

**PENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI BERPENGARUH TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DIMEDIASI MOTIVASI KERJA: STUDI
EMPIRIS DI INDONESIA**

Helman Aris Rahmana^{1*}, Euis Soliha²

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank^{1,2}

*helmanpia@yahoo.co.id

ABSTRACT

Employee engagement is one of the fundamental factors that help achieve a competitive advantage, success, and organizational sustainability. Therefore, organizations need to continue to find ways to motivate and increase the level of employee engagement. This study aims to determine and analyze the effect of performance appraisal, compensation, and work motivation on employee engagement. This study uses a quantitative method with an explanatory approach. The number of samples as many as 98 respondents using the side-saturation technique. Collecting research data using a questionnaire, then processed into research data. This study uses instrument tests, regression analysis, and mediation test data analysis methods. The results of this study indicate that partially and simultaneously, performance appraisal and compensation have a significant positive effect on work motivation. Performance appraisal and compensation have a significant positive effect on employee engagement. In addition, this study also shows that, partially and simultaneously, performance appraisal, compensation, and work motivation have a significant positive effect on employee engagement. Furthermore, the results of the mediation test showed that work motivation significantly mediates the effect of performance appraisal on employee engagement and the effect of compensation on employee engagement. This study shows that performance appraisal, compensation, and work motivation are factors that affect the level of employee engagement.

Keywords: *Employee engagement, compensation, work motivation, performance assessment*

ABSTRAK

Employee engagement diyakini sebagai salah satu faktor fundamental yang membantu mencapai keunggulan kompetitif, keberhasilan, dan berkelanjutan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk terus menemukan cara memotivasi dan meningkatkan tingkat engagement karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap employee engagement. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan explanatory. Jumlah sampel sebanyak 98 responden dengan menggunakan teknik samping jenuh. Pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner, kemudian diolah menjadi data penelitian. Penelitian ini menggunakan metode analisis data: uji instrumen, analisis regresi, dan uji mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, kemudian penilaian kinerja dan

kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement. Selanjutnya, hasil uji mediasi menghasilkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap employee engagement dan pengaruh kompensasi terhadap employee engagement. Penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat employee engagement.

Kata kunci: *Penilaian kinerja, kompensasi, motivasi kerja, employee engagement*

1. PENDAHULUAN

Employee engagement telah menarik minat yang sangat besar selama lebih dari dua dekade terakhir (Albrecht *et al.*, 2015) dan menjadi aspek studi yang krusial bagi akademisi, praktisi dan manajemen puncak dalam organisasi (Hewitt, 2015) serta terus berkembang (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Selain itu, *employee engagement* telah mengumpulkan banyak perhatian baik dalam teori maupun praktik (Robertson *et al.*, 2012) dan digunakan dalam literatur bisnis dan organisasi (Stephanie, & Gustomo, 2015).

Employee engagement dianggap sebagai salah satu faktor fundamental yang membantu organisasi untuk bertahan dalam dunia yang penuh dengan kompetisi dan menjadi pendorong utama keberhasilan organisasi (Anitha, 2014). Bhowal & Saini (2019) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan fondasi atas sejumlah hasil bisnis yang positif seperti produktivitas, peningkatan laba, pertumbuhan, kepuasan pelanggan, retensi dan keselamatan karyawan. *Employee engagement* adalah sikap di tempat kerja yang mendorong anggota organisasi untuk memberikan keunggulan mereka setiap hari, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai organisasi (Chanana & Sangeeta, 2020). Lebih lanjut Chanana & Sangeeta (2020) menjelaskan bahwa karyawan yang *engaged* akan mendukung organisasi dalam mencapai misi, menjalankan strategi, dan menghasilkan hasil bisnis yang signifikan.

Namun demikian, *employee engagement* masih menjadi tantangan bagi banyak organisasi. Menurut Gallup (2019) bahwa secara global 85% karyawan tidak *engaged* di tempat kerja. Tren penurunan dalam *employee engagement* ini telah diperhatikan dan dilaporkan secara global (Nel & Linde, 2019). Melihat perkembangan dan tren di area *employee engagement*, Bhowal & Saini (2019) menyarankan bahwa manajemen sumber daya manusia perlu melakukan hal yang melampaui peran tradisional dan menjadi mitra strategis dalam bisnis, dengan memusatkan perhatian pada *employee engagement* di tingkat yang lebih dalam.

Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi, khususnya praktisi manajemen sumber daya manusia untuk terus menemukan cara memotivasi karyawan dan meningkatkan tingkat *engagement* karyawannya (Hoole & Hotz, 2016). Organisasi perlu menyesuaikan praktik organisasinya, terutama praktik sumber daya manusia untuk membangun *employee engagement* (Saratun, 2016) karena praktik manajemen sumber daya manusia mampu secara signifikan meningkatkan tingkat *employee engagement* (Shuck *et al.*, 2011).

Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek praktik manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi *employee engagement*. Daniels (2016) melaporkan bahwa hubungan penilaian kinerja dan *employee engagement* yang signifikan ada dalam kisah sukses organisasi. Penelitian-penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap

employee engagement menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Ajibola, *et al.*, 2019; Biswakarma, 2017; Memon, *et al.*, 2020; Raj, *et al.*, 2020). Namun demikian, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Herawaty & Cahyadi (2020) pada sebuah perusahaan swasta menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa ada ketidakkonsistenan atas hasil penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja dan *employee engagement*.

