

# The Effect of Internal Motivation, Training Practices, and Compensation Practices on Employee Performance Through Employee Engagement as a Mediating Variable

Muchammad Arifhidayat<sup>1</sup>, Sidiq Permono Nugroho<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, Indonesia

<sup>2</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received 7/3/2023

Revised 4/4/2023

Accepted 17/6/2023

### JEL Classification: -

### Kata Kunci:

Motivasi Internal,  
Praktik Pelatihan,  
Praktik Kompensasi,  
Kinerja Karyawan,  
Employee Engagement.

### DOI:

<http://dx.doi.org/10.51804/iej.v4i2>

## ABSTRACT

As the times progress and the population increases, the demand for employment will continue to grow and the workforce is required to have adaptable skills and qualified expertise, but sometimes the demand for the expertise of these employees is not matched by adequate training and facilities to produce the quality of human resources needed. The purpose of this study is to analyse the effect of internal motivation, training practices, and compensation practices on employee performance through employee engagement as a mediating variable. This research methodology uses quantitative research. This research population is employees of the Regional Office of the Directorate General of Taxes Central Java II. The sampling technique is purposive sampling. The sample in this study were employee respondents of the Regional Office of the Directorate General of Taxes in Central Java II. This research data analysis uses the SmartPLS application (v.3.2.9). The results of this study are Employee Engagement has a significant effect on employee performance. Internal motivation has a significant effect on Employee Engagement. Internal motivation and training practices have an insignificant effect on employee performance. Training practices have an insignificant effect on Employee Engagement. Compensation practices have an insignificant effect on employee performance. Compensation practices have an insignificant effect on Employee Engagement. Internal motivation has a significant effect on employee performance with Employee Engagement as mediation. Training practices and compensation practices have an insignificant effect on employee performance with Employee Engagement as mediation.

## ABSTRAK

Seiring dengan perkembangan zaman dan bertambahnya populasi, permintaan akan lapangan kerja akan terus bertambah dan para tenaga kerja dituntut untuk memiliki keahlian beradaptasi dan keahlian yang mumpuni, namun terkadang permintaan akan keahlian para karyawan tersebut tidak diimbangi dengan pelatihan dan fasilitas yang memadai untuk menghasilkan kualitas SDM yang dibutuhkan. Tujuan penelitian ini ialah menganalisis pengaruh motivasi internal, praktik pelatihan, dan praktik kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel mediasi. Metodologi penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini populasinya adalah Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II. Teknik pengambilan sample yaitu Purposive sampling. Sampel pada penelitian ini adalah responden pegawai Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II. Analisis data penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS (v.3.2.9). Hasil penelitian ini ialah Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi internal berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement. Motivasi internal dan praktik pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Praktik pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap Employee Engagement. Praktik kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Praktik kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Employee Engagement. Motivasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan Employee Engagement sebagai mediasi. Praktik pelatihan dan praktik kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan Employee Engagement sebagai mediasi.

## 1. PENDAHULUAN

Kualitas SDM Indonesia saat ini masih tergolong rendah. Berdasarkan dari data BPS menunjukkan bahwa tenaga kerja Indonesia masih didominasi oleh tamatan SD sebesar 39,10% pada 2022. Rendahnya tingkat Pendidikan masyarakat pada suatu negara sangat mempengaruhi kualitas SDM yang dimiliki, rendahnya kualitas SDM yang dimiliki berdampak pada rendahnya produktivitas, faktor tersebut mempengaruhi bidang ekonomi karena SDM merupakan salah satu penggerak roda ekonomi dan tingkat partisipasi kegiatan produksi (Ruhana et al., n.d.). Wicaksono (2019) mengatakan bahwa kinerja ASN di Indonesia yang tergolong berkinerja baik hanya sebesar 20%, dan sisanya 80% masih dikategorikan sebagai buruk dan sangat buruk (Habaora, Riwukore, & Yustini, 2021). Informasi ini semakin lebih buruk jika dibandingkan dengan laporan Fiansyah (2018) yang sebanyak 1,35 juta ASN (30%) dari aspek pencapaian kinerja ASN masih dikategorikan sangat miskin (Riwukore et al., 2022). Selain dari instansi pemerintah, kualitas perekonomian suatu negara juga dipengaruhi oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam negeri. Perusahaan yang dinilai berkualitas pasti tidak akan terlepas dari keterlibatan karyawannya, kualitas SDM milik perusahaan yang baik harus memiliki kinerja yang baik, kinerja yang baik dipengaruhi oleh banyak faktor.

Seiring dengan perkembangan zaman dan bertambahnya populasi, permintaan akan lapangan kerja akan terus bertambah dan para tenaga kerja dituntut untuk memiliki keahlian beradaptasi dan keahlian yang mumpuni, namun terkadang permintaan akan keahlian para karyawan tersebut tidak diimbangi dengan pelatihan dan fasilitas yang memadai untuk menghasilkan kualitas SDM yang dibutuhkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kwik Kian Gie yang menekankan perlunya Indonesia memberikan prioritas investasi yang lebih tinggi pada upaya pembangunan manusia. Faktor itu dimaksudkan untuk memenuhi hak-hak dasar warga negara Indonesia juga untuk meletakkan dasar yang kokoh bagi pertumbuhan ekonomi dan menjamin kelangsungan demokrasi jangka panjang (Niati et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan dan negara perlu lebih memperhatikan lagi faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi kualitas karyawannya agar dapat menjaga kinerja sesuai yang dibutuhkan perusahaan (Mahmood et al., 2021).

