonus yang diberikan juga menunjukkan bahwa PT. Daedong Metal Finishing memahami pentingnya memberikan kompensasi yang sesuai dengan upaya ekstra yang dilakukan oleh karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Saudara Hasan Fauzi yang menunjukkan komitmen untuk segera mengatasi kendala yang ada pada mesin produksi. Karyawan yang menunjukkan kinerja yang tinggi dan proaktif diberikan penghargaan tambahan.

Saudari Arum Sari yang bekerja di bagian *Quality Assurance* juga menyatakan bahwa bonus yang rutin diberikan membuatnya merasa dihargai atas kinerjanya, yang

selanjutnya meningkatkan keterlibatannya dalam pekerjaan. Ini menandakan bahwa ada hubungan yang jelas antara kinerja individu dan kompensasi finansial yang diterima.

Berdasarkan analisis tersebut, peneliti mengambil kesimpulan yaitu Keterikatan antara kompensasi dan kinerja sangat jelas di PT. Daedong Metal Finishing. Bonus berbasis hasil laba dan tunjangan lembur menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi di perusahaan ini terkait erat dengan kinerja karyawan dan memberikan insentif yang mendorong produktivitas dan kualitas kerja. Dengan demikian, indikator ini juga menunjukkan tingkat efektivitas yang tinggi.

Pengelolaan Biaya:

Indikator pengelolaan biaya berfokus pada kemampuan perusahaan dalam mengelola anggaran kompensasi dengan efisien, tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan atau mempengaruhi stabilitas keuangan perusahaan. Pengelolaan biaya yang efektif mencakup pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kemampuan finansial perusahaan.

Analisis pada PT. Daedong Metal Finishing berdasarkan indikator pengelolaan biaya yaitu PT. Daedong Metal Finishing membagikan bonus berdasarkan laba perusahaan, yang menunjukkan bahwa pemberian kompensasi dipengaruhi oleh kinerja keuangan perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, perusahaan tidak terbebani dengan kewajiban pembayaran kompensasi yang berlebihan pada saat perusahaan mengalami kesulitan finansial. Kebijakan ini memungkinkan perusahaan untuk mengelola biaya kompensasi secara fleksibel dan berkelanjutan.

Bonus yang dibagi rata memberikan insentif yang adil dan merata untuk semua karyawan tanpa membebani perusahaan, karena bonus tersebut didasarkan pada laba perusahaan. Ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengelola biaya secara lebih terkontrol, sambil tetap menjaga kepuasan karyawan.

Berdasarkan wawancara, terlihat bahwa karyawan merasa cukup puas dengan kompensasi yang diberikan, baik dalam bentuk gaji pokok, bonus, maupun tunjangan. Ini mengindikasikan bahwa pengelolaan biaya kompensasi di PT. Daedong Metal Finishing cukup baik dan tidak membebani keuangan perusahaan.

Oleh karena itu, kesimpulan yang peneliti dapatkan adalah pengelolaan biaya kompensasi yang dilakukan PT. Daedong Metal Finishing sudah cukup efisien dan efektif. Kebijakan pemberian bonus yang didasarkan pada laba perusahaan membantu perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara penghargaan kepada karyawan dan kesehatan finansial perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan biaya ini efektif dalam menjaga keseimbangan.

Dukungan terhadap Tujuan Strategis:

Indikator dukungan terhadap tujuan strategis melihat sejauh mana kompensasi yang diberikan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan, seperti peningkatan kinerja, pertumbuhan perusahaan, atau pengembangan kompetensi karyawan. Kebijakan kompensasi yang efektif harus sejalan dengan visibilitas dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Analisis yang dilakukan pada PT. Daedong Metal Finishing adalah Kebijakan bonus berbasis laba tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memotivasi karyawan, tetapi juga sebagai cara untuk memastikan bahwa seluruh karyawan bekerja menuju tujuan yang sama: yaitu meningkatkan kinerja perusahaan. Saudari Arum Sari dan Saudara Abdul Rosid mengungkapkan bahwa mereka merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras dan

memberikan kontribusi terbaik karena mereka tahu bahwa keberhasilan perusahaan langsung memengaruhi imbalan yang mereka terima.