Selain penilaian kinerja, kompensasi merupakan salah satu aspek praktik manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi *employee engagement*. Kompensasi menjadi salah satu faktor penting bagi organisasi dalam proses perekrutan, membentuk *engagement* dan mempertahankan karyawan berbakat, memotivasi karyawan dalam pengembangan keterampilan, dan pemberian imbalan atas kinerja karyawan (Milkovich *et al.*, 2014). Penelitian-penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Affini & Surip, 2018; Inayat, 2018; Mostafa *et al.*, 2019; Puspita, 2020). Namun demikian, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Pradana (2017) pada sebuah sekolah swasta menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa ada ketidakkonsistenan atas hasil penelitian tentang pengaruh kompensasi dan *employee engagement*.

Inti dari praktik manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan motivasi karyawan (Mansaray-Pearce *et al.*, 2019). Organisasi melakukan penilaian kinerja dan memberikan kompensasi untuk menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan sehingga terus melakukan tugasnya dengan lebih baik dan bahkan melampaui dari kinerja yang diharapkan. Ahli teori manajemen sumber daya manusia menekankan perlunya penelitian tentang peran faktor perilaku sebagai mediasi antara praktik manajemen sumber daya manusia dan terkait hasil kinerja (Armstrong & Taylor, 2014), termasuk motivasi kerja terhadap *employee engagement*. Penelitian terkait hubungan penilaian kinerja dan kompensasi, motivasi kerja, dan *employee engagement* menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Ainnisyah & Susilowati, 2018; Hamidi, 2019; Nurmagustini & Hidayat, 2019; Sharma & Rao, 2018) dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Nurdiana, 2018; Pearce *et al.*, 2019; Pradnyani *et al.*, 2019; Sudiardhita *et al.*, 2018). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Arifin & Johannes, 2020; Mariza, 2016; Putra *et al.*, 2015; Sumarsih & Nugroho, 2019). Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan variabel mediasi pada pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap *employee engagement*. Namun demikian, sejauh pengetahuan peneliti, belum ditemukan adanya penelitian tentang mediasi motivasi kerja pada pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian-penelitian terkait pengaruh penilaian kinerja, kompensasi terhadap *employee engagement* masih menimbulkan pertanyaan yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Pertama, penelitian pengaruh penilaian kinerja terhadap *employee engagement* belum memberikan hasil yang konsisten, ditemukan hasil yang menunjukkan tidak berpengaruh. Kedua, penelitian pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* belum memberikan hasil yang konsisten, ditemukan hasil yang menunjukkan tidak berpengaruh. Ketiga, penelitian pengaruh penilaian kinerja, kompensasi terhadap *employee engagement* bersifat parsial, belum dilakukan secara simultan. Keempat, penelitian pengaruh penilaian kinerja, kompensasi terhadap *employee*

engagement belum menggunakan faktor perilaku personal sebagai mediasi hubungan terhadap *employee engagement* yaitu motivasi kerja.

Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Pertama, mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja. Kedua, mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap *employee engagement*. Ketiga, menguji mediasi motivasi kerja pada pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap *employee engagement*. Penelitian ini akan berkontribusi secara ilmiah dengan memperkaya pemahaman dan mengisi kesenjangan penelitian terkait pengaruh penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap *employee engagement* yang telah dijelaskan sebelumnya.

Landasan teori dan hipotesis akan dibahas di bagian berikutnya, dilanjutkan pembahasan metode, hasil dan pembahasan penelitian. Bagian terakhir adalah penutup, termasuk membahas implikasi penelitian.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penilaian kinerja

Penilaian kinerja diterima sebagai alat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja individu karyawan dan mencapai tujuan organisasi di banyak sektor (Aydın & Tiryaki, 2018) serta mengontrol dan membentuk sikap dan perilaku karyawan (Saratun, 2016). Penilaian kinerja adalah proses mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan melalui pengumpulan informasi data kinerja pekerjaan individu dalam organisasi (Noe *et al.*, 2016). Ada tiga aspek yang dapat dinilai pada penilaian kinerja yaitu: kinerja, perilaku, dan kepribadian (Robbins & Judge, 2018). Menurut Cascio (2010), penilaian kinerja yang efektif mempunyai 5 kriteria, yaitu: *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability*, dan *practicality*.

Kompensasi

Organisasi menerapkan sistem kompensasi untuk menciptakan sistem penghargaan yang sesuai bagi pekerja dan pemberi kerja supaya pekerja terikat pada pekerjaannya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Ivancevich *et al.*, 2013). Lebih lanjut Ivancevich *et al.* (2013) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang layak akan meningkatkan loyalitas, komitmen, motivasi, semangat, kualitas kerja, kinerja, tanggung jawab, rasa aman, rasa kebanggaan, mengurangi risiko konflik, dan mengurangi *turnover* sehingga proses kegiatan organisasi berjalan lancar. Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan karena pekerjaannya yang terdiri dari yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung (Dessler, 2013).