Faktor pertama yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah karyawan itu sendiri. Karyawan merupakan aset yang kinerja mereka sangat berkontribusi terhadap tujuan perusahaan sehingga kinerja karyawan merupakan aspek terpenting dalam dunia bisnis saat ini untuk memastikan keberlanjutan suatu perusahaan (Danish dan Usman, 2010). Karyawan merupakan orang yang bekerja dalam suatu perusahaan yang memiliki tugas operasional tempat kerjanya dengan balas jasa berupa gaji. Menurut (Alamsyah & Setyowati 2019) karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Kinerja karyawan yang baik akan berbanding lurus dengan dengan hasil yang baik dalam perkembangan bisnis perusahaan, sebaliknya jika perusahaan yang tidak dapat menjaga ataupun mengelola kinerja karyawannya maka perusahaan akan menghadapi penyimpangan kerja karyawan yang mampu menghambat perkembangan perusahaan dalam mencapai target atau tujuannya. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Ismael et al., 2021). Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki kesadaran mengenai kualitas kinerja para karyawannya dan harus dapat menjaga atau meningkatkan kualitas kinerja para karyawannya agar mendapatkan hasil yang optimal (Rodriguez, 2017). Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Hasibuan 2018). Kemudian Menurut (Priansa, 2017) Kinerja adalah ekspresi aktual dari bakat atau kemampuan, bukan sifat pribadi seperti bakat atau kemampuan. Karyawan diharapkan memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang sangat baik bagi perusahaan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Perez et al., 2022).

Orang yang memiliki tingkat motivasi internal yang tinggi akan memadukan usaha

\* Corresponding author, email address: <sup>1</sup> muhammadarifhidayat34@gmail.com, <sup>2</sup> sp122@ums.ac.id.

dengan kesenangan, bertanggung jawab dan memungkinkan untuk menerima tantangan, mengambil risiko tugas, dan juga mencoba mencari solusi terbaik untuk tugas dalam segala hal (Bal et al. (2013). Karyawan yang memiliki motivasi untuk bekerja akan cenderung optimal dalam melaksanakan pekerjaan, oleh karena itu motivasi internal memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Jnaneswar & Ranjit, 2022). Motivasi merupakan salah satu konsep psikologi yang paling penting dan sangat vital bagi manajer yang mengarahkan pertumbuhan karyawannya menuju tujuan yang menguntungkan (Al Mehrzi dan Singh, 2016). Motivasi internal memfasilitasi kinerja pekerjaan melalui kepuasan kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Amabile dan Pratt, 2016). Seorang karyawan akan memiliki minat yang tinggi dalam pekerjaan jika dia secara intrinsik termotivasi dan mau melakukan pekerjaan dengan rajin (Tran et al., 2021). Seorang karyawan yang kekurangan motivasi internal akan berdampak negatif terhadap kinerja dalam organisasi (Kusumah et al., 2021). Motivasi menurut sunyoto (2015:10) merupakan cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Terlepas dari semua masalah motivasi dan produktivitas yang menyertai, organisasi mencari cara untuk memastikan produktivitas yang berkelanjutan, yang akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (Andika & Darmanto, 2020).

Di era pembangunan ini, di mana teknologi berubah dari waktu ke waktu, prasyarat bagi setiap organisasi untuk eksis di pasar global adalah dengan pelatihan. Karyawan yang termotivasi akan memiliki waktu untuk mengikuti praktik pelatihan (Octaviannand et al., 2017). Praktik pelatihan dan pengembangan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang merupakan bagian tak terpisahkan dari pengembangan sumber daya manusia (Hussain et al., 2020). Menurut Abbas Z. (2014) pelatihan sebagai elemen penting bagi seorang karyawan untuk pengembangan perusahaan karena beberapa karyawan memiliki pengetahuan keterampilan dan kompetensi yang kurang dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu (Töre, 2020). Organisasi juga memiliki cita-cita untuk sukses melalui program, layanan, kemampuan dan produk. Namun, unsur-unsur tersebut perlu dibayangkan, dikembangkan, dilaksanakan, dan

dipertahankan oleh orang-orang yang terlatih. Meskipun pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan tugas yang menantang bagi banyak pemimpin, organisasi menginvestasikan lebih dari \$126 miliar per tahun pelatihan dan pengembangan karyawan (Jehanzeb & Bashir, 2013) sehingga organisasi dapat berdampak positif terhadap karyawan. Pelatihan adalah suatu proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan perilaku, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat, efektif dan dapat dilakukan secara rasional (Ichsan, 2020). Dalam arti sempit, dengan diberikan pelatihan, karyawan akan mendapatkan pengetahuan khusus dan dapat melatih keterampilan yang nantinya dapat digunakan dalam pekerjaan. (Saputra, 2017 dalam Adnyani & Dewi, 2019). Pelatihan dan pengembangan karyawan terjadi pada berbagai tingkat organisasi dan membantu individu dalam mencapai tujuan yang beragam. Menurut Elnaga dan Imran (2013), faktor ini upaya membantu individu dalam mengurangi kecemasan atau frustrasi mereka yang dihadapi di tempat kerja. Ketika tugas tidak dilakukan dengan benar dan hasil akhirnya tidak dirasakan seperti yang diharapkan, individu mungkin tidak merasa termotivasi untuk terus berprestasi (Asim, 2013). Praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan sering mendorong pertumbuhan di dalam karyawan dan organisasi itu sendiri (Sangakala, 2016). Oleh karena itu perusahaan sebaiknya perlu mengadakan pelatihan dan pengembangan skill para karyawannya untuk menghasilkan SDM yang lebih berkualitas kedepannya (Engidaw, 2021). Semakin banyak SDM yang berkualitas maka semakin meningkat kinerja karyawan (Rashad Yazdanifard, 2014). Praktik pelatihan dan pengembangan karyawan menciptakan manfaat bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, kompetensi, dan perilaku mereka untuk mencapai hasil yang positif (Azeem dan Yasmine, 2015).

