



Hubungan Pemberdayaan, Kontrak Psikologis dan Iklim Inovatif terhadap Employee Engagement

Muhammad Arif Hidayatullah^{1*}, Anwar Mansyur²

¹²Manajemen, Universitas Stikubank Semarang, Indonesia

*Email: muhammadarifhidayatullah@mhs.unisbank.ac.id¹, a.n.mansyur@edu.unisbank²

Doi: <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i2.1809>

Diterbitkan oleh Politeknik Piksi Ganesha Indonesia

Info Artikel

Diterima :

2024-06-14

Diperbaiki :

2024-06-19

Disetujui :

2024-06-22

Kata Kunci:

Pemberdayaan, Kontrak Psikologis, Iklim Inovatif, *Employee engagement*

Keywords:

Empowerment, Psychological Contract, Innovative Climate, Employee engagement

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di sektor industri yang penuh tantangan. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci utama keberhasilan, dengan SDM berkualitas mampu menciptakan nilai kompetitif melalui intelegensi, kreativitas, dan imajinasi. Pemberdayaan karyawan, termasuk aspek psikologis seperti makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak pekerjaan, adalah strategi penting. Penelitian ini bertujuan menentukan hubungan pemberdayaan, kontrak psikologis, dan iklim inovatif terhadap *employee engagement*. Dengan metode *purposive sampling*, penelitian ini mengumpulkan data dari 103 responden menggunakan kuesioner. Pengujian menggunakan SPSS 25 menunjukkan bahwa penelitian ini menunjukkan variabel pemberdayaan dan kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan variabel iklim inovatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*.

ABSTRACT

Human resources are crucial assets in maintaining competitive advantage in the challenging industrial sector. Effective HR management is the key to success, with high-quality HR able to create competitive value through intelligence, creativity, and imagination. Employee empowerment, including psychological aspects such as meaning, competence, self-determination, and job impact, is a vital strategy. This study aims to determine the relationship between empowerment, psychological contracts, and innovative climate on employee engagement. Using purposive sampling, this study collected data from 103 respondents through a questionnaire. The testing, conducted using SPSS 25, showed that empowerment and psychological contract variables had a positive and significant impact on employee engagement, whereas the innovative climate variable had a positive but not significant effect on employee engagement.

Alamat Korespondensi : Jl. Letnan Jenderal Suprpto No.73 Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia 54311

PENDAHULUAN

Dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di era persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia menjadi salah satu aset penting bagi organisasi. Hal ini berlaku berbagai sektor organisasi, termasuk organisasi pada perusahaan industri yang penuh tantangan. Organisasi perusahaan perindustrian menghadapi dinamika, seperti perubahan regulasi yang ketat, pergeseran preferensi konsumen menuju produk yang lebih sehat dan bagus, serta tekanan

kompetitif dari perusahaan baru yang inovatif. Ditengah situasi ini, pengolahan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci untuk memastikan perusahaan tetap berada di garis depan persaingan. Qomariah (2020) Sumber daya manusia adalah satu-satunya jenis sumber daya yang memiliki beragam aspek seperti keinginan, perasaan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, kekuatan, dan upaya. Aspek-aspek ini secara signifikan memengaruhi usaha organisasi dalam mencapai tujuannya. Tanpa tenaga kerja manusia, organisasi akan kesulitan untuk mencapai tujuannya, terlepas dari seberapa maju teknologi, informasi, ketersediaan modal, dan bahan yang dimilikinya.

