
PERAN MEDIASI BUDAYA PERUSAHAAN INOVATIF TERHADAP STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

Reza Yudha Gumara

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
reza.117232009@stu.untar.ac.id

Yanuar

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
yanuar@fe.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 20-05-2025, revisi: 30-06-2025, diterima untuk diterbitkan: 01-07-2025

Abstract: This study aims to analyze the influence of Employee Engagement, Employee Value Proposition (EVP), and Talent Management Practices on Employee Performance with Innovative Corporate Culture as a mediating variable. The research was conducted on permanent and active employees at XYZ Company using a quantitative approach and a survey method through electronic questionnaires. A total of 242 respondents were selected using the Simple Random Sampling technique. Data were collected from January to February 2025. Data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS 4.0 software. The results indicate that Employee Engagement has a significant effect on Innovative Corporate Culture, while Employee Value Proposition and Talent Management Practices do not have a significant effect on Employee Performance. Additionally, Innovative Corporate Culture does not significantly mediate the relationship between Employee Engagement and Employee Performance.

Keywords: Employee Engagement, Employee Value Proposition, Talent Management, Employee Performance, Innovative Corporate Culture

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Employee Engagement*, *Employee Value Proposition* (EVP), dan *Talent Management Practices* terhadap *Employee Performance* dengan *Innovative Corporate Culture* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan terhadap karyawan tetap dan aktif di Perusahaan XYZ dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei melalui kuesioner elektronik. Sampel yang digunakan sebanyak 242 responden yang diperoleh dengan teknik *Simple Random Sampling*. Data dikumpulkan pada Januari sampai dengan Februari 2025. Pengolahan data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Innovative Corporate Culture*, sedangkan *Employee Value Proposition* dan *Talent Management Practice* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*, serta *Innovative Corporate Culture* tidak signifikan untuk memberikan mediasi *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*.

Kata Kunci: *Employee Engagement, Employee Value Proposition, Talent Management, Employee Performance, Innovative Corporate Culture*

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor krusial bagi Perusahaan untuk meningkatkan produktifitas, profitabilitas dan keberlanjutan dari Perusahaan. Sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja tersebut maka diperlukan keterlibatan karyawan yang baik. Maka dari itu *Employee Engagement* menjadi faktor yang dapat mempengaruhi *Employee*

Performance yang secara signifikan dapat memberikan kontribusi kinerja Perusahaan secara keseluruhan dan kesejahteraan bagi Perusahaan (Rahim et al., 2024).

Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Employee Performance* meliputi *Talent Management Practices* dan *Employee Value Proposition* (Abdullahi et al., 2020; Khairina et al., 2022; Mensah et al., 2016; Saputro & Putranti, 2022). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Nguyen & Nguyen (2022) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian, hal tersebut menimbulkan keberlanjutan studi dan penelitian kembali apa yang perlu untuk dilakukan dalam mengantisipasi gap penelitian tersebut, dimana seharusnya karyawan yang memiliki energi, ketahanan mental, kemauan, dan ketekunan yang baik dalam bekerja di Perusahaan dapat meningkatkan *performance* dalam kinerjanya.

Penelitian ini akan menggunakan konsep *Innovation Corporate Culture* sebagai variabel mediasi untuk dapat meningkatkan *Employee Performance* di Perusahaan. Menurut Baker (2011) *Innovation Corporate Culture* merupakan perpaduan antara keahlian dan pengalaman yang menghasilkan ide, proses, dan produk baru dengan membuka jalan pikiran (Altindag & Kosedagi, 2015). Logika adalah semakin tingginya *Employee Engagement* yang didukung oleh budaya inovasi perusahaan maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai atau dengan kata lain karyawan yang memiliki rasa antusiasme dan tantangan yang tinggi, serta mendapatkan dukungan terhadap perubahan dan memiliki partisipasi dalam pengambilan keputusan, maka karyawan dapat meningkatkan *performance* dalam kinerjanya, sehingga akhirnya memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja Perusahaan.

Model ini akan diuji pada karyawan Perusahaan XYZ. Diketahui bahwa ditemukan kondisi dimana tidak terdapat peningkatan yang signifikan pada capaian sasaran kinerja karyawan Perusahaan XYZ. Sebanyak 100% karyawan pada tahun 2020 dan 2021 hanya mencapai level Memenuhi Persyaratan. Pada semester I tahun 2022 sebanyak 99,90% karyawan berada level Memenuhi Persyaratan dan 0,10% berada pada level Perlu Pengembangan (lebih rendah) dan semester II tahun 2022 sebanyak 100% karyawan hanya mencapai level Memenuhi Persyaratan. Pada tahun 2023 sebanyak 98,94% karyawan pada kategori *Good*, 0,86% karyawan pada kategori *Need Improvement* (lebih rendah) dan 0,19% karyawan pada kategori *Poor* (lebih rendah). Artinya sejak tahun 2020-2023 karyawan belum mampu untuk meraih level lebih tinggi yaitu Melampaui Harapan dan/atau Pencapaian Luar biasa atau meningkatkan capaian kinerjanya lebih tinggi dari pencapaian pada tahun sebelumnya. Dengan demikian, hal tersebut menjadi permasalahan bagi Perusahaan XYZ.