Setelah memiliki kemampuan yang memadai, karyawan akan merasa diri mereka lebih layak untuk mendapatkan reward sesuai dengan kemampuannya, oleh karena itu, kompensasi dianggap dapat memberikan motivasi terhadap para karyawan dalam meningkatkan kinerja (Sudiro et al., 2021). Kompensasi merupakan salah satu jenis dari reward yang diberikan perusahaan kepada

karyawan ketika hasil kerjanya dinilai memuaskan. Reward atau bonus adalah sesuatu yang didapat karyawan di luar gaji atau upah biasanya (Stringer et al., 2011). Reward adalah tambahan upah karyawan karena kinerjanya yang dinilai memuaskan atau telah mencapai target tertentu. Mengidentifikasi penghargaan berwujud dan tidak berwujud secara akurat untuk meningkatkan motivasi adalah tugas yang sangat sulit untuk setiap jenis organisasi perusahaan (Haque et al., 2019). Pemimpin SDM profesional membutuhkan proses ini untuk memahami kebutuhan organisasi dan untuk menciptakan strategi penghargaan yang mengarah pada peningkatan kinerja karyawan secara sempurna. Tidak ada keraguan bahwa setiap karyawan berhak mendapatkan tingkat penghargaan minimum dari organisasi perusahaan mereka. Karyawan biasanya berharap bahwa perusahaan mereka akan memastikan tingkat minimum imbalan atas motivasi mereka dan tingkat imbalan akan ditingkatkan berdasarkan kinerja. Oleh karena itu, penghargaan adalah nilai moneter atau non-moneter yang ditawarkan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi (Ibrahim & Brobbey, 2015). Karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja jika perusahaan menawarkan reward atau bonus kepada para karyawan yang telah mencapai target, oleh karena itu kompensasi juga memiliki dampak dan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Nurlina, 2022). Praktik kompensasi didefinisikan sebagai berbagai penghargaan ekonomi dan non-ekonomi yang diberikan kepada karyawan untuk layanan yang mereka tawarkan kepada organisasi, dan itu bisa dalam bentuk gaji atau upah (Rinny, 2020). Gaji karyawan merupakan faktor yang sangat signifikan untuk tren kinerja karyawan di organisasi dan juga mempengaruhi kekuatan pada keputusan karyawan apakah mereka tinggal atau meninggalkan organisasi (Milkovich et al., 2014).

Terdapat faktor yang memiliki hubungan tidak langsung terhadap kinerja karyawan yaitu *Employee engagement*. *Employee engagement* merupakan upaya organisasi untuk memahami secara kualitatif dan kuantitatif hubungan antara organisasi dan karyawannya. Konsep *employee engagement* awalnya dipopulerkan oleh Gallup Consultants pada tahun 2004 dan prinsip-prinsipnya masih digunakan sampai sekarang (Gallup (2019). *Employee engagement* adalah salah satu faktor yang perlu diperhatikan demi menjaga

kestabilan kesuksesan perusahaan (Sendawula et al., 2018). Dari perspektif bisnis, *employee engagement* melihat seberapa loyal karyawan di tempat kerja. tidak hanya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan, tetapi juga dapat melakukan pekerjaan berkualitas tepat waktu dan bangga dengan pekerjaan yang telah dikerjakan (Karim et al., 2019). Di sisi lain, dari sudut pandang karyawan, *employee engagement* membuat karyawan tetap sadar akan peran mereka di perusahaan dan membuat mereka tetap bersemangat dalam melakukan pekerjaan dan merasa berkontribusi pada tujuan Bersama (van Assen, 2021). Penelitian ini menggunakan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi kinerja karyawan sebagaimana yang disarankan oleh Karatepe (2013), *Employee Engagement*. tampaknya memiliki dampak memotivasi kinerja karyawan, lebih tepatnya, para peneliti telah menentukan *Employee Engagement* sebagai latar belakang komitmen organisasi dan telah meneliti pengaruh *Employee Engagement* pada komitmen organisasi (Azizah & Gustomo, 2015). *Employee Engagement* mengacu pada komitmen karyawan atau kemampuan untuk bekerja dan yang membantu organisasi sering berhasil dengan upaya diskresi yang terus menerus (Azmy, 2019).

Banyak penelitian seperti (Dang Kum et al., n.d.), Hameed, Ramzan, Zubair, Ali, dan Arslan (2014), Oluigbo dan Anyiam (2014), Sopiah (2013) serta Quartey dan Esther (2013) mendukung hubungan positif antara kompensasi, praktik, dan kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian Bowra (2012) tidak menemukan hubungan antara praktik kompensasi yang dirasakan dengan kinerja karyawan, oleh karena itu penelitian ini akan menguji dan mengkonfirmasi perbedaan hasil tersebut.

Penelitian akan dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II yang berlokasi di Jl. MT Haryono No.5, Manahan, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah dengan menggunakan metode *Purposive sampling*. Dengan minimal jumlah sampel yang dikumpulkan adalah 60 orang karyawan dan alat analisis yang digunakan adalah Smartpls. Dari pernyataan tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “pengaruh motivasi internal, praktik pelatihan, dan praktik kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*”.