Sumber daya manusia mencakup karyawan yang siap, mampu, dan siaga dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dengan profesionalisme dan dedikasi tinggi. Menurut Rivai (2016), semua kemungkinan yang ada pada sumber daya manusia ini sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki keinginan dan motivasi untuk bekerja, serta keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, dapat menjadi pendorong utama dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa elemen manusia yang kompeten dan berdedikasi, keberhasilan organisasi akan sulit dicapai, meskipun teknologi dan sumber daya lainnya tersedia dalam jumlah yang cukup. Secara lebih luas, sumber daya manusia tidak hanya berkontribusi melalui kerja fisik dan intelektual mereka, tetapi juga melalui kemampuan mereka untuk beradaptasi, berinovasi, dan memberikan solusi kreatif bagi berbagai tantangan yang dihadapi organisasi. Hal ini menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang tak tergantikan dalam setiap upaya organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi adalah individu-individu yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis dan pengetahuan mendalam, tetapi juga mampu menggunakan energi tertinggi mereka, seperti intelegensi, pemahaman, kreativitas, dan intuisi, untuk menghasilkan nilai inovatif dan kompetitif. Mereka tidak hanya mengandalkan sumber daya fisik seperti bahan mentah, lahan, air, dan tenaga otot, tetapi juga mampu memanfaatkan kemampuan mental dan emosional mereka untuk memberikan kontribusi yang signifikan dan berkelanjutan bagi organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memainkan peran krusial dalam mendorong kemajuan dan inovasi, memastikan bahwa organisasi tetap adaptif dan unggul di tengah persaingan yang ketat. Mereka mampu mengidentifikasi peluang baru, mengembangkan strategi efektif, dan menghadirkan solusi inovatif yang tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk masa depan. Kehadiran SDM yang berkualitas tinggi ini membantu organisasi dalam membangun budaya yang dinamis dan responsif, memungkinkan mereka untuk terus berkembang dan berinovasi dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah (Ndraha, 2012).

Pemberdayaan mengacu pada pemberdayaan psikologis yang melibatkan kompetensi, perasaan makna, penentuan nasib serta dampak dalam pekerjaan karyawan (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan ialah perencanaan strategi SDM secara sadar dan disengaja untuk mengeluarkan potensi terbaik dari karyawan (Khandekar & Sharma, 2005). Pemberdayaan memfasilitasi karyawan untuk menggunakan bakat karyawan dan kolektif karyawan untuk mencapai tujuan karyawan sendiri dan tujuan perusahaan serta merupakan alat yang memungkinkan organisasi untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan di era globalisasi saat ini (S & M, 2020). Menurut Alexandri et al. (2018), *employee empowerment* berarti memungkinkan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol rencana pekerjaan yang terkait dengan tanggung jawab individu atau kelompok mereka. Hal ini

mencakup memberikan karyawan otonomi dan kebebasan untuk membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, serta mendukung mereka dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dengan demikian, pemberdayaan karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Terdapat penelitian yang dilakukan oleh (Albrecht & Andreetta, 2011), (S & M, 2020), (Jose & Mampilly, 2014), (Zulfikar et al., 2020) menemukan hasil positif signifikan antara pemberdayaan psikologis dan keterlibatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Sharma & Singh, 2018) temuannya menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara positif mempengaruhi keterlibatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Ugwu et al., 2014) menemukan efek langsung yang signifikan dari pemberdayaan psikologis terhadap keterlibatan karyawan. Sedangkan penelitian yang diteliti oleh (Sharma & Garg, 2017) temuan menunjukkan pemberdayaan psikologis merupakan pendorong penting bagi keterlibatan karyawan. Sedangkan (Tiara et al., 2023) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan.

