

Praktik *High Performance Work System* pada BUMDES di Kabupaten Jember: Pengujian Pengaruh *Career-Enhancing Strategies* dan *Organizational Innovation Climate* dengan Peran Mediasi *Employee Engagement*

Ira Puspitadewi S.¹, Pawestri Winahyu ^{*2}

¹Universitas Muhammadiyah Jember

e-mail: irapuspita@unmuhjember.ac.id, pawestri@unmuhjember.ac.id

Diterima: 15 Maret 2025 | Disetujui: 4 Juni 2025 | Dipublikasikan: 29 Juni 2025

Abstrak

Paradigma *high performance* telah berkembang menjadi tema dominan dalam disiplin manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dengan munculnya paradigma *strategic human resource management* (SHRM), telah mendorong sejumlah besar penelitian SDM meneliti mengenai konsep yang dikenal sebagai *high-performance work system* (HPWS). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *career-enhancing strategies* dan *organizational innovation climate* terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi *employee engagement* pada BUMDES di Kabupaten Jember. Populasi penelitian adalah karyawan BUMDES di Kabupaten Jember dengan jumlah sampel ditentukan sebanyak 100 orang. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *career-enhancing strategies* (X1) dan *organizational innovation climate* (X2). Variabel *intervening* adalah *employee engagement* (Z). Variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Analisis data diolah dengan menggunakan analisis SEM-PLS dengan bantuan software SmartPLS. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi Universitas Muhammadiyah Jember dalam kaitannya dengan evaluasi dan penilaian mengenai kondisi kinerja sumber daya manusia di BUMDES di Kabupaten Jember khususnya dalam kaitannya dengan *career-enhancing strategies*, *organizational innovation climate*, dan *employee engagement*. Hasil penelitian menyatakan bahwa *career-enhancing strategies* dan *organizational innovation climate* berpengaruh *employee engagement*. *Organizational innovation climate* dan *employee engagement* berpengaruh kinerja karyawan, sedangkan *career-enhancing strategies* tidak berpengaruh kinerja karyawan. *Organizational innovation climate* berpengaruh kinerja karyawan melalui *employee engagement*, sedangkan *career-enhancing strategies* tidak berpengaruh kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Kata kunci: BUMDes; *Career-Enhancing Strategies*; *Organizational Innovation Climate*; *Employee Engagement*; Kinerja Karyawan

Abstract

The high-performance paradigm has evolved into a dominant theme within the discipline of human resource management (HRM). With the emergence of the strategic human resource management (SHRM) paradigm, it has spurred a large amount of HR research on the concept known as high-performance work systems (HPWS). This study aims to analyze the effect of career advancement strategies and organizational innovation climate on employee performance with the mediating role of employee engagement in BUMDES in Jember Regency. The study population was BUMDES employees in Jember Regency with a sample size of 100 people. The independent variables in this study are career advancement strategies (X1) and organizational innovation climate (X2). The intervention variable is employee engagement (Z). The dependent variable is employee performance

(Y). Data analysis was processed using SEM-PLS with SmartPLS software. The expected research results can be input for the University of Muhammadiyah Jember in relation to the evaluation and assessment of the condition of human resource performance in BUMDES in Jember Regency, especially in relation to career advancement strategies, organizational innovation climate, and employee engagement. The results of the study stated that career advancement strategies and organizational innovation climate significant effect on employee engagement. Organizational innovation climate and employee engagement significant effect on employee performance, while career advancement strategies have insignificant effect on employee performance. Organizational innovation climate significant effect on employee performance through employee engagement, while career advancement strategies have insignificant effect on employee performance through employee engagement.

Keywords: *BUMDes; Career-Enhancing Strategies; Organizational Innovation Climate; Employee Engagemen; Work Performance*

PENDAHULUAN

Paradigma *high performance* telah berkembang menjadi tema dominan dalam disiplin manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Dessler, 2020). Dengan munculnya paradigma *strategic human resource management* (SHRM), telah mendorong sejumlah besar penelitian SDM meneliti mengenai konsep yang dikenal sebagai *high-performance work system* (HPWS) yang merupakan serangkaian potensi atau sistem kebijakan dan praktik sumber daya manusia untuk mempengaruhi kinerja perusahaan. HPWS dikonseptualisasikan sebagai penggabungan praktik SDM dengan mempertimbangkan interaksi sistematis yang mengarah pada keuntungan aditif atau multiplikatif yang lebih tinggi dibandingkan komponen SDM individual (Torrington et al., 2020). HPWS merepresentasikan serangkaian kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bersama-sama menghasilkan kinerja karyawan yang optimal (Edgar et al., 2021).

Kinerja karyawan bersifat dinamis dan dapat berdampak besar pada kinerja keseluruhan organisasi dan keberlanjutannya. Tujuan utama penilaian kinerja adalah mengembangkan metode dan kebijakan untuk terus meningkatkan kinerja karyawan (Zainal, 2019). Manajemen kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Mathis et al. (2019) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai produktivitas dan output karyawan yang merepresentasikan efektivitas organisasi.