Motivasi kerja

Mengelola motivasi karyawan penting bagi organisasi karena karyawan yang termotivasi akan berkontribusi lebih banyak pada organisasi, mempunyai komitmen organisasi yang lebih tinggi (Fernet *et al.*, 2017) dan berada lebih lama bertahan dalam organisasi (Khan *et al.*, 2016). Menurut Armstrong & Taylor (2014) motivasi adalah kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Lebih lanjut Armstrong & Taylor (2014) menjelaskan, motivasi dibedakan menjadi dua jenis utama yaitu: motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Motivasi mengacu pada faktor internal dan eksternal yang merangsang keinginan dan energi pada orang untuk terus tertarik dan berkomitmen pada peran atau subjek pekerjaan dan untuk mengerahkan upaya yang gigih dalam mencapai suatu tujuan (Kinicki & Fugate, 2016).

Employee Engagement

Employee engagement telah dikonseptualisasikan dengan cara yang berbeda oleh para peneliti akademis dan perusahaan konsultan (Aybas & Acar, 2017). Ravikumar (2013) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi di mana karyawan secara intelektual dan psikologis berkomitmen terhadap organisasinya dan percaya pada nilai, misi, dan visi organisasi dengan menunjukkan perhatiannya melalui tindakan dan sikap terhadap pelanggan dan atasan mereka.

Menurut Schaufeli (2014), *engagement* adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Lebih lanjut Schaufeli (2014) menjelaskan bahwa *vigor* ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam pekerjaan, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan menerima tantangan dalam pekerjaan. *Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat, dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja

Para ahli telah memperhatikan bahwa penilaian kinerja dan motivasi memiliki interaksi yang kuat dan menjelaskan pentingnya penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja organisasi terutama melalui peningkatan motivasi karyawan, komitmen dan kepuasan kerja (Saeed & Shah, 2016; Singh & Rana, 2015). Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan merencanakan pengembangan karyawan, Selvarajan & Cloninger (2012) memandang hal ini sebagai elemen penting untuk meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian-penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja (Ainnisya & Susilowati, 2018; Hamidi, 2019; Nurmagustini & Hidayat, 2019; Sharma & Rao, 2018) menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini merumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H₁: Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kinerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Komponen kompensasi seperti gaji, bonus, tunjangan, kesehatan dan asuransi jiwa merupakan faktor signifikan yang mempengaruhi motivasi karyawan (Yousaf *et al.*, 2014). Kompensasi mengacu pada jumlah uang dan tunjangan yang diterima karyawan dari organisasinya sebagai imbalan atas kontribusinya kepada organisasi (Hamidi *et al.*, 2014), hal ini merupakan pemenuhan kebutuhan materi, sosial dan psikologis individu karyawan (Altinoz *et al.*, 2012). Penelitian-penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja (Nurdiana,

2018; Pearce *et al.*, 2019; Pradnyani *et al.*, 2019; Sudiardhita *et al.*, 2018) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini merumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H₂: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap *Employee Engagement*

Studi telah menunjukkan bahwa penilaian kinerja meningkatkan tingkat *employee engagement* secara signifikan (Shin *et al.* 2016). Meningkatnya tingkat *turnover* karyawan dan penurunan tingkat *employee engagement* dianggap sebagai akibat dari persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang tidak adil dan atau tidak etis atau kurangnya umpan balik (Hughes, 2019). Oleh karena itu, memberikan umpan balik yang memadai akan memungkinkan karyawan mengetahui bahwa manajer peduli kinerja dan kesuksesan mereka, sehingga meningkatkan tingkat *engagement* mereka (Marciano, 2010). Penelitian-penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap *employee engagement* (Ajibola, *et al.*, 2019; Biswakarma, 2017; Memon, *et al.*, 2020; Raj, *et al.*, 2020) menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini merumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H₃: Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

Pengaruh Kompensasi Terhadap *Employee Engagement*

Sebuah studi yang dilakukan oleh Men (2012) menemukan bahwa penghargaan dan pengakuan adalah kontributor utama *engagement*. Abel (2013) menjelaskan bahwa *engagement* berasal dari perasaan bahwa mereka mendapat kompensasi yang sempurna tentang apa yang telah mereka lakukan. Penelitian-penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* (Affini & Surip, 2018; Inayat, 2018; Mostafa *et al.*, 2019; Puspita, 2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini merumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H₄: Kompensasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Mengelola motivasi karyawan dapat menghasilkan *engagement* yang kuat (Cooke *et al.*, 2018). Semakin tinggi motivasi seorang karyawan, semakin baik dia melakukan pekerjaannya (Mansaray-Pearce, *et al.*, 2019). Semakin baik melakukan pekerjaan merupakan bagian dari indikator *employee engagement*. Penelitian-penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement* (Arifin & Johaness, 2020; Mariza, 2016; Putra *et al.*, 2015; Sumarsih & Nugroho, 2019). menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini merumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H₅: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap *Employee Engagement*

Kumar (2012) menyebutkan bahwa beberapa faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk mendapatkan *engagement* yang kuat, antara lain: gaji dan tunjangan,

kesehatan dan keselamatan, dan pengembangan pelatihan dan karir. Kompensasi merupakan elemen penting dari *employee engagement* yang memotivasi karyawan untuk melakukan upaya ekstra terhadap pengembangan pribadi, pekerjaan dan organisasi mereka (Anitha, 2014; Inayat, 2018). Penilaian kinerja bertujuan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka untuk pengembangan kompetensi karyawan dan menghubungkan kinerja tinggi dengan penghargaan (Ismail & Gali, 2016).