Robinson dan Morrison (2000) membedakan kontrak kerja dari kontrak psikologis, yaitu kontrak implisit antara karyawan dan perusahaan yang menentukan harapan timbal balik dalam hubungan kerja. Secara umum, kontrak kerja adalah dokumen tertulis yang menetapkan hak dan kewajiban seorang karyawan, yang tunduk pada peraturan perusahaan. Kontrak ini berfungsi sebagai kesepakatan formal antara karyawan dan pemberi kerja, yang mencakup berbagai aspek seperti gaji, jam kerja, tanggung jawab, serta kondisi kerja lainnya. Dengan adanya kontrak kerja, kedua belah pihak memiliki pedoman yang jelas mengenai apa yang diharapkan dari masing-masing, sehingga mengurangi potensi konflik dan memastikan bahwa semua pihak mematuhi peraturan yang berlaku dalam lingkungan kerja. Sementara itu, kontrak psikologis mencakup persepsi dan keyakinan subjektif tentang janji-janji yang dibuat, serta kewajiban yang dirasakan oleh kedua belah pihak, yang tidak selalu dinyatakan secara eksplisit dalam dokumen formal. Kontrak psikologis mempengaruhi motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan, karena melibatkan aspek emosional dan persepsi pribadi terhadap perlakuan dan dukungan dari perusahaan. Kontrak psikologis ditentukan secara budaya dan bersifat subjektif, bukan hukum (S & M, 2020). Rousseau (2000) menyatakan bahwa keyakinan karyawan merupakan kontrak psikologis, yang merupakan bentuk keyakinan tersebut mengacu pada persetujuan antara karyawan dan organisasinya. Menurut Coyle-Shapiro & Kessler (2000), kontrak psikologis adalah keyakinan karyawan mengenai syarat dan ketentuan perjanjian pertukaran timbal balik antara mereka dan pihak organisasi. Ketika organisasi memenuhi janji dan kewajiban ini, karyawan cenderung lebih merasa terhubung dan terlibat dengan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan kontrak psikologis dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dan lebih berdedikasi dalam pekerjaan mereka. Terdapat penelitian yang dilakukan oleh (S & M, 2020) menemukan hasil pengaruh positif yang signifikan dari kontrak psikologis terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Alexandri et al., 2018), (Lukmansyah & Turangan, 2021) temuannya menunjukkan bahwa *psychological contract* berpengaruh positif terhadap employee engagement. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Sharma & Garg, 2017) temuan menunjukkan kontrak psikologis tidak menjadi pendorong penting bagi keterlibatan karyawan.

Selain itu, iklim inovatif atau iklim inovasi dalam sebuah organisasi juga bisa mempengaruhi

keterlibatan karyawan. Iklim inovatif mengacu pada tingkat kreativitas, promosi kebaruan dan frekuensi perbaikan dalam lingkungan kerja (Balwant et al., 2020). Hal ini seperti halnya kontrol pekerjaan, iklim yang mendukung inovasi dengan meningkatkan penggunaan stimulasi intelektual seorang manager dalam perusahaan terhadap keterlibatan karyawan karena lingkungan seperti itu mengindikasikan kepada karyawan bahwa eksperimen dengan solusi kreatif didukung dalam organisasi. Sehingga karyawan menjadi lebih aktif dalam peran kerja dari pada jika lingkungan tidak kondusif untuk praktik solusi baru dan kreatif. Natrajan et al. (2019) mengatakan bahwa dengan melibatkan karyawan dalam suatu organisasi dapat meningkatkan produktivitas mereka karena merasa penting dalam organisasi tersebut. Hal ini juga berdampak pada komitmen, keterlibatan, dan semangat kerja karyawan yang diberdayakan dan dilibatkan, sehingga mendukung tujuan utama organisasi. Terdapat penelitian yang dilakukan oleh (Balwant et al., 2020) menemukan iklim inovatif berhubungan positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Studi yang dilakukan (Yaqub et al., 2022) menemukan bahwa iklim inovatif berkorelasi positif dengan keterlibatan karyawan. Namun, ada situasi di mana karyawan dipaksa untuk berinovasi, yang sering kali membuat mereka kelelahan. Karyawan yang mengalami kelelahan cenderung kehilangan dorongan alami untuk berinovasi, yang kemudian mengurangi partisipasi mereka dalam proyek baru maupun proyek lainnya. Oleh karena itu, keterlibatan fisik menjadi faktor tambahan yang mempengaruhi pembentukan konsep dan pengembangan perilaku inovatif (Shuck et al., 2017). Pada setiap tahap inovasi, keterlibatan kognitif, emosional, dan fisik harus diaktifkan karena elemen-elemen ini memiliki peran penting, baik secara individual maupun dalam kelompok. Keterlibatan ini membantu mengelola tantangan dan mencapai hasil yang baru serta lebih baik (Bakker, 2011).