## 2. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

### 1. Motivasi Internal

Motivasi intrinsik adalah sifat disposisional (Zara et al., 2022), sedangkan Yoon (2015) mengkonseptualisasikan motivasi intrinsik sebagai faktor khusus tugas. Individu yang termotivasi secara intrinsik terlibat dalam suatu aktivitas untuk kepuasan dan kesenangan yang melekat yang berasal dari melakukan itu aktivitas (Al Harbi et al., 2019). Seorang karyawan akan memiliki minat yang tinggi dalam pekerjaan jika dia secara intrinsik atau internal termotivasi dan mau melakukan pekerjaan dengan rajin (Tran et al., 2021).

### 2. Praktik Pelatihan

Pelatihan dengan pengembangan bersama adalah bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang mendasar satu sama lain dan melengkapi satu sama lain, itu berarti keduanya dapat ditawarkan kepada karyawan bersamaan dengan target total peningkatan produk (Anwar & Shukur, 2015). Guinis dan Kraiger (dalam Johnson, 2018) menjelaskan bahwa pelatihan dapat memberikan keuntungan dan juga dampak positif dalam meningkatnya kinerja individu, tim, dan perusahaan (Siddiqui & Sahar, 2019).

### 3. Praktik kompensasi

Praktik Kompensasi didefinisikan sebagai berbagai penghargaan ekonomi dan non-ekonomi yang diberikan kepada personel untuk layanan yang mereka penawaran kepada organisasi, dan dapat berupa gaji atau upah (Rinny et al., 2020). Praktik kompensasi adalah sistem penghargaan yang diberikan organisasi kepada individu pada gilirannya atas kesediaan mereka untuk melakukan berbagai pekerjaan dan tugas dalam suatu organisasi Ivancevich et al. (2013).

### 4. Employee engagement

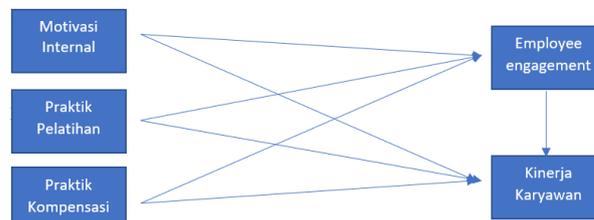
*Employee engagement* mengacu pada komitmen karyawan atau kemampuan dan kemauan untuk bekerja dan yang membantu organisasi meraih keberhasilan dengan upaya diskresi secara terus menerus (Azmy, 2019). *Employee engagement* mengacu pada pekerjaan simultan dan ekspresi diri yang disukai seseorang dalam perilaku tugas yang mendukung koneksi ke pekerjaan dan kehadiran pribadi lainnya (fisik, kognitif dan) emosi) dan penampilan aktif Bhowal & Saini (2019).

### 5. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan dianggap sebagai aspek terpenting dalam bisnis saat ini untuk memastikan keberlanjutan organisasi (Hasibuan 2018). Karyawan adalah aset terpenting dari setiap organisasi atau institusi akademik untuk memastikan kemajuan dan pencapaian organisasi (Ahmed et al., 2017). Keberhasilan dan kegagalan bisnis apa pun bergantung pada kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Pradhan dan Jena, 2017). Kinerja karyawan yang tinggi akan memudahkan karyawan untuk mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi. Prestasi kerja merupakan hasil dari usaha seseorang atau keseriusan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dipercayakan kepadanya dengan keahlian, pengalaman dan kesungguhannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Garnida, 2017).

### Kerangka Teori

Sesuai dengan landasan teori dan penelitian sebelumnya yang telah dikemukakan, kerangka teori penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut



**Gambar 1. Kerangka Teori**

Berdasarkan Gambar 1, dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi internal, praktik pelatihan, dan praktik kompensasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara yang mungkin benar dan mungkin salah. Hipotesis ditolak jika salah dan diterima jika ada fakta yang mendukung. Terdapat hipotesis dari penelitian ini yaitu :

- H1: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan
- H2: Motivasi Internal berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*
- H3: Motivasi Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

- H4: Praktik Pelatihan berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*
- H5: Praktik Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan
- H6: Praktik kompensasi berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*
- H7: Praktik kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan
- H8: Motivasi Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee engagement* sebagai mediasi.
- H9: Praktik Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee engagement* sebagai mediasi.
- H10: Praktik Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee engagement* sebagai mediasi.

### 3. METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif yang merupakan jenis penelitian ilmiah terkait dengan pengumpulan dan analisis data dalam bentuk numeric. Kumpulan data dalam skala besar yang menggambarkan fakta/fenomena yang ada, menjadi objek penekanan pada penelitian ini untuk mengembangkan teori maupun menguji hipotesis yang telah dibuat. Populasi adalah suatu wilayah yang digeneralisasikan yang terdiri dari objek-objek dengan jumlah dan sifat-sifat tertentu bagi peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017: 215). Penelitian ini populasinya adalah Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II. Penelitian akan dilakukan dengan menggunakan metode *Purposive sampling* yaitu dengan menentukan sampel berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. Sampel pada penelitian ini adalah responden pegawai Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II.

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variable minat untuk tujuan spesifik studi (Henrykaputra, 2018). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh responden yaitu Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II.