Perusahaan telah melakukan penilaian kinerja karyawan dan keterikatan (*engagement survey*) yang dilaksanakan dalam periode 1 (satu) tahun, namun dari hasil tersebut belum diketahui bagaimana pengaruh dari hasil *engagement survey* terhadap kinerja karyawan. Berkaitan dengan pelaksanaan implementasi *Employee Value Proposition* (EVP), Perusahaan telah memiliki nilai-nilai dan manfaat yang dapat ditawarkan kepada talenta yang ada maupun kepada calon talenta yang berpeluang untuk dapat bergabung dengan Perusahaan, namun pada saat ini Perusahaan belum menjadikan EVP sebagai salah satu strategi dalam *employee branding* serta bagaimana dampaknya terhadap kinerja karyawan, sedangkan penerapan *Talent Management* di Perusahaan telah dilakukan secara bertahap dan saat ini sedang dalam proses peningkatan secara menyeluruh kebijakan *Talent Management*, namun belum diketahui bagaimana dampak dari kebijakan tersebut terhadap *Employee Performance*.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka peneliti akan mengajukan penelitian terkait Pengaruh *Employee Engagement*, *Employee Value Proposition* (EVP) dan *Talent Management Practices* terhadap *Employee Performance* dengan *Innovative Corporate Culture* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Perusahaan XYZ.

Tujuan Penelitian

Melakukan pengujian secara empiris pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*, pengaruh *Employee Value Proposition* (EVP) terhadap *Employee*

Performance, pengaruh *Talent Management Practices* terhadap *Employee Performance*, dan pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* dengan *Innovation Corporate Culture* sebagai variabel mediasi pada karyawan Perusahaan XYZ.

TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory

Teori Higiene-Motivasi Herzberg (1967) menjelaskan dua faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor higiene terkait lingkungan kerja dan faktor motivasi yang memberikan kepuasan intrinsik. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (1954) menguraikan lima tingkatan kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Sedangkan teori *Employer Brand* Ambler & Barrow (1996) menyatakan bahwa *Employer Brand* adalah paket manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang ditawarkan Perusahaan kepada karyawan.

Employee Engagement

Menurut Ghani et al. (2023), *Employee Engagement* mencakup keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan. Karyawan yang *engaged* cenderung menggunakan energinya secara maksimal untuk mencapai tujuan pekerjaan (Jindain & Gilitwala, 2024) apabila dibandingkan dengan karyawan tidak *engaged*, mereka lebih mungkin menunjukkan kinerja terbaik dan memanfaatkan kemampuan secara optimal (Nguyen & Nguyen, 2022).

Employee Value Proposition (EVP)

Theys & Barkhuizen (2022) menyatakan bahwa EVP adalah kumpulan penghargaan dan manfaat, baik moneter maupun non-moneter, yang ditawarkan organisasi untuk menarik, melibatkan, dan mempertahankan karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka. Raj (2021) menambahkan bahwa EVP merupakan janji unik Perusahaan untuk menarik dan memotivasi talenta dengan menawarkan nilai dan manfaat khusus. Menurut Rounak & Misra (2020), EVP mencerminkan persepsi karyawan terhadap berbagai nilai Perusahaan, seperti budaya, pekerjaan, pengembangan, lingkungan, dan aspek ekonomi.

Talent Management Practices

Talent Management adalah kebijakan Perusahaan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat guna meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi (Abdullahi et al., 2022). Hakro et al. (2022) menambahkan bahwa proses ini meliputi pengelolaan karir untuk mengembangkan kemampuan karyawan dan mempertahankan mereka di Perusahaan. Tujuannya adalah mempertahankan talenta terbaik dan meningkatkan keterampilan karyawan agar tetap bertahan dalam jangka panjang (Semaihi et al., 2023).

Employee Performance

Employee Performance adalah penilaian terhadap pelaksanaan tugas, keterampilan, inovasi, kerja sama tim, dan sikap karyawan sesuai tujuan organisasi (Nguyen & Nguyen, 2022). Hermina & Yosepha (2019) menyebutnya sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja sesuai tanggung jawab. Kinerja karyawan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan keberlanjutan Perusahaan (Dogbe et al., 2024).

Innovative Corporate Culture.

Budaya organisasi inovatif adalah nilai, norma, dan pola perilaku bersama yang mendorong munculnya ide baru untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dan kinerja organisasi (AlSaied & Alkhoraif, 2024). Budaya ini juga mendorong individu untuk berinovasi (Iranmanesh et al., 2020) dan berkontribusi pada peningkatan inovasi serta kinerja inovatif Perusahaan (Al-Khatib et al., 2021).

Employee Engagement dan Employee Performance

Menurut teori Higiene-Motivasi Herzberg (1967), karyawan *engaged* ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan, perasaan tertantang dalam menghadapi pekerjaan dan memiliki konsentrasi penuh dalam pekerjaan, serta dengan adanya faktor motivasi yang dibentuk oleh Perusahaan akan dapat mempengaruhi pencapaian kinerja dari karyawan. Penelitian Rabuana & Yanuar (2023), Irvan et al. (2023) dan Ali et al. (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan keterikatan (*engagement*) dengan kinerja karyawan.

H1: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

Employee Engagement dan Innovative Corporate Culture

Menurut teori Higiene-Motivasi Herzberg (1967), faktor motivasi meliputi adanya kesempatan berkontribusi dan bertumbuh di Perusahaan dan kesempatan pengembangan pribadi, penting menjadi sebuah budaya yang harus ada di Perusahaan. Karyawan *engaged* yang ditandai dengan energi, ketahanan mental, kemauan dan ketekunan yang baik saat bekerja akan mendorong budaya yang kuat yang akan memunculkan perilaku inovatif dan penelitian Prasetyaningrum (2023), Hafid et al. (2024) menunjukkan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational culture* dan penelitian Ghani et al. (2023) dimana karyawan yang *engaged* cenderung menunjukkan perilaku inovatif.

H2: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Corporate Culture*.