Keterlibatan karyawan telah menerima perhatian yang semakin meningkat dalam literatur akademis dan praktisi. Perhatian ini diperlukan mengingat temuan meta-analisis menunjukkan bahwa keterlibatan terkait dengan hasil penting yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya, berkurangnya keluhan kesehatan dan peningkatan komitmen organisasi. Keterlibatan karyawan adalah sejauh mana seorang karyawan merasa termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan organisasi (Caitanya & Mansyur, 2024). Keterlibatan karyawan adalah ikatan emosional, baik positif maupun negatif, yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya, koleganya, dan perusahaannya. Keterlibatan ini secara signifikan mempengaruhi keinginan karyawan untuk belajar, berkontribusi, dan berkinerja di tempat kerja. Karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan, menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, serta berusaha untuk terus berkembang dan meningkatkan kemampuan mereka. Sebaliknya, kurangnya keterlibatan dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan semangat kerja (Sandhya & Sulphay, 2019). Semangat mengacu pada kemauan untuk berusaha dalam menghadapi tantangan. Dedikasi mencerminkan perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan yang dialami karyawan dalam pekerjaannya (Schaufeli et al., 2002). Daya serap menggambarkan kemampuan untuk sepenuhnya berkonsentrasi dan terserap dalam aktivitas kerja. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, berinteraksi, dan memberikan kontribusi lebih besar kepada perusahaan (Macey & Schneider, 2008).

Dalam penelitian ini, subjek penelitian adalah karyawan yang bekerja di industri, khususnya di PT. Sari Tembakau Harum. Perusahaan ini beroperasi dalam sektor industri yang mencakup pembuatan rokok sigaret, menjadikannya lingkungan yang relevan untuk mengeksplorasi

dinamika keterlibatan karyawan, pemberdayaan, kontrak psikologis, dan iklim inovatif. Perusahaan ini dikenal dengan produk-produk berkualitas dan inovasi berkelanjutan. Namun PT. Sari Tembakau Harum sedang mengalami masalah rendahnya keterlibatan karyawan, yang terlihat dari tingginya tingkat absensi dan turnover, serta rendahnya produktivitas dan komitmen karyawan. Industri tembakau, yang kompetitif dan membutuhkan inovasi berkelanjutan, menjadi konteks yang tepat untuk mengeksplorasi hubungan antara empowerment, psychological contract, dan innovative climate terhadap employee engagement. Adanya kontrak psikologis yang kurang terpenuhi dan iklim inovatif yang lemah memberikan latar belakang yang kuat untuk penelitian ini, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan, kepuasan, dan produktivitas karyawan, serta berkontribusi pada literatur akademik dalam konteks industri manufaktur tembakau.

KAJIAN PUSTAKA

Employee Engagement

Asri (2020) menyatakan bahwa perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasinya adalah hal yang baik, di mana karyawan berdedikasi dan bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut beberapa penelitian, *engagement* sesuatu yang dibawa oleh seseorang ke tempat kerjanya. Namun, penelitian lain menemukan bahwa *engagement* adalah fenomena yang dihasilkan beberapa kondisi tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan bisa dipengaruhi baik oleh karakteristik individu maupun oleh lingkungan dan budaya kerja yang diciptakan oleh organisasi. Asaria dan Mansyur (2024) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan adalah keselarasan antara tingkat kepuasan maksimal seseorang dan tingkat kontribusi maksimal karyawan terhadap keberhasilan bisnis perusahaan. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan terjadi ketika karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaannya dan, pada saat yang sama, memberikan kontribusi maksimal untuk mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan. Keterlibatan ini menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, di mana karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik, dan perusahaan mendapatkan manfaat dari kinerja yang optimal. Koyuncu et al. (2006) *employee engagement* dinyatakan sebagai pandangan positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghargaan. Menurut beberapa penelitian, keterlibatan adalah sesuatu yang dibawa seseorang ke tempat kerja, yang berarti bahwa karakteristik pribadi dan motivasi individu memainkan peran besar dalam seberapa terlibat mereka dalam pekerjaan. Namun, penelitian lain menemukan bahwa keterlibatan adalah fenomena yang dihasilkan oleh beberapa kondisi di tempat kerja, seperti lingkungan kerja yang mendukung, budaya organisasi, dan kebijakan manajemen yang efektif. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi baik oleh faktor internal individu maupun oleh faktor eksternal yang disediakan oleh organisasi. Chughtai dan Buckley (2013) mengungkapkan keunggulan kompetitif berasal dari keterlibatan karyawan, terutama dalam lingkungan pengetahuan organisasi yang intensif. Kahn (1990) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi terhadap peran yang dimainkan oleh karyawan. Sebaliknya, dalam situasi ketidakterlibatan, karyawan menarik diri dan mempertahankan diri secara fisik, kognitif, atau emosional. Keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan berinvestasi secara pribadi dalam pekerjaan mereka, menunjukkan dedikasi dan antusiasme, sementara ketidakterlibatan mencerminkan disengagement dan kurangnya komitmen terhadap peran mereka dalam organisasi. Karyawan yang benar-benar