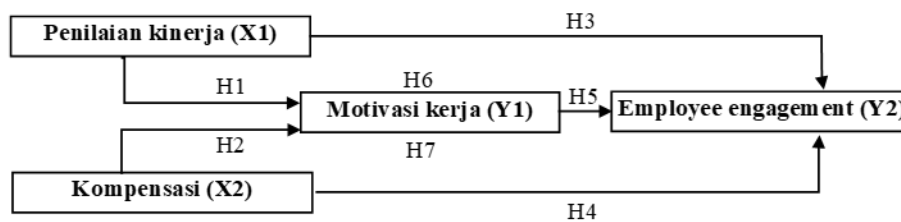
Penelitian-penelitian terkait hubungan penilaian kinerja dan kompensasi, dan motivasi kerja, dan *employee engagement* yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan variabel mediasi pada pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini merumuskan hipotesis keenam dan ketujuh sebagai berikut:

H₆: Motivasi kerja memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap *employee engagement*

H₇: Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement*

3. MODEL PENELITIAN

Model penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap *employee engagement* dimediasi motivasi kerja disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Persamaan matematis dirumuskan sebagai berikut:

$$1. \text{ Persamaan 1: } Y1 = \alpha 1 + \beta 1.X1 + \beta 2.X2 + e1$$

$$2. \text{ Persamaan 2: } Y2 = \alpha 2 + \beta 3.X1 + \beta 4.X2 + \beta 5.Y1 + e2$$

α : konstanta, β : koefisien regresi; standar error

X1: Penilaian kinerja (variabel independen), X2: Kompensasi (variabel independen)

Y1: Motivasi kerja (variabel mediasi), Y2: *Employee engagement* (variabel dependen)

4. METODE PENELITIAN

Desain, Populasi, Sampel, dan Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory*. Jumlah sampel adalah 98 responden dengan menggunakan teknik sampling jenuh dari jumlah populasi sekitar 100 orang pada sebuah lembaga pendidikan di Jawa tengah. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan sumber data primer. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang kemudian diolah menjadi data penelitian.

Definisi konsep dan operasional variabel

Penelitian ini menganalisa hubungan empat variabel penelitian yaitu: penilaian kinerja (X1), kompensasi (X2), motivasi kerja (Y1), dan *employee engagement* (Y2). Definisi konsep dan operasional variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja (X1)
Penilaian kinerja adalah proses mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan melalui pengumpulan informasi data kinerja pekerjaan individu dalam perusahaan (Noe *et al.*, 2016). Penilaian kinerja terdiri dari 5 dimensi, yaitu: *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability*, dan *practicality* (Cascio, 2010). Dimensi penilaian kinerja terdiri dari 10 indikator yaitu; mendukung tujuan organisasi, sesuai dengan pekerjaan, didukung semua pihak, dilakukan secara fair, tidak bias, akurat, pemberian kompensasi, pengembangan karir, mudah dipahami, dan mudah dilakukan.
- 2) Kompensasi (X2)
Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan karena pekerjaannya yang terdiri dari yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Dessler, 2013). Kompensasi terdiri dari 2 dimensi, yaitu: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Dessler, 2013). Dimensi kompensasi terdiri dari 4 indikator yaitu; gaji, insentif, asuransi kesehatan, dan cuti.
- 3) Motivasi kerja (Y1)
Motivasi kerja adalah kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu (Armstrong & Taylor, 2014). Motivasi kerja terdiri dari 3 dimensi, yaitu: *need for achievement*, *need for power*, dan *need for affiliation* (McClelland, 2016). Dimensi motivasi kerja terdiri dari 7 indikator yaitu; keinginan berprestasi, berani mengambil risiko, timbal balik, mempengaruhi orang lain, berperan aktif, hubungan personal, dan kerja sama.
- 4) *Employee engagement* (Y2)
Employee engagement adalah keadaan pikiran yang positif dan bahagia tentang pekerjaan, yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, 2014). *Employee engagement* terdiri dari 3 dimensi, yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, 2014). Dimensi *employee engagement* terdiri dari 9 indikator yaitu; berenergi, ketahanan kerja, ulet, bermakna, bangga, antusias, konsentrasi, penghayatan, dan bahagia.

Analisis Data

Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas adalah pengukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan ukuran suatu instrumen terhadap konsep yang diteliti. Uji validitas dilakukan melalui analisis faktor dengan menggunakan uji Kaiser – Meiyer - Olkin (KMO) & Barlette's Test, apabila nilai KMO > 0,5, *sig.* < 0,05, dan *loading factor* > 0,4 maka sampel sudah layak untuk dianalisis dan butir pertanyaan dapat dikatakan valid. Uji reliabilitas adalah pengukuran yang menunjukkan tingkat akurasi instrumen penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji *Cronbach's alpha*, apabila nilai *Cronbach's alpha* \geq 0,7 maka butir pertanyaan dalam kuesioner dapat dinyatakan *reliabel*.