Innovative Corporate Culture terhadap Employee Performance

Berdasarkan teori Higiene-Motivasi Herzberg (1967), faktor motivasi dapat berkaitan dengan tanggung jawab, pencapaian kinerja, kesempatan berkontribusi dan bertumbuh di Perusahaan, pengakuan atas pencapaian kinerja dan kesempatan untuk pengembangan pribadi. Budaya inovatif Perusahaan menjadi salah satu strategi yang diterapkan Perusahaan untuk mencapai kinerja Perusahaan. Penelitian Cherian et al (2021) membuktikan bahwa *Corporate Culture* memiliki dampak terhadap *Employee Performance* dan Hafid et al. (2024), Widyaningrum & Amalia, (2023) dan Syafii et al. (2015) menunjukkan *Organization Culture* memiliki dampak signifikan terhadap *Employee Performance*.

H3: *Innovative Corporate Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

Employee Value Proposition (EVP) terhadap Employee Performance

Berdasarkan teori *Employer Brand* yang dikembangkan oleh Ambler & Barrow (1996) bahwa strategi *branding* digunakan melalui pemberian paket manfaat fungsional, ekonomi dan psikologi yang diberikan oleh pekerjaan/jabatan dengan tujuan untuk menarik, mempertahankan, memotivasi dan meningkatkan kinerja. Salah satu strategi *Employer Brand* adalah *Employee Value Proposition* (EVP). Melalui EVP di Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan performa kinerja dari karyawan Perusahaan (Nguyen & Nguyen, 2022; Saputro & Putranti, 2022; Kurniawan & Desiana, 2024).

H4: *Employee Value Proposition* (EVP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

Talent Management Practice terhadap Employee Performance

Mengacu pada Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (1954), bahwa karyawan dapat mengaktualisasikan dirinya melalui potensi yang dimiliki jika telah terpenuhi tahapan kebutuhannya. Salah satu kebutuhan yang terpenuhi tidak terlepas dari peran dan dukungan Perusahaan. *Talent Management* merupakan kebijakan yang disusun Perusahaan untuk mengembangkan karyawan agar tetap bertahan dalam Perusahaan untuk waktu yang lama dan mempertahankan talenta terbaik serta meningkatkan keterampilan karyawan (Semaihi et al.,

2023). *Talent Management* memberikan dampak kepada pencapaian kinerja karyawan dan Perusahaan sebagaimana penelitian Abdullahi et al. (2020), Khairina et al. (2022), Abdullahi et al. (2022) dan Kwon & Jang (2021).

H5: *Talent Management Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

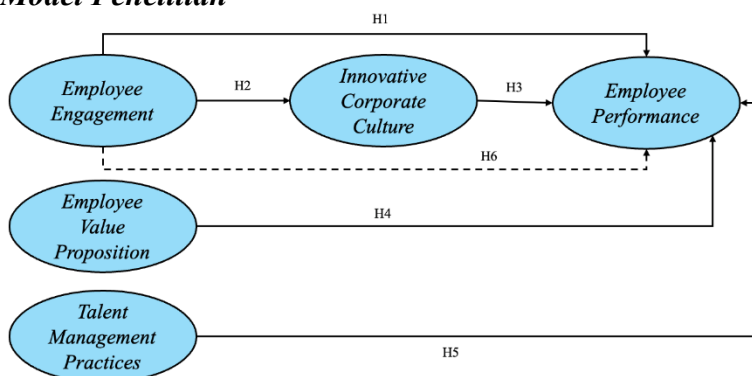
***Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* dengan *Innovative Corporate Culture* sebagai variabel mediasi**

Mengacu pada Teori Higiene-Motivasi (*Hygiene Factors*) Herzberg (1967) bahwa faktor higiene merupakan faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja fisik dan sosial dapat mencegah terjadinya dismotivasi karyawan dalam memberikan kontribusi pencapaian kinerja. Perusahaan perlu memberikan dukungan dalam bentuk lingkungan kerja yang kondusif dan budaya organisasi yang mendukung pencapaian kinerja Perusahaan. Penelitian telah menunjukkan bahwa penerapan *Innovative Corporate Culture* memberikan kontribusi terhadap *Employee Performance* (Altindag & Kosendagi, 2015). Penelitian membuktikan bahwa peran budaya organisasi secara tidak langsung dapat memberikan pengaruh pada *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* (Prasetyaningrum, 2023: Hafid et al., 2024).

H6: *Innovative Corporate Culture* mampu memediasi *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*.

Berdasarkan latar belakang dan kaitan antar variabel tersebut, berikut adalah Model Penelitian sebagaimana Gambar 1.

Gambar 1
Model Penelitian



Pada kerangka pemikiran dapat dijelaskan melalui Teori Higiene-Motivasi bahwa Perusahaan memiliki peranan dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui beberapa faktor yang meliputi *salary* dan *benefit* yang diperoleh, *company policy*, tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan, terbukanya kesempatan yang ada untuk memberikan kontribusi kepada Perusahaan, pengakuan yang diberikan Perusahaan atas pencapaian kinerja yang diperoleh dan tersedianya kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Faktor tersebut dapat dilakukan oleh Perusahaan melalui kebijakan yang diterapkan dengan cara mengimplementasikan manajemen talenta (*Talent Management Practice*) dan budaya organisasi inovatif (*Innovative Corporate Culture*). Mengacu pada *grand theory* Hirarki Kebutuhan Maslow (1954), dapat diartikan bahwa karyawan *engaged* yang ditandai dengan semangat saat bekerja, dedikasi pada pekerjaan dan fokus konsentrasi yang didukung dengan pemenuhan pada kebutuhan fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial dan penghargaan dapat berdampak pada karyawan mampu mengaktualisasikan dirinya pada Perusahaan untuk mencapai kinerja terbaiknya. Melalui teori *Employer Brand* Ambler & Barrow (1996) mempertegas bagaimana manfaat yang ditawarkan oleh Perusahaan kepada karyawan berupa