Upaya peningkatan kinerja perusahaan berarti perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang optimal dan pencapaian kinerja karyawan yang optimal membutuhkan peran keterlibatan karyawan. Mathis et al. (2019) mendefinisikan *employee engagement* sebagai karyawan yang berinvestasi secara mental dan emosional dalam pekerjaan dan berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan. *Employee engagement* sebagai keterlibatan melalui faktor kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan peran pribadi, dan mengklasifikasikannya menjadi dua variabel bawahan berupa keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi. Melalui *employee engagement*, karyawan akan memiliki kekuatan yang ditandai dengan energi dan ketahanan mental yang tinggi, kemauan bekerja yang tulus, serta gigih dalam menghadapi kesulitan saat bekerja. Karyawan pun akan merasa menyatu dengan pekerjaannya dan hal tersebut dapat meningkatkan kinerjanya (Fatoni et al., 2018).

Dalam beberapa dekade terakhir, terjadi pergeseran dari pandangan tradisional tentang karir, yang linear dan stabil, menuju pola karir baru (misalnya karir tanpa batas dan terus berubah). Hal ini tidak dapat dilepaskan dari lingkungan kompetitif yang berubah

dengan cepat, kemajuan teknologi dan meningkatnya keragaman tenaga kerja. *Career-Enhancing Strategies* (CES) didefinisikan sebagai perilaku yang dapat dimanfaatkan oleh individu untuk mengurangi waktu yang dibutuhkan dan ketidakpastian seputar pencapaian tujuan karir yang penting (McDonald & Hite, 2023). CES adalah perilaku nyata yang menjadi tanggung jawab individu ketika mengelola kariernya, dan individu menerapkannya untuk mencapai tujuan kariernya di tempat kerja (Zhou et al., 2016). *Career-Enhancing Strategies* (CES) mewakili kecenderungan seseorang untuk berinvestasi pada sumber daya manusianya, dan hal ini dapat memperbesar peluang dan peluang kerja. Hal ini karena individu yang memiliki sumber daya manusia yang tinggi cenderung memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kompetensi yang diperlukan atau dibutuhkan yang memungkinkan individu bekerja secara produktif dan memenuhi ekspektasi kinerja.

Organisasi saat ini termasuk BUMDES menghadapi persaingan yang luas, lingkungan teknologi dan bisnis yang terus berubah. BUMDES tidak hanya bersaing dengan BUMDES lain, tetapi juga dengan perusahaan besar dan usaha mikro yang sudah ada, terutama di era digital dengan maraknya toko online. Selain itu, teknologi terus berkembang, menuntut BUMDES harus adaptif terhadap perubahan ini, misalnya dengan memanfaatkan platform online, meningkatkan layanan digital, dan menyediakan produk inovatif. Di sisi SDM, BUMDES memiliki keterbatasan, *pertama*, banyak pengelola BUMDES yang tidak memiliki pengalaman atau pelatihan yang memadai dalam mengelola bisnis, sehingga kurangnya SDM yang kompeten. *Kedua*, keterbatasan dalam beradaptasi dengan teknologi, dimana BUMDES seringkali kesulitan untuk memanfaatkan teknologi baru, seperti e-commerce atau aplikasi digital, untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. Untuk menghadapi tantangan ini, perusahaan berupaya memastikan adanya iklim organisasi yang menumbuhkan inovasi yang tepat. Pengetahuan karyawan sangat penting jika organisasi ingin berinovasi dan mengembangkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu penting untuk mengetahui bagaimana menciptakan iklim organisasi yang menumbuhkan inovasi di kalangan karyawan (Rajapathirana & Hui, 2018). Shanker et al. (2017) mencatat bahwa pengelolaan iklim organisasi yang mendukung inovasi merupakan tantangan utama bagi pihak manajemen yang memimpin dan mengelola organisasi. *Organizational innovation climate* dimaknai lingkungan yang memelihara inovasi di dalam sebuah organisasi. Iklim inovasi organisasi dapat memengaruhi perilaku inovatif karyawan. *Organizational innovation climate* sangat penting bagi organisasi yang memanfaatkan inovasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja. (Jung & Yoon, 2018) mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dalam inovasi menyebabkan upaya diskresi karyawan yang, pada gilirannya, menghasilkan kinerja yang lebih baik..

Penelitian ini berusaha menganalisis untuk mengkaji pengaruh *career-enhancing strategies* dan *organizational innovation climate* terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi *employee engagement* pada BUMDES di Kabupaten Jember.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatori karena bertujuan untuk menjelaskan fenomena data serta menjelaskan hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti dan analisis datanya berjenis kuantitatif. Selanjutnya, penelitian ini juga dapat dikatakan sebagai penelitian kausalitas/sebab akibat (Sekaran & Bougie, 2020).