Analisis Regresi

Analisis regresi penelitian ini dilakukan dengan uji R², uji F, dan uji t. Uji R² adalah pengujian koefisien determinasi untuk pengukuran kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R² yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan pengaruh kuat terhadap variabel dependen. Nilai R² dapat bernilai negatif, maka nilai tersebut dianggap 0, atau variabel independen sama sekali tidak mampu menjelaskan variasi variabel dependen.

Uji F adalah pengujian koefisien regresi secara simultan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antara semua variabel independen dan variabel dependen dengan ketentuan tingkat signifikasinya sebesar 5 %.

Uji t adalah pengujian untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Uji t dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara parsial dengan ketentuan tingkat signifikasinya sebesar 5 %.

Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui kedudukan variabel mediasi dalam model penelitian. Penelitian ini melakukan uji sobel untuk menguji kemampuan variabel Y1 memediasi pengaruh X1 dan X2 terhadap Y2 dengan menggunakan *Statistic Calculation for Sobel*, apabila nilai sig (two) < 0,05, maka Y1 memediasi X ke Y2.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reabilitas yang hasilnya disajikan pada tabel 1.

Tabel 1: Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Variabel	Jumlah pertanyaan	KMO	Sig.	Loading factor	Cronbach's alpha
Penilaian kinerja (X1)	10	0,798	0,000	> 0,4	0,840
Kompensasi (X2)	11	0,791	0,000	> 0,4	0,872
Motivasi kerja (Y1)	12	0,798	0,000	> 0,4	0,848
<i>Employee engagement</i> (Y2)	18	0,856	0,000	> 0,4	0,909

Sumber: hasil olah data primer, 2022

Hasil uji validitas pada tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh nilai KMO diatas 0,5 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang menunjukkan bahwa sampel sudah memenuhi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut dan nilai *loading factor* masing-masing butir pertanyaan seluruh variabel penelitian diatas 0,4, sehingga seluruh item butir pertanyaan dapat dinyatakan valid.

Hasil uji reabilitas pada tabel 1 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas karena mempunyai nilai *Cronbach's alpha* diatas 0,7.

Analisis regresi

Hasil analisis regresi diperoleh data yang disajikan pada tabel 2.

Tabel 2: Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien regresi	Sig.
Persamaan 1		
Konstanta	2,572	
Penilaian kinerja (X1)	0,304	0,003
Kompensasi (X2)	0,369	0,000
Persamaan 2		
Konstanta	0,521	
Penilaian kinerja (X1)	0,241	0,002
Kompensasi (X2)	0,263	0,001
Motivasi kerja (Y1)	0,467	0,000

Sumber: hasil olah data primer, 2022

Dari tabel 2, diperoleh dua persamaan regresi sebagai berikut:

- 1) Persamaan regresi 1: $Y1 = 2,572 + 0,304X1 + 0,369X2 + e1$
 Nilai konstanta = 2,572, artinya apabila penilaian kinerja, kompensasi sebesar 0 maka nilai motivasi kerja sebesar 2,572. Nilai β variable penilaian kinerja sebesar 0,304, artinya dengan asumsi kompensasi bernilai tetap, maka setiap peningkatan penilaian kinerja sebesar 1 satuan akan meningkatkan nilai motivasi kerja sebesar 0,304. Nilai β variable kompensasi sebesar 0,369, artinya dengan asumsi penilaian kinerja bernilai tetap, maka setiap peningkatan kompensasi sebesar 1 satuan akan meningkatkan nilai motivasi kerja sebesar 0,369.
- 2) Persamaan regresi 2: $Y2 = 0,521 + 0,241X1 + 0,263X2 + 0,467Y1 + e2$
 Nilai konstanta = 0,521, artinya apabila penilaian kinerja, kompensasi dan motivasi kerja sebesar 0 maka nilai *employee engagement* sebesar 0,521. Nilai β variable penilaian kinerja sebesar 0,241, artinya dengan asumsi kompensasi dan motivasi kerja bernilai tetap, maka setiap peningkatan penilaian kinerja sebesar 1 satuan akan meningkatkan nilai *employee engagement* sebesar 0,241. Nilai β variable kompensasi sebesar 0,263, artinya dengan asumsi penilaian kinerja dan motivasi kerja bernilai tetap, maka setiap peningkatan kompensasi sebesar 1 satuan akan meningkatkan nilai *employee engagement* sebesar 0,263. Nilai β variable motivasi kerja sebesar 0,467, artinya dengan asumsi penilaian kinerja dan kompensasi bernilai tetap, maka setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 1 satuan akan meningkatkan nilai *employee engagement* sebesar 0,467.

Hasil Uji F dan R²

Hasil uji F dan R² persamaan regresi 1 dan 2 disajikan pada tabel 3.