pengembangan karyawan, imbalan berupa materi dan perasaan memiliki, arah dan tujuan dapat memberikan dampak signifikan bagi karyawan. *Employee Value Proposition* menjadi strategi *Employer Brand* bagi Perusahaan untuk menarik, mempertahankan, memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga mampu memberikan *added value* bagi Perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain penelitian adalah Penelitian Deskriptif. Pendekatan pengumpulan data adalah Pendekatan *Cross-Sectional*. Metode pengumpulan data yaitu *Electronic & Online Questionnaires* melalui aplikasi *Google Form*. Populasi dan sampel adalah Karyawan aktif dan tetap pada Perusahaan XYZ. Teknik *sampling* yang digunakan *Simple Random Sampling*. Jumlah sampel sebanyak 242 responden dengan memperhatikan kriteria Hair et al. (2022). Data dikumpulkan pada Januari sampai dengan Februari 2025. Penelitian menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) respon meliputi Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju. Analisis data menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0, yang meliputi analisa *outer model*, *inner model* dan pengujian hipotesis. *Outer model* meliputi uji *convergent validity*, *discriminant validity* dan uji reliabilitas, *inner model* meliputi Uji Multikolinearitas, *Coefficient of Determination*, *Cross-Validated Redundancy* dan *Effect Size*. Uji Hipotesis menggunakan *Path Coefficients*, analisa signifikansi (*p-value*) dan *Effect Size*.

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel

Variabel <i>Employee Engagement</i> (EE)		
	Item Indikator	Sumber
	1. Puas dengan pekerjaan	Aggarwal et al. (2022)
	4. Mencari cara/inisiatif	
	5. Merekomendasikan Perusahaan	
	3. Bekerja keras	6. Terlibat aktif dan berkontribusi
Variabel <i>Employee Value Proposition</i> (EVP)		
Indikator Utama	Item Indikator	Sumber
<i>Social Value</i>	1. Senang berada di Perusahaan	Raj (2021)
	4. Rekan kerja mendukung	
	5. Memiliki lingkungan kerja menyenangkan	
<i>Economic Value</i>	2. Hubungan baik dengan atasan	Raj (2021)
	3. Hubungan baik dengan rekan kerja	
	4. Kompensasi yang sesuai	
<i>Application Value</i>	1. Peluang mengembangkan kompetensi	Raj (2021)
	4. Paket kompensasi yang menarik	
	5. Fokus pada pelayanan pelanggan	
<i>Development Value</i>	2. Keamanan kerja	Raj (2021)
	3. Pengalaman interaksi	
	4. Perasaan diterima	
<i>Interest Value</i>	1. Kontribusi terhadap masyarakat	Raj (2021)
	4. Perasaan diterima	
	5. Fokus pada pelayanan pelanggan	
	2. Kesempatan menerapkan yang dipelajari	Raj (2021)
	3. Kesempatan untuk mengajarkan kepada orang lain	
	4. Perasaan diterima	
	1. Penghargaan	Raj (2021)
	4. Percaya diri	
	5. Pengalaman kerja	
	2. Pengalaman kerja	Raj (2021)
	3. Senang dari hasil bekerja	
	4. Produk dan layanan berkualitas tinggi	
	1. Lingkungan pekerjaan	Raj (2021)
	4. Produk dan layanan berkualitas tinggi	
	5. Produk dan layanan inovatif.	
	2. Praktik kerja baru	Raj (2021)
	3. Menghargai kreativitas	
	5. Produk dan layanan inovatif.	
Variabel <i>Talent Management Practices</i> (TMP)		
Indikator Utama	Item Indikator	Sumber
<i>Training and Development Practice</i>	1. Program pelatihan <i>soft skill</i> dan <i>hard skill</i>	Abdullahi et al. (2022), Abdullahi et al (2020)
	4. Program pelatihan karyawan baru	
	5. Program pelatihan tim	
	2. Pelaksanaan pelatihan setiap tahun	Abdullahi et al (2020)
	3. Pelatihan berdasarkan hasil kinerja	
	6. Pelatihan berdasarkan tujuan strategis Perusahaan	

<i>Compensation Practice</i>	1. Sistem kompensasi menarik	4. Kompensasi sesuai kompetensi
	2. Kompensasi mendorong kinerja	5. Gaji dan tunjangan kompetitif
	3. Kompensasi sesuai standar hidup	6. Kompensasi sesuai penilaian kinerja
<i>Succession Planning Practice</i>	1. Identifikasi pemimpin	6. Umpan balik individu
	2. Pendataan jumlah karyawan	7. Pengembangan SDM bagi karyawan dan pemimpin
	3. Identifikasi kompetensi pemimpin	8. Perencanaan suksesi sesuai perencanaan Perusahaan
	4. Implementasi sistem penilaian kinerja	9. Perencanaan suksesi sesuai tujuan strategis Perusahaan.
	5. Rencana pengembangan individu	
<i>Promotion Practice</i>	1. Kebijakan promosi	3. Prioritas pada kompetensi dan pengalaman kerja
	2. Prioritas pada prestasi	
<i>Performance Appraisal Practice</i>	1. Kinerja berdasarkan hasil yang diukur objektif	5. Penilaian kinerja memberi pengaruh pada perilaku
	2. Berorientasi pertumbuhan dan pengembangan	6. Data penilaian digunakan untuk rotasi, pelatihan dan kompensasi
	3. Hasil penilaian kinerja diberikan umpan balik	7. Tujuan penilaian yang jelas
	4. Keyakinan pada sistem penilaian kinerja	
Variabel Employee Performance (EP)		
Indikator Utama	Item Indikator	
<i>Teamwork</i>	1. Bekerja sebagai bagian dari tim.	3. Memastikan kelompok kerja berhasil
	2. Mencari informasi dari orang lain	4. Merespon kebutuhan orang lain
<i>Innovator</i>	1. Memunculkan ide baru	3. Menemukan cara lebih baik
	2. Bekerja mengimplementasikan ide baru	4. Menciptakan proses dan rutinitas yang lebih baik
<i>Job</i>	1. Kuantitas dari <i>output</i> pekerjaan	3. Keakuratan/akurasi dalam pekerjaan
	2. kualitas dari <i>output</i> pekerjaan	4. Memberikan pelayanan bagi pelanggan
Variabel Innovative Corporate Culture (ICC)		
Indikator Utama	Item Indikator	
<i>Strategy</i>	1. Visi inovasi	3. Tujuan bisnis mendukung inovasi
	2. Misi Inovasi	4. Inisiatif strategis inovasi
<i>Structure</i>	1. Fleksibilitas	3. Koordinasi antar tim
	2. Pengambilan keputusan	4. Interaksi antar unit kerja
<i>Support Mechanism</i>	1. Sistem <i>reward</i> /penghargaan inovasi	4. Dukungan program pengembangan SDM
	2. Kompensasi kompetitif	5. Dukungan waktu
	3. Dukungan teknologi informasi	
<i>Applications Promoting Innovation</i>	1. Antisipasi kesalahan	4. Mengelola risiko
	2. Penyampaian gagasan/ide	5. Berdaya saing
	3. Belajar hal baru	6. Dukungan rekan kerja dan atasan
<i>Communication</i>	1. Komunikasi dengan rekan kerja	3. Membagi informasi
	2. Komunikasi terbuka	4. Komunikasi dengan eksternal