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuesioner dalam bentuk kuesioner digital kepada responden untuk mengetahui hubungan antar

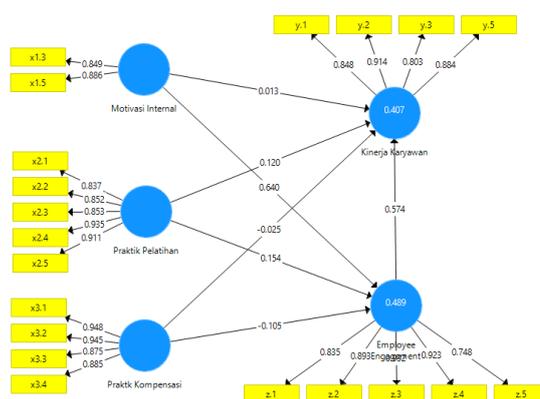
variabel. Untuk menentukan skor pilihan jawaban angket menggunakan skala Likert.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel dependent dan independent. Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuan utama peneliti adalah untuk memahami dan mendeskripsikan variabel terikat, atau menjelaskan variabilitasnya, atau memprediksinya (Sekaran & Bougie, 2017). Variabel dependent dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan (Y). Variabel independent atau variabel bebas, Secara umum dianggap bahwa variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negative (Sekaran & Bongie, 2017). Variabel independent dalam penelitian ini adalah Motivasi internal (X1), Praktik Pelatihan (X2), dan Praktik Kompensasi (X3). Variabel intervering atau variabel mediasi, Variabel mediasi adalah variabel yang muncul antara saat variabel bebas mulai mempengaruhi variabel terikat, dan saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat (Sekaran & Bongie, 2017). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement*. Pendekatan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) diterapkan untuk menilai model yang diusulkan dan menguji hipotesis yang diajukan, menggunakan perangkat lunak SmartPLS (v.3.2.9).

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil

##### 1. Outer Model



Gambar 2. Outer Model

##### Uji Validitas

Uji validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrument pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Uji

validitas pada penelitian ini terdiri dari dua, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

1. Convergent Validity

Convergent Validity adalah model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara skor item dan nilai konstruk. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi >0.70.

Berdasarkan hasil loading faktor pada Gambar 2, nilai item yang dihasilkan oleh konstruk Motivasi Internal, Praktik Pelatihan, Praktik Kompensasi, Kinerja Karyawan dan *Employee Engagement* telah memenuhi nilai standar convergent validity karena semua faktor bernilai lebih dari 0.7. dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk adalah valid atau baik secara convergent validity.

2. Discriminant Validity

Menilai validitas diskriminan (discriminant validity) yaitu dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) > 0.5 sehingga dapat dikatakan valid secara validitas diskriminan. Berikut ini nilai AVE dari masing-masing variabel penelitian ini:

Tabel 1. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Motivasi Internal	0,752	Valid
Praktik Pelatihan	0,772	Valid
Praktik Kompensasi	0,835	Valid
Kinerja Karyawan	0,745	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0,755	Valid

Berdasarkan hasil uji pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa nilai setiap variabel menunjukkan AVE > 0.5, dengan rincian Motivasi Internal sebesar 0,752, Praktik Pelatihan sebesar 0,772, Praktik Kompensasi sebesar 0,835, Kinerja Karyawan sebesar 0,745, dan *Employee Engagement* sebesar 0,755 maka dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian ini dapat dikatakan valid atau baik secara discriminant validity.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*.

1. Cronbach's Alpha

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0.7 meskipun 0.6 masih dapat diterima Menurut Ghozali (2016). Berikut nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel penelitian ini:

Tabel 2. Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi Internal	0,672	Reliabel
Praktik Pelatihan	0,926	Reliabel
Praktik Kompensasi	0,935	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,886	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,917	Reliabel

Berdasarkan hasil uji pada Tabel 2, setiap variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.6. Dengan rincian nilai *cronbach's alpha* variabel Motivasi Internal sebesar 0,672, Praktik Pelatihan sebesar 0,926, Praktik Kompensasi sebesar 0,935, Kinerja Karyawan sebesar 0,886, dan *Employee Engagement* sebesar 0,917. Dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian ini reliabel.

2. Composite Reliability

Sebuah variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* di atas dari 0.7 meskipun 0.6 masih dapat diterima menurut Hair et al. (2014). Berikut nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel penelitian ini :

Tabel 3. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Motivasi Internal	0,859	Reliabel
Praktik Pelatihan	0,944	Reliabel
Praktik Kompensasi	0,953	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,921	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,939	Reliabel

Berdasarkan hasil uji pada Tabel 3, setiap variabel memiliki nilai *Composite Reliability* > 0.7.

Dengan nilai *composite reliability* untuk variabel Motivasi Internal sebesar 0,859, Praktik Pelatihan sebesar 0,944, Praktik Kompensasi sebesar 0,953, Kinerja Karyawan sebesar 0,921, dan *Employee Engagement* sebesar 0,939. Dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian ini reliabel.

### Uji Multikolinieralitas

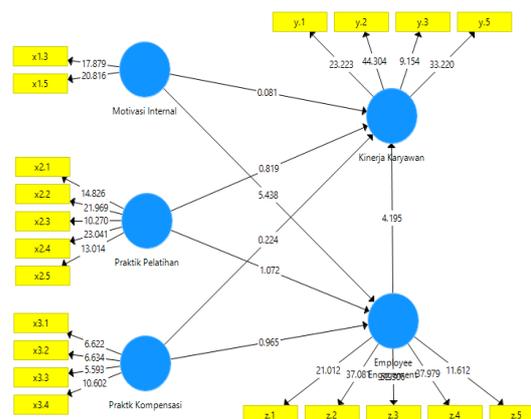
Mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan melihat nilai tolerance dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai VIF  $\geq 5$  maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya jika nilai VIF  $< 5$  maka tidak terjadi multikolinieritas. Berikut nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dari penelitian ini:

Tabel 4. *Variance Inflation Factor* (VIF)