Tabel 3: Hasil Uji F & R²

Persamaan Regresi	Keterangan	Adjusted R2	Sig.
1	Pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja	0,337	0,000
2	Pengaruh penilaian kinerja, kompensasi dan motivasi kerja terhadap <i>employee engagement</i>	0,647	0,000

Sumber: hasil olah data primer, 2022

Tabel 3, menunjukkan hasil uji F dan R2 persamaan 1 dan 2 adalah sebagai berikut:

- 1) Persamaan regresi 1
 Hasil uji F persamaan regresi 1 menghasilkan nilai *sig.* $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan kompensasi secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian model persamaan regresi 1 dapat digunakan memprediksi variabel motivasi kerja. Hasil uji R² persamaan regresi 1 menghasilkan nilai *adjusted* R² sebesar 0,337. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel penilaian kinerja dan kompensasi mempengaruhi variabel motivasi kerja secara bersama-sama adalah sebesar 33,7%, sedangkan sisanya 66,3% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2) Persamaan regresi 2

Hasil uji F persamaan regresi 2 menghasilkan nilai *sig.* $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja, kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian model persamaan regresi 2 dapat digunakan untuk memprediksi variabel *employee engagement*. Hasil uji R² persamaan regresi 2 menghasilkan nilai *adjusted* R² sebesar adalah 0,647. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel penilaian kinerja dan kompensasi, dan motivasi kerja mempengaruhi variabel *employee engagement* secara bersama-sama adalah sebesar 64,7% sedangkan sisanya 35,3% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Uji t

Hasil uji t untuk pengujian hipotesis – hipotesis penelitian 1, 2, 3, 4, dan 5 disajikan pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji t

Hipotesis	Uraian	<i>Beta standardized</i>	<i>Sig.</i>	Keterangan
H ₁	Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	0,304	0,003	Hipotesis diterima
H ₂	Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	0,369	0,000	Hipotesis diterima
H ₃	Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>	0,241	0,002	Hipotesis diterima
H ₄	Kompensasi berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>	0,263	0,001	Hipotesis diterima
H ₅	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>	0,467	0,000	Hipotesis diterima

Sumber: hasil olah data primer, 2022

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) H₁ : Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
Variabel penilaian kinerja memiliki nilai *beta standardized* bertanda positif sebesar 0,304 dan *sig.* $0,003 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis pertama (H₁) adalah **diterima**.
- 2) H₂: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
Variabel Kompensasi memiliki nilai *beta standardized* bertanda positif sebesar 0,369 dan *sig.* $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis kedua (H₂) adalah **diterima**.
- 3) H₃: Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*
Variabel penilaian kinerja memiliki nilai *beta standardized* bertanda positif sebesar 0,241 dan *sig.* $0,002 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa penilaian kinerja

berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis ketiga (H3) adalah **diterima**.

- 4) H₄ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*
Variabel Kompensasi (X2) memiliki nilai *beta standardized* bertanda positif sebesar 0,263 dan *sig.* $0,001 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis keempat (H₄) adalah **diterima**.
- 5) H₅ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*
Variabel Motivasi kerja (Y1) memiliki nilai *beta standardized* bertanda positif sebesar 0,467 dan *sig.* $0,000 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis kelima (H₅) adalah **diterima**.

Hasil Uji Mediasi

Hasil uji mediasi menggunakan sobel test untuk pengujian hipotesis 6 dan 7 disajikan pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Sobel Test

Hipotesis	Uraian	Value	Z	Sig(two)
H ₆	Motivasi kerja memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap <i>employee engagement</i>	0,2568	4,5454	0,000
H ₇	Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap <i>employee engagement</i>	0,2494	5,6742	0,000

Sumber: hasil olah data primer, 2022

Tabel 5 menunjukkan hasil uji sobel untuk variabel mediasi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) H₆: Motivasi kerja memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap *employee engagement*.
Hasil uji sobel menghasilkan nilai *sig. (two)* $0,00 < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis keenam (H₆) adalah **diterima**.
- 2) H₇: Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement*.
Hasil uji sobel menghasilkan nilai *sig. (two)* $0,00 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis keenam (H₇) adalah **diterima**.

Pembahasan Data Hasil Penelitian

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif penilaian kinerja maka semakin tinggi motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja (Ainnisya & Susilowati, 2018; Hamidi, 2019; Nurmagustini & Hidayat, 2019; Sharma & Rao, 2018) yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kompensasi maka semakin tinggi motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja (Nurdiana, 2018; Pearce *et al.*, 2019; Pradnyani *et al.*, 2019; Sudiardhita *et al.*, 2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif penilaian kinerja maka semakin tinggi tingkat *employee engagement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap *employee engagement* (Ajibola, *et al.*, 2019; Biswakarma, 2017; Memon, *et al.*, 2020; Raj, *et al.*, 2020) yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Kompensasi Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis keempat bahwa kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kompensasi maka semakin tinggi tingkat *employee engagement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* (Affini & Surip, 2018; Inayat, 2018; Mostafa *et al.*, 2019; Puspita, 2020) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis kelima menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi tingkat *employee engagement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian tentang hubungan motivasi kerja dan *employee engagement* (Arifin & Johannes, 2020; Mariza, 2016; Putra *et al.*, 2015; Sumarsih & Nugroho, 2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis keenam menyatakan motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh penilaian kinerja terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif penilaian kinerja maka semakin tinggi motivasi kerja yang akan meningkatkan *employee engagement*.

Menurut *Goal-setting theory*, niat untuk bekerja menuju suatu tujuan dianggap sebagai sumber utama motivasi kerja dan tujuan yang spesifik dan menantang disertai umpan balik akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. (Robin & Judge, 2018). Hal ini menyiratkan bahwa karyawan yang termotivasi lebih berdedikasi untuk mencapai

tujuan dengan lebih baik. Dedikasi karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator *employee engagement* (Schaufeli, 2014).

Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh kompensasi Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kompensasi maka semakin tinggi motivasi kerja yang akan meningkatkan *employee engagement*.

Menurut *expectancy theory*, karyawan termotivasi ketika mereka merasa usahanya akan menghasilkan kinerja yang sukses yang pada akhirnya menghasilkan penghargaan dan hasil yang diinginkan (Robin & Judge, 2018). Hal ini menyiratkan bahwa karyawan akan termotivasi untuk melakukan upaya maksimal ketika mereka yakin bahwa hasil kerja yang baik akan menghasilkan penghargaan yang baik, seperti, gaji, insentif, tunjangan. Mental yang kuat untuk melakukan usaha yang maksimal merupakan salah satu indikator *employee engagement* (Schaufeli, 2014).

6. KESIMPULAN

Employee engagement dianggap sebagai salah satu faktor mendasar dan utama yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Namun demikian, *employee engagement* masih menjadi tantangan bagi banyak organisasi, Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi, khususnya para praktisi manajemen sumber daya manusia untuk terus menemukan cara mengelola tingkat *engagement* karyawannya. Praktik manajemen sumber daya manusia diyakini sebagai cara yang terbaik dalam mengelola *employee engagement*, termasuk mengelola faktor perilaku individu sebagai mediasi antara praktik manajemen sumber daya manusia dan *employee engagement*.

Penilaian kinerja dan kompensasi merupakan bagian dari praktik manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi motivasi kerja dan *employee engagement* baik secara parsial maupun simultan. Motivasi kerja merupakan faktor personal karyawan yang dapat mempengaruhi *employee engagement* dan memediasi pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap *employee engagement*.

Pengelolaan penilaian kinerja dan kompensasi yang efektif dan memadai akan membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan organisasi. Selain itu, pengelolaan penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi kerja yang efektif akan sangat membantu dalam membangun, mempertahankan dan meningkatkan *employee engagement*. Oleh karena itu, para praktisi manajemen sumber daya manusia dan pihak yang berkepentingan hendaknya mempertimbangkan penilaian kinerja dan kompensasi dalam mengelola motivasi kerja karyawan organisasi dan mempertimbangkan penilaian kinerja, kompensasi, dan motivasi kerja dalam mengelola *employee engagement* karyawan organisasi.

Penelitian - penelitian tentang *employee engagement* menunjukkan ketergantungan keberhasilan organisasi pada tingkat *engagement* karyawannya. Hal ini mengisyaratkan pentingnya para akademisi untuk terus melakukan penelitian-penelitian yang lebih luas dan dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yang akan melengkapi hasil penelitian – penelitian sebelumnya dan menambah referensi bagi praktisi dalam pengelolaan *employee engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abel, M. (2013). The social and financial benefits of developing employee satisfaction. *International Journal of Management & Information Systems*, 17(2), 83-88.
- Affini, D. N., & Surip, N. (2018). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap employee engagement yang berdampak pada turnover intentions. *Jurnal Manajemen Ilmiah Bisnis*, IV (01), 117-131.
- Ainnisya, R. N., & Susilowati, I. H. (2018). Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan. *Widya Cipta*, II (1).
- Ajibola, K. S., Mukulu, E., & Simiyu, A. (2019). Performance appraisal and employee engagement: Does tenure matter? evidence from South-West Nigeria. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 1(2), 146-164.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 322-330.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Arifin, R., & Johanes, S. (2020). The effect of intrinsic motivation and organizational culture on employee engagement mediated performance at PT XYZ. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(5).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The effect of human resource management practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 2017, 7(1), 363-372.
- Aydın, A., & Tiryaki, S. (2018). Impact of performance appraisal on employee motivation and productivity in Turkish Forest Products Industry: A Structural Equation Modeling Analysis. *DRVNA INDUSTRIJA*, 69(2), 101-111.
- Bhowal, M., & Saini, D. (2019). Employee engagement strategies with special focus on Indian firms. In N. Sharma, N. Chaudhary, & V. K. Singh (Eds.), *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations*. Hershey, PA: IGI Global, 165-179.
- Biswakarma, G. (2017). Employees perception on performance appraisal and their work outcomes in Nepalese Service Sector. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 7(3), 465-478.
- Cascio, W. (2010). *Managing human resources*. McGraw Hill Education.

- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19. *Journal Public Affairs*, e2508.
- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2018). The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model. *International Journal of Public Administration*, 1-11.
- Daniels, J. R. (2016). An exploratory comparative case study of employee engagement. *Christian Higher Education*, 15(3), 126–139.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*, 15th ed. New York, NY: Pearson.
- Fernet, C., Tre´panier, S.G., Demers, M., & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing Outlook*, 65(4), 444-454
- Gallup. (2019). Gallup’s Perspective on Building a High-Development Culture Through Your Employee Engagement Strategy. *Gallup, Inc.*
- Hamidi, S. M. (2019). Performance appraisal and its effects on employee motivation: A case study of Afghan wireless communications company in Kabul. *International Journal of Science and Research*, 8(9).
- Hamidi, N., Saberi, H., & Safari, M. (2014). The effect of implementation of talent management on job satisfaction governmental organizations (case study: ministry of roads and urban). *Journal of Novel Applied Sciences*, 3(1), 100-113.
- Herawaty, M. T., & Cahyadi, C. (2020). Pengaruh penilaian kinerja dan kompetensi terhadap employee engagement PT. smart solution Bekasi. *Jurnal Inspirasi Ekonomi*, 2(2).
- Hewitt, A. (2015). Workforce mindsettm study: Key findings on what differentiates, what rewards, and what communicates. *Aon plc.*
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1).
- Hughes, C. (2019). *Ethical and Legal Issues in Human Resource Development: Evolving roles and emerging trends. Switzerland: Palgrave Macmillan.*
- Inayat, A. (2018). Impact of compensation on employee engagement: (Evidence from telecom sector of Pakistan). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, II(IX).
- Ismail, H. N., & Gali, N. (2016). Relationships among performance appraisal satisfaction, work–family conflict and job stress. *Journal of Management & Organization*, 22(6), 1-17.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2013). *Organizational behavior and management. McGraw Hill Education.*
- Khan, A., Khan, I., & Zakir, Z. (2016). Relationship between employees motivation and turnover intention: empirical study of Traffic Police of District Charsadda. Sarhad. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 113-127
- Kinicki, A. & Fugate, M. (2016). *Organizational behavior: A practical prolem solving approach. New York: McGraw-Hill*

- Kumar, J. A. (2012). Employee engagement. *Journal of Management*, 3(2).
- Mariza, I. (2016). The impact of employees' motivation and engagement on employees' performance of manufacturing companies in Jakarta Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(15), 10611-10628.
- Mansaray-Pearce, S., Bangura, A. & Marx Kanu, J. M. (2019). The impact of financial and non-financial rewards on employee motivation: Case study NRA Sierra Leone. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 6(5), 32-41.
- Marciano, P. L. (2010). Carrots and sticks don't work: Build a culture of employee engagement with the principles of respect. *Manhattan: McGraw Hill*.
- McClelland, D. C. (2016). *The Achieving Society*. Pickle Partners Publishing
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2020). Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Management Decision*, 58(6), 1053-1066.
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171-173.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*, 11th ed. *New York: McGraw-Hill Irwin*.
- Mostafa, M. M. S., Gaber, H. R., & Labib, A. A. (2019). Explaining the effect of organizations' practices on employee's engagement in Egypt. *International Journal of Business and Management Review*, 7(5), 1-25.
- Nel, J. H., & Linde, B. (2019). *The art of engaging unionised employees*. *Singapore: Palgrave Macmillan*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th ed. *New York, NY: McGraw Hill*.
- Nurmagustini, R. S., & Hidayat, H. (2019). Pengaruh sistem penilaian kinerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja PNS. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 3(1), 16-26.
- O'Connor, E. P., & Crowley Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903-917.
- Pearce, S. M., Bangura, A., & Kanu, J. M. (2019). The impact of financial and non-financial rewards on employee motivation: Case study NRA Sierra Leone. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 6(5), 32-41.
- Pradana, D. W. (2017). Budaya engagement: pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif pada sekolah swasta di Semarang. *Ekspektra: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1(2), 173-187.
- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2019). Pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan pada CV. Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1).

- Puspita A. (2020). Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap employee engagement di PT. BANK X, Tbk. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 4(1).
- Putra, E. D., & Cho, S. & Liu, J. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research* 0(0), 1–14.
- Raj, K., Rahangdale, R, D., & Yadav, Y. (2020). Impact of performance appraisal system on employee engagement in banking industry: An empirical study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5s), 1925 – 1933.
- Ravikumar, T. (2013). A study on impact of team work, work culture, leadership and compensation on engagement level of employees in MSMEs in India. *International Journal of Advance Research in Management and Social Sciences*, 2(8), 175-185.
- Robertson, I. T., Jansen Birch, A., & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224-232.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). The essentials of organizational behavior. *Pearson Education*
- Saeed, S., & Shah, M. (2016). Impact of performance appraisal on employee's motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (7).
- Saratun, M. (2016). Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 84-102.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (Eds), *Employee Engagement in Theory & Practice*, *Rutledge, Oxon*, 15-35
- Selvarajan, T., & Cloninger, P. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican Study. *The International Journal of Human Resource Management*. 23 (15).
- Sharma, N. A., & Rao, B. K. S. P. (2018). Impact of Performance appraisal on employee motivation (with special reference to indian steel industry). *IOSR Journal of Business and Management*, 20(2), 44-47.
- Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2016). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285.
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.
- Singh, P., & Rana, S. (2015). Impact of performance appraisal on motivation, employee commitment and organizational effectiveness. *Global Journal of multidisciplinary studies*, 6 (5).

- Stephanie, & Gustomo, A. (2015). Proposal to improve employee engagement in PT Maju Sentosa by AON Hewitt Model and Mercer Model. *Procedia-social and behavioral sciences*, 169, 363-370.
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlita, Sariwulan, T., Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. BANK XYZ (persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4).
- Sumarsih, B., & Nugroho, K. U. Z. (2019). The relationship between motivation, engagement and performance of employee. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 295.
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non financial rewards on employee motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 21(10), 1776-1786.