terlibat di tempat kerja akan lebih terbuka terhadap pengalaman baru (Bakker, 2011). Karyawan yang terlibat secara otentik dapat meningkatkan kehadiran dan kinerja mereka melalui keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional, yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih aktif dan optimal. Bakker dan Demerouti (2016) menambahkan bahwa karyawan yang mampu terlibat memiliki kekuatan intrinsik yang mendorong mereka untuk berusaha keras dalam pekerjaan mereka. Kekuatan ini memungkinkan mereka untuk menghadapi tantangan, menemukan solusi kreatif, dan terus meningkatkan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Schaufeli et al. (2002) menyatakan bahwa semangat, dedikasi, dan daya serap merupakan indikasi sikap keterlibatan yang positif, bermakna, dan memotivasi. Semangat ditandai oleh tingkat energi yang tinggi, ketahanan, keinginan untuk mencoba hal-hal baru, dan keteguhan dalam menghadapi tantangan. Dedikasi tercermin dalam perasaan berharga, antusiasme, inspirasi, kepuasan dalam pekerjaan, dan kemampuan untuk menanggapi tantangan dengan semangat tinggi. Sementara itu, daya serap menggambarkan kemampuan untuk berkonsentrasi sepenuhnya pada tugas atau kegiatan yang sedang dilakukan, menunjukkan fokus dan keterlibatan yang dalam dalam pekerjaan atau aktivitas tersebut. Schaufeli et al. (2008) menyatakan bahwa tingkat energi yang tinggi dan kuat adalah tanda keterlibatan kerja, yang dapat diidentifikasi dari hasil pekerjaan mereka. Schaufeli et al. (2002) mengemukakan *employee engagement* memiliki dimensi diantaranya adalah semangat, dedikasi, dan penyerapan.

Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah sebuah proses memotivasi karyawan untuk menunjukkan potensi karyawan sehingga karyawan dapat melakukan sesuatu secara mandiri tetapi juga bertanggung jawab atas pilihannya (Spreitzer et al., 1999). Purnami dan Utama (2019) menyatakan pemberdayaan adalah suatu kesempatan yang diberikan oleh manajemen kepada karyawannya untuk memiliki rasa tanggung jawab dan memiliki otoritas untuk melakukan pekerjaan dengan memberikan kepercayaan kepada karyawan. Alsop dan Heinsohn (2005) mendefinisikan bahwa Pemberdayaan karyawan adalah proses meningkatkan kemampuan karyawan secara individu atau kelompok dalam sebuah organisasi untuk membuat keputusan dan menerapkan keputusan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menon (2001) mengemukakan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki dimensi diantaranya adalah *perceived control* (kontrol yang dirasakan), *perceived competence* (kompetensi yang di rasakan), dan *goal internalisation* (internalisasi tujuan). Pemberdayaan juga terkait dengan kesejahteraan karyawan (Hempel et al., 2012). Hal ini tenaga kerja yang diberdayakan akan memiliki keunggulan kompetitif yang dibutuhkan untuk mendorong perubahan yang positif (Forrester, 2000). Berdasarkan pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pemberdayaan terhadap *employee engagement* (Albrecht & Andreetta, 2011), (S & M, 2020), (Jose & Mampilly, 2014), (Zulfikar et al., 2020) menyatakan bahwa berpengaruh positif signifikan antara pemberdayaan dan *employee engagement*.