Variabel	Employee Engagemen t	Kinerja Karyawan	Keterangan
Employee Engagemen t		1,958	<i>non multicollinearit y</i>
Kinerja Karyawan			<i>non multicollinearit y</i>
Motivasi Internal	1,470	2,271	<i>non multicollinearit y</i>
Praktik Pelatihan	2,500	2,546	<i>non multicollinearit y</i>
Praktik Kompensasi	1,914	1,935	<i>non multicollinearit y</i>

Berdasarkan hasil uji pada Tabel 4, nilai korelasi antar variabel menunjukkan VIF  $< 5$ , dengan rincian variabel *Employee Engagement* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 1,958, Praktik Pelatihan (X2) terhadap *Employee Engagement* (Z) sebesar 2,500, Praktik Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 2,546, Motivasi Internal (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 2,271, dan Motivasi Internal (X1) terhadap *Employee Engagement* (Z) sebesar 1,470. Praktik Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 1,935, Praktik Kompensasi (X3) terhadap *Employee Engagement* (Z) sebesar 1,914, Dapat disimpulkan bahwa model regresi penelitian ini terbebas dari multikolinieritas atau *non multicollinearity*.

### 2. Inner Model



Gambar 3. Inner model

### R Square

Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) diasumsikan antara 0 dan 1. Menurut (Chin, 2015), nilai R square dibawah 0.33 – 0.19 dinyatakan memiliki nilai yang rendah, lalu 0.33 – 0.67 memiliki nilai yang sedang, sedangkan untuk nilai 0.67 keatas mempunyai nilai yang kuat. Berikut nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dari penelitian ini:

Tabel 5. R Square

	R Square	R Square Adjusted
<b>Employee Engagement</b>	0,489	0,468
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,407	0,374

Berdasarkan Tabel 9, diketahui bahwa pengaruh terhadap variabel *Employee Engagement* sebesar 0,489 atau 48,9% sedangkan pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,407 atau 40,7%.

### Uji Kebaikan (Goodness of Fit)

Nilai Q square  $> 0$  menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*. Besaran Q-Square memiliki nilai dengan rentang antara  $0 < Q^2 < 1$ .

Berdasarkan perhitungan, perhitungan Q2 menunjukkan nilai sebesar 0.61 atau 61% yang memenuhi besaran rentang Q2 yaitu dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ . Artinya tingkat keragaman model yang ditunjukkan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya adalah sebesar 61%, sedangkan sisanya adalah sebesar

39% masih dipengaruhi oleh faktor- faktor lainnya. Dengan kata lain hasil perhitungan menunjukkan bahwa model penelitian ini dinyatakan sudah baik.

### Uji Hipotesis

Untuk dapat mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Pada metode resampling bootstrap pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi t-values lebih besar dari 1.96 dan atau nilai p-values kurang dari 0.05, sebaliknya hipotesis ditolak jika nilai signifikansi t-values lebih kecil dari 1.96 dan atau nilai p-values lebih dari 0.05. Berikut adalah hasil uji hipotesis dari penelitian ini:

Direct Effect

Tabel 6. Path Coefficient (Direct Effect)

	Sampel Asli (O)	T Statistik	P Values	Keterangan
Employee Engagement → Kinerja Karyawan	0,574	4,195	0,000	Signifikan
Motivasi Internal → Employee Engagement	0,640	5,438	0,000	Signifikan
Motivasi Internal → Kinerja Karyawan	0,013	0,081	0,935	Tidak Signifikan
Praktik Pelatihan → Employee Engagement	0,154	1,072	0,284	Tidak Signifikan
Praktik Pelatihan → Kinerja Karyawan	0,120	0,819	0,413	Tidak Signifikan
Praktik Kompensasi → Employee Engagement	-0,105	0,965	0,335	Tidak Signifikan
Praktik Kompensasi → Kinerja Karyawan	-0,025	0,224	0,823	Tidak Signifikan

a. Hipotesis pertama menguji apakah *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari Tabel 6, menunjukkan nilai t-statistic sebesar 4,195 dengan pengaruh sebesar 0,574 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistic <

1.984 dan nilai p-value > 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima yaitu *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- b. Hipotesis kedua menguji apakah Motivasi Internal berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dari Tabel 6, menunjukkan nilai t-statistic sebesar 5,438 dengan pengaruh sebesar 0,640 dan nilai p-value 0,000. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima dimana adanya pengaruh signifikan antara Motivasi Internal terhadap *Employee Engagement*.
- c. Hipotesis ketiga menguji apakah Motivasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari Tabel 6, menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,081 dengan pengaruh sebesar 0,013 dan nilai p-value 0,935. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga ditolak dimana adanya pengaruh tidak signifikan antara Motivasi Internal terhadap Kinerja Karyawan.
- d. Hipotesis keempat menguji apakah Praktik Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dari Tabel 6, menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1,072 dengan pengaruh sebesar 0,154 dan nilai p-value 0,284. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ditolak dimana adanya pengaruh tidak signifikan antara Praktik terhadap *Employee Engagement*.
- e. Hipotesis kelima menguji apakah Praktik Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari Tabel 6, menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,819 dengan pengaruh sebesar 0,120 dan nilai p-value 0,413. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima ditolak dimana adanya pengaruh tidak signifikan antara Praktik Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

- f. Hipotesis keenam menguji apakah Praktik Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dari Tabel 6, menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,965 dengan pengaruh sebesar -0,105 dan nilai p-value 0,335. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam ditolak dimana adanya pengaruh tidak signifikan antara Praktik Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.
- g. Hipotesis ketujuh menguji apakah Praktik Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari Tabel 6, menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,224 dengan pengaruh sebesar -0,025 dan nilai p-value 0,823. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh ditolak dimana adanya pengaruh tidak signifikan antara Praktik Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

0,003. Dengan nilai t-statistic > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam ditolak yaitu Motivasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Employee Engagement*.