Tabel 1 Identifikasi Variabel Penelitian Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Career-enhancing strategies (X ₁)	a. <i>Enhancing employability</i> b. <i>Networking</i> c. <i>Mentoring</i> d. <i>Career planning</i>	Skala Likert (1 – 5)
2	Organizational innovation climate (X ₂)	a. BUMDES menyediakan waktu dan sumber daya bagi karyawan untuk bereksperimen dengan ide/solusi inovatif. b. Karyawan bekerja secara tim dan terdapat komunikasi yang terbuka c. Karyawan menghadapi pekerjaan yang merangsang kreativitas. d. Karyawan diakui dan diberi penghargaan atas kreativitas dan ide inovatif.	Skala Likert (1 – 5)
3	Employee Engagement (Z)	a. Kontribusi dalam organisasi b. Fasilitas dan peralatan yang memadai c. Apresiasi dari perusahaan d. Pekerjaan yang memberikan harapan untuk kebutuhan masa depan e. Ketersediaan waktu untuk mengambil cuti tahunan yang dibayar f. Komitmen yang baik dari pimpinan manajemen	Skala Likert (1 – 5)
4	Kinerja Karyawan (Y)	a. Kualitas kerja b. Kuantitas pekerjaan c. Ketepatan Waktu d. Kemampuan kerjasama e. Kemampuan melaksanakan pekerjaan	Skala Likert (1 – 5)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BUMDes di Kabupaten Jember yang diwakili oleh pengurus. Berdasarkan data BUMDes di Kabupaten Jember tercatat sebanyak 309 unit. Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan Rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e=0,1

Mengacu pada rumus tersebut, maka sampel yang diambil sebanyak 75 orang. Pengambilan sampel dilakukan secara *accidental sampling*.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat statistik *Smart Partial Least Square* (SmartPLS). *Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model *structural* dan analisis *path* (Ghozali, 2020).

HASIL

Statistik Deskriptif Responden

Responden penelitian adalah karyawan BUMDes di Kabupaten Jember yang ditentukan sebanyak 75 orang. Berikut disajikan deskripsi demografi responden.

Tabel 2 Statistik Deskriptif Demografi Responden

Kriteria		Frekwensi (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	a. Laki-Laki	41	54,7
	b. Perempuan	34	45,3
Jumlah		75	100,0
Pendidikan Terakhir	a. SMP	19	25,3
	b. SMA	29	38,7
	c. Perguruan Tinggi	27	36,0
	d. Tidak Sekolah/Tidak Tamat	0	0,0
Jumlah		75	100,0
Usia	a. < 30 tahun	21	28,0
	b. 30 – 50 tahun	37	49,3
	a. > 50 tahun	17	22,7
Jumlah		75	100,0
Masa Kerja	a. < 10 tahun	22	29,3
	b. 10 – 15 tahun	32	42,7
	c. > 15 tahun	21	28,0
Jumlah		75	100,0

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan Tabel 2, karyawan BUMDes di Kabupaten Jember dari sisi jenis kelamin menunjukkan proporsi yang 92nstru berimbang antara karyawan laki laki dan 92nstrumen yaitu 54,7% dan 45,3%. Dilihat dari aspek Pendidikan, 92nstrume besar karyawan BUMDes di Kabupaten Jember merupakan lulusan SMA (38,7%) dan S1 (36,0%). Dilihat dari aspek usia, 92nstrume besar berusia antara 30 – 50 tahun (49,3%) dan memiliki masa kerja antara 10 – 15 tahun (42,7%).

Hasil Analisis *Outer Model*/Measurement Model

Uji *outer model* digunakan untuk mengetahui apakah 92nstrument penelitian dapat memenuhi syarat data penelitian yang baik yaitu data yang valid dan reliabel. Hasil pengujian validitas disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Convergent Validity

No	Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
1	Career-enhancing strategies (X ₁)	X1.1	0,873	Valid
		X1.2	0,869	Valid
		X1.3	0,865	Valid
		X1.4	0,877	Valid
		X1.5	0,880	Valid
		X1.6	0,902	Valid
		X1.7	0,911	Valid
		X1.8	0,845	Valid
		X1.9	0,889	Valid

2	<i>Organizational innovation climate (X₂)</i>	X2.1	0,810	Valid
		X2.2	0,912	Valid
		X2.3	0,914	Valid
		X2.4	0,872	Valid
3	<i>Employee Engagement (Z)</i>	Z1	0,914	Valid
		Z2	0,881	Valid
		Z3	0,910	Valid
		Z4	0,904	Valid
		Z5	0,899	Valid
		Z6	0,921	Valid
4	Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,936	Valid
		Y2	0,894	Valid
		Y3	0,911	Valid
		Y4	0,867	Valid
		Y5	0,888	Valid
		Y6	0,865	Valid