Nguyen & Nguyen (2022)

Kosedagi & Altindag (2015); Padilha & Gomes (2016).

HASIL DAN KESIMPULAN

Uji Validitas

Uji validitas meliputi Uji *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*. *Convergent Validity* diukur melalui *Loading Factor* dengan nilai *threshold* lebih dari 0,708 dan *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai *threshold* minimal 0,50 dan *Discriminant Validity* diukur melalui Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) dengan nilai *threshold* lebih kecil atau kurang dari 0,90 (Hair et al., 2021). Dalam hal ini penelitian telah memenuhi *threshold* yang dipersyaratkan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan nilai *threshold* di atas 0,70 (Hair et al., 2021). Berdasarkan olah data, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* telah memenuhi nilai *threshold* di atas 0,70.

Uji Analisis Multikolinearitas

Pengukuran untuk menguji ketika dua variabel memiliki korelasi yang tinggi. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang digunakan adalah kurang dari 5 ($VIF < 5$) (Hair et al., 2021).

Tabel 3

Hasil Uji Multikolinearitas (VIF)

	<i>Innovative Corporate Culture</i>	<i>Employee Performance</i>
<i>Employee Engagement</i>	1,000	1,576
<i>Employee Value Proposition</i>	-	1,335
<i>Talent Management Practices</i>	-	1,175
<i>Innovative Corporate Culture</i>	-	1,863

Sumber: Data Primer (2025) diolah dengan SmartPLS 4.0.

Uji Coefficient of Determination (R^2)

Pengukuran untuk mengetahui akurasi prediksi dari sebuah model penelitian (Hair et al., 2014). Nilai R^2 berkisar pada rentang 0 (nol) sampai 1 (satu). Variabel *Employee Performance* sebesar 0,3% dari variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh kinerja karyawan dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Variabel *Innovative Corporate Culture* sebesar 0,345 atau sekitar 34,5% dari variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh budaya perusahaan inovatif.

Tabel 4

Hasil Uji Coefficient of Determination (R^2)

Variabel	Nilai R^2
<i>Employee Performance</i> (EP)	0,003
<i>Innovative Corporate Culture</i> (ICC)	0,345

Sumber: Data Primer (2025) diolah dengan SmartPLS 4.0.

Uji Cross-Validated Redundancy (Q^2)

Teknik analisa data untuk menilai relevansi prediktif dari *inner model* (Hair et al., 2014). Berdasarkan hasil uji Q^2 dan memperhatikan nilai pada model *first order* dan *second order* pada model penelitian, maka model penelitian relevansi prediktif yang baik dengan nilai Q^2 lebih besar dari 0.

Tabel 5**Hasil Uji Cross-Validated Redundancy (Q^2)**

Variabel	Nilai Q^2	Variabel	Nilai Q^2
<i>Application Promoting Innovation</i>	0,548	<i>Performance Appraisal Practices</i>	0,542
<i>Application Value</i>	0,538	<i>Promotion</i>	0,462
<i>Communication</i>	0,532	<i>Social Value</i>	0,499
<i>Compensation Practices</i>	0,537	<i>Strategy</i>	0,594
<i>Development Value</i>	0,499	<i>Structure</i>	0,488
<i>Economic Value</i>	0,528	<i>Succession Planning Practices</i>	0,546
<i>Employee Engagement</i>	0,000	<i>Support Mechanism</i>	0,360
<i>Employee Performance</i>	-0,001	<i>Talent Management Practices</i>	0,000
<i>Employee Value Proposition</i>	0,000	<i>Teamwork</i>	0,440
<i>Innovative Corporate Culture</i>	0,170	<i>Training & Development Practices</i>	0,509
<i>Interest Value</i>	0,421	<i>Innovator</i>	0,515
<i>Job</i>	0,536		

Sumber: Data Primer (2025) diolah dengan SmartPLS 4.0.

Uji Effect size (f^2)

Effect size (f^2) merupakan pengukuran penilaian dampak relatif dari konstruk prediktor terhadap konstruk endogen (Hair et al., 2014).