- b. Hipotesis kesembilan menguji apakah *Employee Engagement* memediasi hubungan antara Praktik Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa nilai t-statistic sebesar 0,955 dan nilai p-value 0,082. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh ditolak yaitu Praktik Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Employee Engagement*.
- c. Hipotesis kesepuluh menguji apakah *Employee Engagement* memediasi hubungan antara Praktik Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa nilai t-statistic sebesar 1.745 dan nilai p-value 0,082. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh ditolak yaitu Praktik Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Employee Engagement*.

2. Indirect Effect

Tabel 7. Indirect Effect

	Sampel Asli	T Statistik	P Values	Keterangan
Motivasi Internal → <i>Employee Engagement</i> → Kinerja Karyawan	0,367	3,036	0,003	Signifikan
Praktik Pelatihan → <i>Employee Engagement</i> → Kinerja Karyawn	0,088	0,955	0,340	Tidak Signifikan
Praktik Kompensasi → <i>Employee Engagement</i> → Kinerja Karyawan	-0,060	0,866	0,387	Tidak Signifikan

Berdasarkan Tabel 7, didapatkan hasil bahwa:

- a. Hipotesis kedelapan menguji apakah *Employee Engagement* memediasi hubungan antara Motivasi Internal terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa nilai t-statistic sebesar 3,036 dan nilai p-value

**Pembahasan**

**Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 4,195 dengan pengaruh sebesar 0,574 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistic < 1.984 dan nilai p-value > 0,05. Hasil ini didukung oleh penelitian Albrecht dimana *employee engagement* tampaknya menjadi kekuatan motivasi kinerja langsung. Lebih tepatnya, beberapa peneliti telah menetapkan *employee engagement* sebagai latar belakang komitmen organisasi dan telah menguji pengaruh *employee engagement* pada komitmen organisasi (Albrecht, 2015).

### **Pengaruh Motivasi Internal terhadap *Employee Engagement*.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 5,438 dengan pengaruh sebesar 0,640 dan nilai p-value 0,000. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Hasil ini didukung oleh Studi Khan dan Iqbal (2013) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi internal dan *employee engagement*. Selanjutnya, juga disimpulkan baik motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki dampak positif yang kuat terhadap *Employee Engagement*.

### **Pengaruh Motivasi Internal terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Internal berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,081 dengan pengaruh sebesar 0,013 dan nilai p-value 0,935. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi internal organisasi belum efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

### **Pengaruh Praktik Pelatihan terhadap *Employee Engagement*.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Praktik Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1,072 dengan pengaruh sebesar 0,154 dan nilai p-value 0,284. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan efek yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Salah satu faktor yang membuat praktik pelatihan tidak memiliki efek signifikan terhadap *Employee Engagement* adalah karena karyawan merasa tidak cocok dengan pelatihan yang diberikan sehingga pelatihan yang diberikan organisasi tidak memiliki efek yang signifikan terhadap *Employee Engagement*.

### **Pengaruh Praktik Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Praktik Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,819 dengan pengaruh sebesar 0,120 dan nilai p-value 0,413. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dari perusahaan tersebut menilai bahwa pelatihan yang diberikan kurang efektif dalam meningkatkan kinerja sehingga perusahaan perlu mengevaluasi terkait pelatihan yang diberikan dalam perusahaan.

### **Pengaruh Praktik Kompensasi terhadap *Employee Engagement*.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Praktik Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,965 dengan pengaruh sebesar -0,105 dan nilai p-value 0,335. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator praktik kompensasi dalam perusahaan seperti gaji yang diterima, tunjangan, Insentif, dan fasilitas yang tersedia dianggap belum efektif sehingga kurang meningkatkan *Employee Engagement* dalam perusahaan tersebut.

### **Pengaruh Praktik Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Praktik Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,224 dengan pengaruh sebesar -0,025 dan nilai p-value 0,823. Dengan nilai t-statistik > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator praktik kompensasi dalam perusahaan seperti gaji yang diterima, tunjangan, Insentif, dan fasilitas yang tersedia dianggap belum efektif sehingga berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dalam perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Bowra (2012) dimana tidak ditemukan hubungan antara praktik kompensasi yang dirasakan dengan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Internal terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t- statistic sebesar 3,036 dan nilai p-value 0,003. Dengan nilai t-statistic > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Agnes Wahyu Handoyo dan Roy Setiawan dimana *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan kelanjutan dari motivasi internal yang mempengaruhi *employee engagement* yang pada akhirnya juga mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Pengaruh Praktik Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Praktik Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 0,955 dan nilai p-value 0,082. Dengan nilai t-statistic > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun dengan *employee engagement* sebagai mediasi, belum tentu praktik pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Salah satu faktor yang menyebabkan pengaruh tidak signifikan adalah jenis pelatihan yang dianggap kurang efektif sehingga kurang meningkatkan *employee engagement* yang seharusnya dapat menjadi kekuatan motivasi dalam bekerja.