Sumber: Data diolah 2025

Mengacu pada Tabel 3, dapat dinyatakan bahwa keseluruhan indikator penelitian memenuhi kriteria *Convergent Validity*, dimana nilai *loading factor*-nya lebih besar dari 0.5. Hasil uji validitas secara keseluruhan menunjukkan instrumen yang digunakan dalam model penelitian dikatakan valid atau memenuhi *convergent validity*. Hasil untuk pengujian reliabilitas, dapat disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 Hasil Discriminant Validity dan Composite Reliability

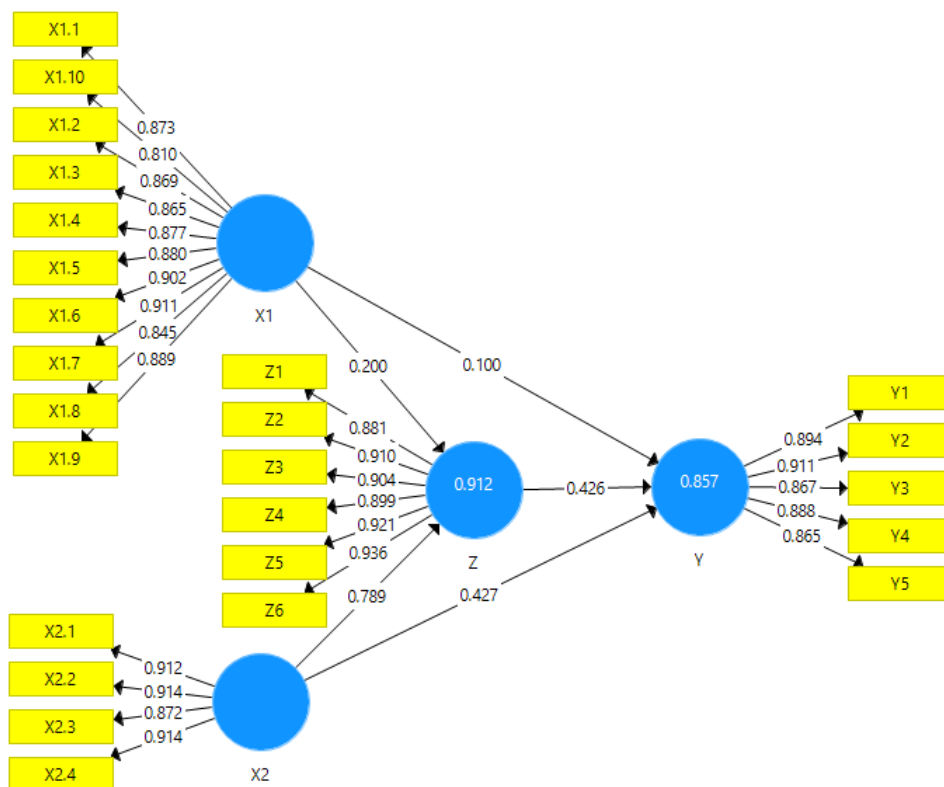
No	Variabel	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
1	<i>Career-enhancing strategies (X₁)</i>	0,970	0,761	Reliabel
2	<i>Organizational innovation climate (X₂)</i>	0,947	0,816	Reliabel
3	<i>Employee Engagement (Z)</i>	0,948	0,783	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,966	0,826	Reliabel

Sumber: Data diolah 2025

Mengacu pada Tabel 4, keseluruhan variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel. Hal ini dapat dilihat pada nilai *Composite Reliability* masing-masing variabel lebih besar dari 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari 0,50.

Hasil Analisis Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

Hasil analisis data dengan menggunakan software SmartPLS memberikan hasil sebagaimana diilustrasikan dalam gambar berikut.



Gambar 1 SEM-PLS Model Test Result

Sumber: Data diolah 2025

Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hasil pengujian pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen mengacu pada hasil analisis secara ringkas disajikan sebagai berikut.

Tabel 5 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Effect	Koefisien Jalur	T hitung	P	Keterangan
<i>Career-enhancing strategies</i> (X1) → <i>employee engagement</i> (Z)	0,200	2,863	0,004	H1 diterima
<i>Organizational innovation climate</i> (X2) → <i>employee engagement</i> (Z)	0,789	11,078	0,000	H2 diterima
<i>Career-enhancing strategies</i> (X1) → Kinerja karyawan (Y)	0,100	0,851	0,395	H3 ditolak
<i>Organizational innovation climate</i> (X1) → Kinerja karyawan (Y)	0,427	3,109	0,002	H4 diterima
<i>Employee engagement</i> (Z) → Kinerja karyawan (Y)	0,426	2,639	0,009	H5 diterima