Dengan gaji pokok yang kompetitif, bonus yang berbasis hasil laba, dan tunjangan lembur yang disesuaikan dengan kebutuhan produksi, PT. Daedong Metal Finishing mendukung tujuan strategis untuk meningkatkan produktivitas, menjaga kualitas produk, dan memastikan kinerja operasional yang optimal. Karyawan yang termotivasi dan merasa dihargai akan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kebijakan ini juga mendukung tujuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaik dalam jangka panjang, terutama bagi karyawan asing yang ingin bekerja lebih lama di perusahaan. Saudara Abdul Rosid dan Saudara Ahmad Saiful yang mengupgrade visa mereka menjadi visa E7 menunjukkan komitmen mereka untuk bertahan lebih lama di perusahaan, yang sejalan dengan tujuan strategis perusahaan untuk mengurangi *turnover* dan mempertahankan karyawan berkompeten.

Berdasarkan analisis tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa kebijakan kompensasi finansial yang diterapkan di PT. Daedong Metal Finishing mendukung tujuan strategis perusahaan dengan mendorong karyawan untuk berkomitmen lebih lama, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan talenta yang berkualitas. Oleh karena itu, indikator dukungan terhadap tujuan strategis menunjukkan efektivitas yang tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dampak kebijakan kompensasi finansial terhadap meningkatnya *employee engagement* pada karyawan asing PT. Daedong Metal Finishing dapat disimpulkan sebagai berikut :

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kebijakan kompensasi finansial di PT. Daedong Metal Finishing memberikan dampak yang signifikan terhadap motivasi, retensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berprestasi lebih tinggi, karena imbalan finansial yang diterima mencerminkan kontribusi mereka. Selain itu, kompensasi yang memadai juga memperkuat retensi karyawan, dengan banyak di antara mereka yang memilih untuk bertahan lebih lama di perusahaan, menunjukkan bahwa kebijakan ini efektif dalam mempertahankan talenta berkualitas dan mengurangi tingkat *turnover*. Kepuasan kerja juga meningkat karena karyawan merasa tidak terbebani masalah finansial dan lebih fokus pada pekerjaan mereka, yang selanjutnya meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Analisis efektivitas kebijakan kompensasi di PT. Daedong Metal Finishing menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil mengelola kompensasi dengan cara yang efisien dan efektif. Kesesuaian dengan pasar, keterikatan antara kompensasi dan kinerja, pengelolaan biaya yang baik, serta dukungan terhadap tujuan strategis perusahaan, semuanya berkontribusi pada efektivitas kebijakan ini. Kompensasi yang sesuai dengan standar industri tidak hanya menarik karyawan baru tetapi juga mempertahankan karyawan yang ada. Kebijakan bonus berbasis laba dan tunjangan lembur yang adil menunjukkan hubungan yang jelas antara hasil kerja dan imbalan yang diterima, mendorong karyawan untuk terus memberikan yang terbaik. Secara keseluruhan, kebijakan kompensasi finansial di PT. Daedong Metal Finishing mendukung pencapaian tujuan strategis

perusahaan dengan meningkatkan kinerja, produktivitas, dan komitmen jangka panjang karyawan terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). *Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 202-217.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2020). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413–435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Cascio, W. F. (2021). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (10th ed.)*. McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. (2020). *The Role of Justice in Employee Motivation and Engagement*. *Business Horizons*, 63(4), 451-462.
- Dessler, G. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pearson.
- Gitosudarmo, I. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Ghalia Indonesia.
- Guan, L., & Yang, M. (2020). "The Impact of Compensation Structure on Employee Satisfaction and Performance." *Journal of Human Resource Management*, 8(3), 45-58.
- Khan, M. S., & Ali, S. (2021). "The Impact of Compensation Fairness on Employee Satisfaction and Motivation." *Journal of Business and Management*, 27(3), 112-120.
- Purnawati, E. B., Heryanda, K. K., & Rahmawati, P. I. (2020). *Pengaruh Kompensasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indo Bali Negara*. Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 1(2), 41.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Saks, A. M. (2020). *The Influence of Employee Engagement on Job Performance: A Meta-Analysis*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1-10.

- Saks, A. M. (2021). "Employee Engagement in Theory and Practice." *International Journal of Management Reviews*, 23(3), 294-317.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2020). *Employee Engagement and Employee Performance: A Review of the Literature and a Proposed Model*. *Human Resource Development Review*, 19(1), 53-77
- Sitompul, H. (2022). *Strategi Manajemen Kinerja*. Salemba Empat.
- Suaedah, S. (2020). *Pengaruh Kompetensi Profesional, Kompensasi, dan Disiplin terhadap Kinerja Guru*. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 5(2), 177–181.
- Suherman, A. (2021). *Pengaruh Kompetensi , Kompensasi , Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru pada Lazuardi Global Islamic School*. *Journal of Management and Business Review*, 18, 614–629.