### **Pengaruh Praktik Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Praktik Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan Uji Hipotesis yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1.745 dan nilai p-value 0,082. Dengan nilai t-statistic > 1.984 dan nilai p-value < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun dengan *employee engagement* sebagai mediasi, praktik kompensasi tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di

perusahaan. Salah satu faktor yang menyebabkan pengaruh tidak signifikan adalah indikator praktik kompensasi dalam perusahaan seperti gaji yang diterima, tunjangan, Insentif, dan fasilitas yang tersedia dianggap belum efektif oleh karyawan sehingga tidak meningkatkan *employee engagement* dan kinerja karyawan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini dilakukan pada pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II. Responden dari penelitian ini didominasi oleh laki-laki dengan sebanyak 75,3% sedangkan perempuan sebanyak 24,7%. Responden dari penelitian didominasi oleh yang berusia diatas 31-40 tahun sebanyak 35,1%. Dan untuk pendidikan terakhir didominasi oleh yang berpendidikan terakhir Sarjana sebanyak 36,4%. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis pertama diterima
2. Motivasi internal berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* sehingga hipotesis kedua diterima
3. Motivasi internal berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ketiga ditolak
4. Praktik pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis keempat ditolak
5. Praktik pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* sehingga hipotesis kelima ditolak
6. Praktik kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis keenam ditolak
7. Praktik kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* sehingga hipotesis ketujuh ditolak
8. Motivasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai mediasi sehingga hipotesis kedelapan diterima
9. Praktik pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai mediasi sehingga hipotesis kesembilan ditolak
10. Praktik kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai

mediasi sehingga hipotesis kesepuluh ditolak

## B. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah diteliti maka peneliti dapat memberikan saran untuk penelitian selanjutnya :

1. Penelitian ini hanya terdiri dari beberapa variabel independent seperti Motivasi Internal, Praktik Pelatihan, Praktik Kompensasi, *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Diharapkan penelitian selanjutnya menggunakan variabel-variabel yang lain yang dapat diteliti hubungannya dengan Kinerja Karyawan.
2. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner digital, untuk peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan metode lain seperti wawancara secara langsung agar mendapatkan data yang lebih akurat dan detail.
3. Indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas sehingga peneliti selanjutnya dapat menggunakan indikator lain dengan variabel yang sama dalam penelitian ini untuk menguji ulang hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

## REFERENSI

- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND INTRINSIC MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 18(2), 241–251. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.04>
- Azizah, A., & Gustomo, A. (2015). THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT TELKOM BANDUNG. In *JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT* (Vol. 4, Issue 7).
- Chin, W. W. (2015). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. <http://www.researchgate.net/publication/232569511>
- Dang Kum, F., Cowden, R., & Mahomed Karodia, A. (n.d.). *THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF ESCON CONSULTING*.
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Haque, A. Bin, Mahmud, A. Al, & Hossain, A. (2019). Influence of Compensation and Organizational Culture on Employee Performance: A Study on IT Firms of Dhaka, Bangladesh. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 101. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15048>
- Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A. B., & Hussain, A. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818998>
- Ibrahim, M., & Brobbey, V. A. (2015). IMPACT OF MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THE CASE OF SOME SELECTED MICRO FINANCE COMPANIES IN GHANA. In *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom: Vol. III* (Issue 11). <http://ijecm.co.uk/>
- Ismael, N. B., Othman, B. J., Gardi, B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15–24. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.3>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2022). Explicating intrinsic motivation's impact on job performance: employee creativity as a mediator. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 647–664. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0091>
- Karim, M. M., Choudhury, M. M., & Latif, W. Bin. (2019). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: AN ANALYSIS OF QUANTITATIVE DATA. In *Noble International Journal of Business and Management Research ISSN* (Vol. 03, Issue 02). [www.napublisher.org](http://www.napublisher.org)
- Mahmood, S., bin Abdul Hamid, K., & bin Badlishah, S. (2021). The Effect of Human

- Resource Management Practices on Employee Performance. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 3).
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108–122. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182>
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). *Journal of Education and Practice* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN (Vol. 8, Issue 8). Online. <http://www.globalization101.org/uploads/File/Technology/tech.pdf>
- Perez, J. P., Martins, I., Mahauad, M. D., & Sarango-Lalangui, P. O. (2022). A bridge between entrepreneurship education, program inspiration, and entrepreneurial intention: the role of individual entrepreneurial orientation. Evidence from Latin American emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0137>
- Rashad Yazdanifard, A. (2014). *THE IMPACT OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY Impact of R&D Outsourcing in Global Enterprises View project Strategic Management View project*. <https://www.researchgate.net/publication/260219097>
- Rinny, P., Bohlen Purba, C., & Handiman, U. T. (2020). The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University. In [www.ijbmm.com](http://www.ijbmm.com) *International Journal of Business Marketing and Management* (Vol. 5). [www.webometrics.info/Asia/Indonesia](http://www.webometrics.info/Asia/Indonesia)
- Riwukore, J. R., Marnisah, L., & Habaora, F. (2022). Employee Performance Analysis Based on the Effect of Discipline, Motivation, and Organizational Commitment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(1), 76. <https://doi.org/10.30588/jmp.v12i1.1009>
- Rodriguez, J. (2017). *The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation*. <https://www.researchgate.net/publication/332537797>
- Ruhana, I., Bisnis, J. A., & Ub, F. (n.d.). *Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia vs Daya Saing Global-51*.
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement – A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592>
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>
- Sudiro, A., Adi, A. N., & Fakhri, R. Moh. I. (2021). Engaging employees through compensation fairness, job involvement, organizational commitment: The roles of employee spirituality. *Management Science Letters*, 1499–1508. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.023>
- Töre, E. (2020). Effects of Intrinsic Motivation on Teacher Emotional Labor: Mediating Role of Affective Commitment. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 390–403. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.24>
- van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning and Control*, 32(2), 132–144. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1716405>
- Zara, A., Shehzad, A., Zameer, M., Arshad, N., Tariq, A., & Abid, G. (2022). Impact of

Employee Autonomy and Family  
Motivation on Organizational Citizenship  
Behavior: Mediation of Intrinsic Motivation  
and Moderation of Fairness Perception.  
*Bulletin of Business and Economics, 11(2), 271.*  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6643243>