Sumber: Data diolah 2025

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa *Career-enhancing strategies* dan *organizational innovation climate* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. *Career-enhancing strategies* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan *Organizational innovation climate*. Dan, *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen *career-enhancing strategies* (X1) dan *organizational innovation climate* (X2) terhadap variabel laten endogen terikat kinerja karyawan (Y) dengan variabel endogen *intervening employee engagement* (Z). Ringkasan mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Effect	Koefisien Jalur	T hitung	P	Keterangan
<i>Career-enhancing strategies</i> (X1) → <i>employee engagement</i> (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,085	1,902	0,058	H6 ditolak
<i>Organizational innovation climate</i> (X2) → <i>employee engagement</i> (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,336	2,589	0,010	H7 diterima

Sumber: Data diolah 2025

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara *Career-enhancing strategies* dan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dan konsisten dengan pengaruh langsung *career-enhancing strategies* terhadap kinerja karyawan yang juga menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Selanjutnya, *employee engagement* berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara *organizational innovation climate* dan kinerja karyawan. Sehingga, *organizational innovation climate* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R-square menggambarkan variabilitas perubahan variabel eksogen yang dapat dijelaskan oleh variabel endogen. Hasil pengujian terkait dengan nilai R-square dapat dilihat dalam Tabel 7.

Tabel 7 Nilai R-Square

Variabel	Nama Variabel	R-square
Z	<i>Employee Engagement</i>	0,912
Y	Kinerja karyawan	0,857

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh nilai R-square konstruk *employee engagement* adalah 0,912 dan nilai R-square konstruk kinerja karyawan adalah 0,857. R-square sebesar 0,912 dapat dimaknai bahwa 91,2% variabilitas perubahan *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *Career-enhancing strategies* dan *organizational innovation climate*. R-square sebesar 0,857 dapat dimaknai bahwa 85,7% variabilitas perubahan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *career-enhancing strategies*, *organizational innovation climate*, dan *employee engagement*.

PEMBAHASAN

Pengaruh Career-Enhancing Strategies terhadap Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan variabel *career-enhancing strategies* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti semakin baik *career-enhancing strategies* yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula *employee engagement*. *Career-enhancing strategies* atau strategi peningkatan karier dimaknai sebagai perilaku yang dapat digunakan oleh individu untuk mengurangi waktu yang dibutuhkan dan ketidakpastian seputar pencapaian tujuan karier yang penting. *Career-enhancing strategies* merupakan perilaku konkret yang menjadi tanggung jawab pribadi individu saat mengelola karier, dan individu menerapkannya untuk mencapai tujuan karier di tempat kerja. *Career-enhancing strategies* mencakup perilaku seperti menciptakan peluang karier, mengembangkan jaringan kontak, dan menominasikan sendiri tujuan karier. *Employee engagement* yang merujuk pada sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya, menunjukkan bahwa orang akan terlibat dengan pekerjaan dalam hal ini jika organisasi mendorong dan mendukung dengan memberi sinyal kepada karyawan bahwa karyawan dihargai dan dipercaya (Chatzifoti et al., 2024). Praktik MSDM adalah salah satu cara bagi pemberi kerja untuk memberi sinyal kesediaan perusahaan untuk berinvestasi dan mendukung karyawan; karenanya, praktik MSDM yang dipersepsikan dapat dikaitkan dengan *Employee engagement*. Pengembangan karier dan keterlibatan karyawan memiliki hubungan yang sinergis dimana meningkatkan salah satu aspek tersebut akan dapat meningkatkan yang lain. Hal ini memberikan gambaran tentang bagaimana berinvestasi dalam pertumbuhan karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian (Kaya & Karatepe, 2020; Meiliawati et al., 2022; Primadini & Karneli, 2023) yang menunjukkan bahwa *career-enhancing strategies* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Organizational Innovation Climate terhadap Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan variabel *organizational innovation climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti semakin baik *organizational innovation climate*, maka semakin baik pula *employee engagement*. Istilah inovasi organisasi atau inovasi dalam organisasi didefinisikan dalam Manual Oslo sebagai implementasi ide baru untuk perbaikan produk, dan proses atau metode organisasi baru yang diterapkan dalam organisasi, kelompok, tempat kerja, dan operasi (Lambriex-Schmitz et al., 2020). Inovasi-inovasi ini secara teknis dan non-teknis menunjukkan kelanjutan dari berbagai jenis inovasi organisasi. Kemajuan dalam organisasi memengaruhi implementasi proses bisnis, tanggung jawab karyawan lebih spesifik, proses pengambilan keputusan internal dan eksternal juga diidentifikasi, dan hubungan interpersonal dengan organisasi lain lebih jelas. Di sisi lain, menurut berbagai hasil penelitian mengenai organisasi inovatif, jika organisasi tidak bersedia mengadopsi inovasi dalam bisnisnya, daya deskriptif internal dan eksternalnya akan lebih rendah daripada organisasi inovatif dan memiliki peluang lebih kecil untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Employee engagement mengacu pada keterlibatan, kepuasan, dan antusias karyawan dalam bekerja. Menurut (Robbins & Judge, 2019) karyawan yang engaged memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai dengan berpartisipasi penuh untuk melakukan perubahan di dalam organisasi. Keterikatan karyawan telah dianggap sebagai pengantar kesuksesan bisnis dipasar yang kompetitif seperti saat ini dan salah satu faktor