Tabel 6**Hasil Uji Effect size (f^2)**

Variabel	Nilai f^2		Variabel	Nilai f^2	
<i>EE -> EP</i>	0,000	Efek sangat kecil	<i>ICC-> Communication</i>	1,965	Efek besar
<i>EE -> ICC</i>	0,526	Efek besar	<i>ICC -> EP</i>	0,000	Efek sangat kecil
<i>EP -> Job</i>	1,648	Efek besar	<i>ICC -> Strategy</i>	2,352	Efek besar
<i>EP -> Teamwork</i>	1,115	Efek besar	<i>ICC -> Structure</i>	2,075	Efek besar
<i>EP-> innovator</i>	1,484	Efek besar	<i>ICC -> Support mechanism</i>	1,355	Efek besar
<i>EVP -> Application value</i>	2,522	Efek besar	<i>TMP -> Compensation practices</i>	2,577	Efek besar
<i>EVP -> Development value</i>	1,643	Efek besar	<i>TMP-> EP</i>	0,000	Efek sangat kecil
<i>EVP -> Economic value</i>	2,465	Efek besar	<i>TMP -> Performance Appraisal Practices</i>	2,667	Efek besar
<i>EVP -> EP</i>	0,001	Efek sangat kecil	<i>TMP -> Promotion</i>	1,286	Efek besar
<i>EVP -> Interest value</i>	1,218	Efek besar	<i>TMP -> Succession Planning Practices</i>	2,838	Efek besar
<i>EVP -> Social value</i>	1,787	Efek besar	<i>TMP -> Training & Development Practices</i>	2,301	Efek besar
<i>ICC -> Application Promoting Innovation</i>	2,648	Efek besar			

Sumber: Data Primer (2025) diolah dengan SmartPLS 4.0.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dengan analisa *Path Coefficients*, signifikansi (*p-value*) dan *Effect Size (f^2)*.

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient	p-value	f ²	Keterangan
H1: EE → EP	0,021	0,794	0,000	Positif, tidak signifikan, efek sangat kecil
H2: EE → ICC	0,587	0,000	0,526	Positif, signifikan, efek sangat besar
H3: ICC → EP	0,011	0,897	0,000	Positif, tidak signifikan, efek sangat kecil
H4: EVP → EP	0,038	0,446	0,001	Positif, tidak signifikan, efek sangat kecil
H5: TMP → EP	-0,010	0,895	0,000	Negatif, tidak signifikan, efek sangat kecil.
H6: EE → ICC → EP	0,007	0,900		Positif, tidak signifikan.

Sumber: Data Primer (2025) diolah dengan SmartPLS 4.0.

Pembahasan

Hipotesis pertama menunjukkan *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Temuan sejalan dengan penelitian Nguyen & Nguyen (2022), namun berbeda dengan Rabuana & Yanuar (2023) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan. Meskipun mayoritas tanggapan responden memiliki *engagement* yang baik berupa keterikatan emosional, kognitif dan perilaku, namun masih terdapat hal yang perlu diperhatikan Perusahaan XYZ untuk meningkatkan kinerja karyawan berupa peningkatan frekuensi apresiasi, pujian bagi karyawan, pemenuhan sarana fasilitas kerja, pemberian umpan balik karyawan dan pengembangan program mentoring atau *coaching* karyawan. Kesenjangan pada tanggapan responden dengan kondisi kenyataan membuat praktik *Employee Engagement* belum cukup signifikan memberikan kontribusi peningkatan kinerja karyawan.

Hipotesis kedua menunjukkan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Inovatif Perusahaan. Temuan sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti Prasetyaningrum (2023), Hafid et al. (2024), dan Aman (2019), yang menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dapat meningkatkan kapabilitas inovasi. Ghani et al. (2023) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* cenderung berperilaku inovatif.

Hipotesis ketiga menunjukkan Budaya Inovatif Perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan mendukung penelitian Fatin & Yanuar (2025), namun bertentangan dengan Altindag & Kosendagi (2015) yang menemukan adanya hubungan positif dan signifikan. Meskipun karyawan mengakui adanya kebijakan inovasi, hal tersebut belum menjadi faktor dalam pencapaian kinerja. Tanggapan responden menilai Perusahaan XYZ telah menerapkan kebijakan strategi inovasi dalam bentuk visi, misi, tujuan inisiatif inovasi, struktur pendukung strategi inovasi, dukungan materi dan non materi serta aktifitas inovasi namun budaya inovasi belum sepenuhnya diimplementasikan pada level operasional dan masih dipengaruhi oleh peran atasan dalam pelaksanaan tugas. Perusahaan XYZ perlu melakukan audit menyeluruh apakah budaya inovatif telah diimplementasikan dan dijalankan dalam proses kerja dan sistem penilaian kinerja perlu untuk diintegrasikan dengan budaya inovatif Perusahaan.

Hipotesis keempat menunjukkan EVP tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan berbeda dengan penelitian Saputro & Putranti (2022) dan Kurniawan & Desiana (2024) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan. Mayoritas menilai EVP telah diterapkan di Perusahaan XYZ, namun sebagian karyawan belum sepenuhnya merasakannya. Tanggapan responden menilai Perusahaan XYZ telah memberikan kesempatan pengembangan kompetensi dan menerapkan apa yang dipelajari di perguruan tinggi, peningkatan karir di masa depan dan dukungan kreatifitas namun kenyataannya masih terdapat karyawan yang belum merasakan pengembangan kompetensi, belum dapat menerapkan apa yang dipelajari di perguruan tinggi, program suksesi masih berfokus pada pengembangan kompetensi pemimpin saat ini dan proses bisnis belum sepenuhnya didukung sistem informasi. Perusahaan XYZ perlu melakukan evaluasi ulang konsep dan model implementasi EVP yang tepat terutama berdasarkan perspektif karyawan.