penentu dalam kesuksesan organisasional. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka memberikan dukungan, melibatkan, dan memberikan iklim yang menantang, yang karenanya mengakomodasi kebutuhan psikologis karyawan, karyawan lebih cenderung untuk merespon dengan investasi waktu dan energi serta menjadi terlibat secara psikologis dalam pekerjaan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian (Anindita & Rheinhard, 2023; Elamin et al., 2024; Ghani et al., 2023) yang menyatakan *organizational innovation climate* berpengaruh terhadap *employee engagement*

Pengaruh Career-Enhancing Strategies terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan variabel *career-enhancing strategies* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti *career-enhancing strategies* dinilai belum optimal sehingga tidak memberikan dampak bagi kinerja karyawan. *Career-enhancing strategies* merepresentasikan segala jenis aktivitas, perilaku, atau pengalaman yang memungkinkan seseorang mencapai tujuan kariernya (Ali et al., 2019). Secara khusus, *career-enhancing strategies* mencakup peningkatan tujuan dan rencana kerja, mencari cara untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui saran dan informasi dari orang lain tentang pelatihan atau tugas kerja, mengerjakan berbagai tugas pekerjaan untuk meningkatkan keterampilan, bekerja lembur, dan membangun jaringan. Perencanaan pengembangan karier dan penilaian kinerja merupakan aspek penting dari strategi pengembangan organisasi (Armstrong & Brown, 2019), dan dapat dianggap sebagai mekanisme pertukaran sosial utama. Menurut *social exchange theory*, perencanaan pengembangan karier memengaruhi persepsi pekerja tentang pengembangan karyawan sebagai pertukaran sosial, dan selanjutnya akan memengaruhi perilaku pekerja lainnya, seperti kinerja karyawan. Dengan demikian, pengembangan karier memiliki peran strategis dalam penilaian kinerja sebagai proses pertukaran sosial dalam hubungan antara perencanaan pengembangan karier dan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian (Ali et al., 2019; Khaeruman & Mariam, 2025; Nisar & Rasheed, 2020) yang menyatakan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan konsisten dengan hasil yang diperoleh (Taufik et al., 2024) yang menyatakan pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Organizational Innovation Climate terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan variabel *organizational innovation climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik *organizational innovation climate*, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Inovasi organisasi dimaknai sebagai ide atau istilah baru, mengeksplorasi ide kreatif baru, proses, dan teknik yang dapat meningkatkan peningkatan kinerja inovasi. Penting untuk mengidentifikasi nilai informasi baru dan eksternal dengan meningkatkan pengetahuan karyawan semi-pemerintah tentang istilah inovasi organisasi. Dengan memberikan kontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif, inovasi organisasi berani untuk mempromosikan kinerja inovasi. Iklim organisasi yang mendukung telah dianggap sebagai aspek penting dari kebijakan organisasi karena mendorong karyawan untuk memanfaatkan potensi mereka secara bebas. Iklim organisasi mendukung konsep-konsep baru yang dipicu oleh karyawan. Organisasi menetapkan lingkungan kerja bagi karyawan untuk mendorong persepsi menerima tantangan, menyediakan teknologi yang memadai untuk bersaing dalam faktor risiko, dan menetapkan pekerjaan yang menantang untuk pemanfaatan pendekatan kerja yang inovatif (Shanker et al., 2017). Lingkungan kerja yang kreatif

seperti itu disebut iklim inovatif. Istilah iklim inovatif membuka rencana baru untuk perilaku berpikir, kognisi mental, dan persepsi. Pendekatan inovatif ini dapat membantu lembaga untuk meningkatkan kemajuan organisasi. Karyawan memiliki bagian penting dalam lingkungan modern karena persepsi kreatif membangun iklim inovatif. Selain itu, iklim inovasi berdampak positif terhadap organisasi dan menunjukkan perilaku kerja karyawan yang menantang dengan distribusi pekerjaan. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian (Chaudhry et al., 2021; Kamalia & Raharja, 2022; Mansur & Idris, 2023) yang menyatakan *organizational innovation climate* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik *employee engagement*, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Melalui *employee engagement*, karyawan akan memiliki kekuatan yang ditandai dengan energi dan ketahanan mental yang tinggi, kemauan yang sungguh-sungguh untuk bekerja, serta kegigihan dalam menghadapi kesulitan saat bekerja. Individu dengan *employee engagement* yang tinggi biasanya memiliki energi, stamina, dan semangat yang tinggi (Kim & Koo, 2017). Karyawan juga akan merasa menyatu dengan pekerjaannya dan hal ini dapat meningkatkan kinerjanya. Persaingan yang ketat memberikan tekanan pada suatu organisasi untuk terus mencari cara dalam meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang tinggi akan meningkatkan kualitas dan nilai yang diberikan kepada para pemangku kepentingan. *Employee engagement* yang tinggi mendorong karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap kinerjanya sendiri. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian (Meiliawati et al., 2022; Nabila & Ratnawati, 2020; Simamora et al., 2019).

Pengaruh *Career-Enhancing Strategies* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

Hasil analisis menunjukkan variabel *career-enhancing strategies* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Hal ini berarti *career-enhancing strategies* dinilai belum optimal sehingga tidak memberikan dampak bagi kinerja karyawan meskipun melibatkan *employee engagement*. *Career-enhancing strategies* merupakan salah satu cara bagi individu untuk memikul tanggung jawab pribadi dalam mengelola karier sendiri (Ekmekcioglu et al., 2020). Berdasarkan definisi sebelumnya, *career-enhancing strategies* dapat dipahami sebagai perilaku konkret yang ditunjukkan oleh individu untuk mencapai tujuan karier di tempat kerja. Penelitian yang cukup banyak telah dilakukan tentang strategi peningkatan karier selama beberapa dekade terakhir. Dalam model Gould dan Penley (1984), *career-enhancing strategies* antarpribadi dan intrapribadi memberikan dampak positif pada karyawan (Rawat et al., 2024). Selain itu, perencanaan pengembangan karir berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi perusahaan dengan meminimalkan *turnover* dan keluarnya karyawan secara tiba-tiba. *career-enhancing strategies* meningkatkan pengembangan profesional karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh *Organizational Innovation Climate* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

Hasil analisis menunjukkan variabel *organizational innovation climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee*

engagement. Hal ini berarti semakin baiknya *organizational innovation climate* akan diikuti dengan semakin baiknya *employee engagement* dan akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember. Tantangan kompetitif yang dihadapi oleh suatu organisasi mengharuskan organisasi tersebut untuk mencari pendekatan yang lebih inovatif dan baru dalam penyampaian produk dan layanan (Dabić et al., 2019). Inovasi dianggap oleh banyak akademisi sebagai pendorong utama kinerja organisasi (Popa et al., 2017). Iklim organisasi yang mendukung inovasi merupakan hal penting dalam hubungan tersebut. Organisasi menetapkan lingkungan kerja bagi karyawan untuk mendorong persepsi menerima tantangan, menyediakan teknologi yang memadai untuk bersaing dalam faktor risiko, dan menetapkan pekerjaan yang menantang untuk pemanfaatan pendekatan kerja yang inovatif (Shanker et al., 2017). Lingkungan kerja yang kreatif seperti itu disebut iklim inovatif. Istilah iklim inovatif membuka rencana baru untuk perilaku berpikir, kognisi mental, dan persepsi. Pendekatan inovatif ini dapat membantu lembaga untuk meningkatkan kemajuan organisasi.

KESIMPULAN

Kesimpulan studi ini dapat dinyatakan sebagai berikut. Pertama, *career-enhancing strategies* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada BUMDes di Kabupaten Jember. Dalam hal ini semakin baiknya *career-enhancing strategies* maka semakin baik pula *employee engagement* pada BUMDes di Kabupaten Jember. Kedua, *organizational innovation climate* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada BUMDes di Kabupaten Jember. Dalam hal ini semakin baiknya *organizational innovation climate* maka semakin baik pula *employee engagement* pada BUMDes di Kabupaten Jember. Ketiga, *career-enhancing strategies* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember. Dalam hal ini *career-enhancing strategies* dinilai bukan faktor yang menentukan kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember. Keempat, *organizational innovation climate* berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember. Dalam hal ini semakin baik *organizational innovation climate* maka semakin baik pula kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember. Kelima, *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember. Dalam hal ini semakin baik *organizational innovation climate* maka semakin baik pula kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember. Keenam, *career-enhancing strategies* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember melalui *employee engagement*. Dan ketujuh, *organizational innovation climate* berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember melalui *employee engagement*. Dalam hal ini motivasi semakin baiknya *organizational innovation climate* akan diikuti dengan semakin baiknya *employee engagement* dan akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Jember.

Penelitian ini hanya hanya mampu menjelaskan *employee engagement* sebesar 91,2% dan kinerja karyawan sebesar 85,7%, sehingga masih ada faktor lain di luar model yang diteliti yang mampu menjelaskan *employee engagement* dan kinerja karyawan. Oleh karena itu disarankan bagi penelitian lanjutan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, komitmen kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan lain-lain. Sehingga dapat memperoleh hasil temuan yang lebih baik dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.