Hasil hipotesis kelima menunjukkan bahwa *Talent Management Practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan bertentangan dengan penelitian Abdullahi et al. (2020) dan Abdullahi et al. (2022) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Mayoritas tanggapan responden menilai manajemen talenta telah diterapkan di Perusahaan XYZ berupa implementasi program pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi yang menarik, praktik rencana suksesi dan promosi dan praktik penilaian kinerja namun kenyataannya masih terdapat karyawan yang belum merasakan implementasi praktik manajemen talenta tersebut, sehingga belum mampu mendorong peningkatan kinerja. Perusahaan XYZ perlu melakukan audit menyeluruh terhadap komponen *Talent Management*.

Hasil hipotesis keenam menunjukkan bahwa *Innovative Corporate Culture* tidak signifikan memediasi hubungan antara *Employee Engagement* dan *Employee Performance*. Temuan bertentangan dengan penelitian Widyaningrum & Amalia (2023) serta Prasetyaningrum (2023) yang menyatakan adanya pengaruh mediasi budaya organisasi. Mayoritas tanggapan responden menilai bahwa mereka memiliki *engagement* yang baik berupa emosional, kognitif dan perilaku yang dibuktikan dengan komitmen, kerja keras, inisiatif dan terlibat aktif dalam Perusahaan, serta didukung implementasi budaya inovatif Perusahaan meliputi dukungan sistem *reward*, kompensasi, teknologi informasi dan program pengembangan sumber daya manusia, namun budaya inovatif Perusahaan belum dapat menjadi mediasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Atasan perlu melakukan evaluasi kembali atas penilaian mereka terhadap anggota kelompoknya untuk memprediksi kinerja karyawannya.

Kesimpulan

1. *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* pada karyawan Perusahaan XYZ. Karyawan merasa memiliki *engagement* yang baik, namun hal tersebut tidak sepenuhnya mempengaruhi kinerja mereka di Perusahaan XYZ.
2. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Corporate Culture* pada karyawan Perusahaan XYZ. Karyawan merasa telah memiliki *engagement* yang baik kepada Perusahaan XYZ yang menjadi faktor mendorong budaya organisasi yang kuat yang akan memunculkan perilaku inovatif karyawan.
3. *Innovative Corporate Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* pada karyawan Perusahaan XYZ. Karyawan menilai Perusahaan XYZ telah menerapkan kebijakan strategi inovasi namun hal tersebut bukan menjadi aspek yang dapat menentukan karyawan untuk dapat mencapai kinerjanya.
4. *Employee Value Proposition* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* pada karyawan Perusahaan XYZ. Karyawan menilai bahwa Perusahaan XYZ telah menerapkan *value proposition* yang baik bagi karyawan Perusahaan, namun hal tersebut belum menjadi faktor yang menentukan kinerja karyawan.
5. *Talent Management Practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* pada karyawan Perusahaan XYZ. Karyawan menilai Perusahaan XYZ telah menerapkan manajemen talenta, namun penerapannya belum dirasakan sepenuhnya oleh karyawan sehingga belum menjadi aspek signifikan dalam peningkatan kinerja.
6. *Innovative Corporate Culture* tidak signifikan memediasi *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* pada karyawan Perusahaan XYZ. Karyawan menilai bahwa mereka memiliki *engagement* yang baik kepada Perusahaan XYZ, serta didukung implementasi budaya inovatif Perusahaan, namun hal tersebut bukan merupakan faktor dalam pencapaian kinerja Perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Pemodelan penelitian dimana penelitian tidak menyertakan variabel lain yang diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, dukungan atasan, dan kepuasan kerja. Selain itu, variabel yang awalnya diprediksi berpengaruh justru menunjukkan hasil tidak signifikan meskipun merujuk pada penelitian terbaru. Keterbatasan

juga terdapat pada jumlah sampel yang kecil dan hanya dilakukan pada satu Perusahaan, sehingga kurang mendukung kompleksitas model penelitian.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan model yang lebih relevan dengan kondisi nyata di Perusahaan dan teori yang mendasarinya, serta menggunakan sampel yang lebih besar, menggunakan pendekatan gabungan kuantitatif dan kualitatif, seperti wawancara, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Performance*.

Bagi Perusahaan, disarankan untuk mengevaluasi model *engagement* karyawan, tidak hanya mengandalkan tingkat *engagement* dalam memprediksi kinerja, tetapi mengintegrasikannya dengan efektivitas kinerja. Perusahaan juga perlu merancang program *engagement* yang mendorong kontribusi ide inovatif, mengevaluasi kesesuaian budaya dengan sistem penilaian kinerja, mengembangkan dan mengomunikasikan EVP secara efektif, memperbaiki kebijakan *Talent Management*, menyelaraskan strategi *engagement* dengan sistem kinerja inovatif melalui proyek inovasi serta sosialisasi dan pelatihan bagi Manajer lini dan Karyawan mengenai pemahaman *Talent Management*, *Employee Engagement* dan pembinaan budaya inovasi Perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, M.S., Adeiza, A., Abdelfattah, F., Fatma, M., Fawehinmi, O., & Aigbogun, O. (2022). Talent management practices on employee performance: a mediating role of employee engagement in institution of higher learning: quantitative analysis. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 589-612. 10.1108/ICT-10-2021-0075.
- Abdullahi, M.S., Raman, K., & Solarin, S.A. (2020). Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian Private Universities: employee engagement as a mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 10.1108/JARHE-08-2020-0283.
- Ali, R., Tijjag, B., Beddu, M., & Dinsar, A. (2022). Influence of employee engagement, organizational culture and employee satisfaction on employee performance at pt pelabuhan indonesia iv (persero) parepare branch. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 2(5), 162-167. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i5.3697>.
- AlSaied, M.K., & Alkhoraif, A.A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*, 31(2), 205-226. 10.1108/TLO-06-2023-0101.
- Altindag, E., & Kosedagi, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282. 10.1016/j.sbspro.2015.11.367.
- Al-Khatib, A.W., Al-Fawaeer, M.A., Alajlouni, M.I., & Rifai, F.A. (2021). Conservative culture, innovative culture, and innovative performance: a multi-group analysis of the moderating role of the job type. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 675-692. 10.1108/IJIS-10-2020-0224.
- Aman, M.K. (2019). The effect of employee engagement and organization culture on company innovation capability. *International Journal of Contemporary Accounting*, 1, 13-22. <http://dx.doi.org/10.25105/ijca.v1i1.5182>.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525-554. 10.1108/IJQSS-08-2021-0112.

- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: an investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(45). <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>.
- Dogbe, C.S.K., Ablorinyi, K.K., Pomegbe, W.W.K., & Duah, E. (2024). Inducing employee performance among state-owned enterprises, through employee ethical behaviour and ethical leadership. *Social Responsibility Journal*, 20(7), 1378-1397. 10.1108/SRJ-11-2023-0650.
- Fatin, C.C., & Yanuar. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 7(1), 53-63.
- Ghani, B., Hyder, S.I., Yoo, S., & Han, H. (2023). Does employee engagement promote innovation? the facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817>.
- Hafid, H., Rahmat, A., & Edy, S.A. (2024). Improving employee performance: an intervening model of organizational culture on the influence of servant leadership and employee engagement. *Journal of Applied Business Administration*, 8(2), 373-384. <https://doi.org/10.30871/jaba.v8i2.8390>.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (pls-sem) using r*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem) (third edition)*. Sage Publications, Inc.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (pls-sem) an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Hakro, T.H., Siddiqui, M.B., & Banbhan, A.A. (2022). Investigating the relationship of talent management on employee performance, employee engagement, and job satisfaction. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 3(3), 10-20. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss3-2022\(10-20\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss3-2022(10-20)).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B.B. (1967). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Iranmanesh, M., Kumar, K.M., Foroughi, B., Mavi, R.K., & Min, N.H. (2020). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00407-y>.
- Irvan, M., Zamralita., & Idulfilastri, R.M. (2023). Jd-r model: pengaruh sumber daya, keterikatan kerja, dan tuntutan terhadap kinerja karyawan. *Psyche 165 Journal*, 16(3), 137-142. 10.35134/jpsy165.v16i3.249.
- Jindain, C., & Gilitwala, B. (2024). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*, 18(2), 167-179. 10.1108/RAMJ-08-2023-0237.
- Khairina, F., Games, D., & Yuliharsi. (2022). The influence of talent management practices on employee performance: the mediating role of employee engagement and employee job satisfaction. (case study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk regional office 02). *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2879-2892.
- Kurniawan, H., & Desiana, P.M. (2024). Human resource management practices and job performance under investigation: mediating role of job satisfaction and employee value proposition. *Journal Of Theoretical And Applied Management*, 17(2). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.53161>.

- Kwon, K., & Jang, S. (2021). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*. 10.1108/ER-08-2020-0374.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publisher, Inc.
- Mensah, J.P., Bawole, J.N., & Wedchayanon. (2016). Unlocking the “black box” in the talent management employee performance relationship evidence from Ghana. *Management Research Review*, 39(12), 1546-1566. 10.1108/MRR-08-2015-0190.
- Nguyen, H.M., & Nguyen, L.V. (2022). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi 10.1108/IJPPM-04-2021-0232.
- Padilha, C.K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13, 285-294. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rai.2016.09.004>.
- Prasetyaningrum, D. (2023). Enhancement of organizational culture and employee performance through employee engagement and organizational citizenship behavior. *International Journal of Social Science and Business*, 7(3), 588-597. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i3.58122>.
- Rabuana, N.K.D.N., & Yanuar. (2023). The influence of work environment and job engagement on employee performance mediated by employee well-being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541-557. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>.
- Rahim, A., Rosid, M, H, O., & Hasan, M. (2024). Risk culture and employee performance for optimal organizational success: the mediating role of employee satisfaction and employee engagement. *Management Research Review*. 10.1108/MRR-12-2023-0892.
- Raj, A.B. (2021). Impact of employee value proposition on employee’s intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203-226. 10.1108/SAJBS-10-2019-0183.
- Rounak, S., & Misra, R.K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(6), 9-12. 10.1108/DLO-09-2019-0216.
- Saputro, A., & Putranti, H.R.D. (2022). Employer branding and employee value proposition in employee performance at the Semarang Sharia State Bank. *Journal of Economics and Public Health*, 1(2), 89-98. <http://jurnal.globalhealthsciencegroup.com/index.php/JEPH>.
- Semaihi, S.O., Ahmad, S.Z., & Khalid, K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the mediating role of line managerial support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 546-564. 10.1108/JOEPP-09-2022-0274.
- Syafii, L.I., Thoyib, A., Nimran, U., & Djumahir. (2015). The role of corporate culture and employee motivation as a mediating variable of leadership style related with the employee performance (studies in Perum Perhutani). *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142-1147. 10.1016/j.sbspro.2015.11.152.
- Theys, N.A., & Barkhuizen, E.N. (2022). The development of an employee value proposition framework for the South African water board sector. *SA Journal of Human Resources Management*. ISSN: (Online) 2071-078X.
- Widyaningrum, L.R., & Amalia, L. (2023). The impact of transformational leadership, organizational culture, and employee engagement on employee performance at Indonesia’s flight school. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 3(4), 802-810. <https://doi.org/10.55927/mudima.v3i4.2587>.