Implikasi manajerial dan praktis penelitian ini menyarankan bahwa manajemen perusahaan (BUMDES) dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan *career-enhancing strategies* dan *organizational innovation climate*, bersama dengan faktor

employee engagement. Berdasarkan temuan penelitian, manajer BUMDES dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih baik dan akhirnya akan mendorong pencapaian kinerja perusahaan. Terakhir, dari sudut pandang akademis (teoritis), hasil penelitian ini menguatkan temuan penelitian lain yang didasarkan pada teori berbasis sumber daya dan berbasis pengembangan karir serta inovasi. Penelitian ini menyajikan *gap research* dan keterbatasan yang memungkinkan untuk penelitian lebih lanjut dalam domain kinerja karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penulisan riset ini, diantaranya BUMDes di Kabupaten Jember, rekan dosen dan akademisi di Universitas Muhammadiyah Jember, serta pihak lain yang turut membantu penyelesaian riset ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112–121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>
- Anindita, R., & Rheinhard. (2023). *The Role of Employee Engagement Towards Innovative Work Behavior Through the Mediation Role of Creativity on Millennial IT Worker*. 250–262. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-088-6_29
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice Improving Performance Through Reward*. Kogan Page.
- Chatzifoti, N., Didaskalou, E. A., Chountalas, P. T., Agoraki, K. K., & Georgakellos, D. A. (2024). The Role of Information -Technology and Employee Engagement in Enhancing Knowledge Management in the Pharmaceutical Research and Development Process: Insights from Dynamic Capabilities Theory. *Businesses*, 4(3), 315–330. <https://doi.org/10.3390/businesses4030020>
- Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Edgar, F., Blaker, N. M., & Everett, A. M. (2021). Gender and job performance: linking the high performance work system with the ability–motivation–opportunity framework. *Personnel Review*, 50(1), 47–63. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0577>
- Ekmekcioglu, E. B., Erdogan, M. Y., & Sokmen, A. (2020). Career commitment and subjective career success: the moderating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1287–1305. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2018-0230>
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., Ahmed, A. Z. E., & Abdullah, A. N. (2024). Employee Engagement and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Behavior in the United Arab Emirates (UAE) Service Context. *Administrative Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/admsci14090232>
- Fatoni, M., Prihatini, D., & Barokah Suryaningsih, I. (2018). The Role of OCB in Mediating The

- Effect of Employee Engagement and Organizational Commitment on Employee Performance: Contract vs Permanent Employees. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(08). <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v6i8.el03>
- 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(11), e21817. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817>
- Ghozali, I. (2020). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS) (IV)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69(September 2017), 498–507. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.035>
- Kamalia, F. L., & Raharja, E. (2022). PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMUNIKASI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN INOVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Perhotelan Kawasan Bandung). *Diponegoro Journal of Management*, 11(4), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Khaeruman, & Mariam, S. (2025). Career Development Strategy and Work Motivation in Improving Employee Performance through Organizational Commitment. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(2), 1139–1148. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i2.3171>
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beausaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional Innovative Work Behaviour Instrument. *Vocations and Learning*, 13(2), 313–340. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09242-4>
- Mansur, J., & Idris, M. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Integritas, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Inspektorat Daerah Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Magister Manajemen Nobel* ..., 4, 1166–1180. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/4511%0Ahttps://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/download/4511/2523>
- Mathis, R. L., Valentine, S. R., Meglich, P., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage Learning.
- McDonald, K., & Hite, L. (2023). *Career Development: A Human Resource Development Perspective*. Routledge. <https://books.google.co.id/books?id=XIL5zwEACAAJ>
- Meiliawati, R., Sutanto, H., & Siswanti, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Turnover Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 988–997.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(4), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Nisar, S. K., & Rasheed, M. I. (2020). Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. *Journal of Public Affairs*, 20(1). <https://doi.org/10.1002/pa.1986>
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological*

- Forecasting and Social Change*, 118, 134–142.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Primadini, F. A., & Karneli, O. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada PT PLN UP3 Pekanbaru. *Jambura*, 6(2), 727–733.
<http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 44–55.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Rawat, A., Nadavulakere, S., Isenhour, L., & McEnery, J. (2024). Career enhancement strategies, supportive work relationships and subjective career success: the moderating role of family–work conflict. *Career Development International*, 29(4), 421–433.
<https://doi.org/10.1108/CDI-06-2023-0160>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*, 18th Edition. Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business A Skill Building Approach*. Wiley.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Simamora, P., Sudiarditha, I. K., & Yohana, C. (2019). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 2(3), 13–25.
<https://doi.org/10.33648/ijoaser.v2i3.36>
- Taufik, M., Sumartik, S., & Abadiyah, R. (2024). Talent Management, HR Planning and Career Development on Employee Performance of PT Pelindo Terminal Petikemas Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 8(1), 93–106.
- Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Zainal, V. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. PT RajaGrafindo Persada.
- Zhou, W., Guan, Y., Xin, L., Mak, M. C. K., & Deng, Y. (2016). Career success criteria and locus of control as indicators of adaptive readiness in the career adaptation model. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 124–130. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.015>