Kontrak Psikologis

Kontrak psikologis didefinisikan sebagai harapan-harapan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan mengenai tanggung jawab masing-masing pihak (Sofyanty, 2018). Meskipun perjanjian ini tidak tertulis, kontrak psikologis dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dengan menciptakan saling pengertian tentang apa yang diharapkan dari kedua belah pihak dalam hubungan kerja. Namun, menurut VOS et al. (2003) kontrak psikologis

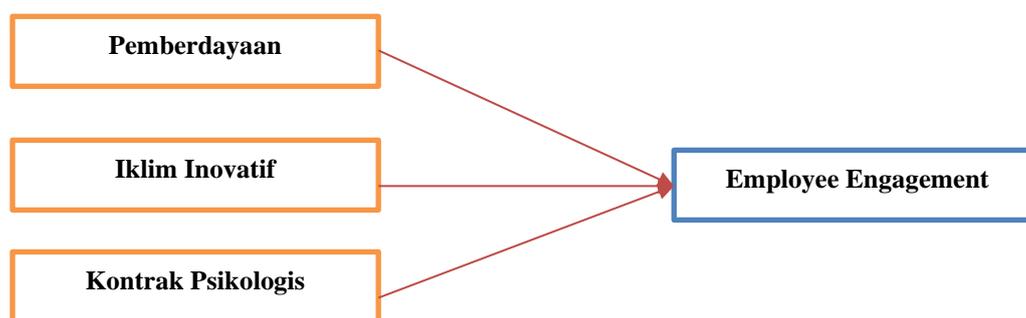
meliputi aspek hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan. Organisasi berkomitmen untuk mendukung karyawan dalam pengembangan karir, memberikan peluang pekerjaan, menciptakan lingkungan sosial yang kondusif, serta memperhatikan kebutuhan keuangan dan keseimbangan pribadi karyawan. Di sisi lain, karyawan berkomitmen untuk memberikan usaha dan kinerja terbaik, menunjukkan fleksibilitas, loyalitas, perilaku profesional, dan ketersediaan dalam mendukung tujuan perusahaan. Oleh karena itu, aspek kontrak psikologis mengacu pada hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara organisasi dan individu yang bekerja di dalamnya. Rousseau (1990) berpendapat bahwa kontrak psikologis sebagai keyakinan subjektif tentang hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawannya. Sofyanty dan Setiawan (2020) mendefinisikan bahwa kontrak psikologis sebagai keyakinan pribadi terhadap kewajiban timbal balik yang mungkin diperoleh karyawan, termasuk harapan atau ekspektasi yang telah dibuat oleh kedua belah pihak secara eksplisit atau implisit. Bal dan Kooij (2011) mengemukakan bahwa kontrak psikologis memiliki dimensi diantaranya adalah *work centrality* (sentralitas kerja), *transactional contract* (kontrak transaksional), *relational contract* (kontrak relasional), *job satisfaction* (kepuasan kerja), dan *work engagement* (keterlibatan kerja). Hal ini karyawan melakukan hal-hal tertentu untuk perusahaan sebagai bentuk kontribusinya dan menerima dorongan atau insentif tertentu, yang dipandang karyawan sebagai tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan. Berdasarkan pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kontrak psikologis terhadap *employee engagement* yang dilakukan oleh (S & M, 2020) menyatakan pengaruh positif yang signifikan dari kontrak psikologis terhadap *employee engagement*.

Iklm Inovatif

Menurut Sendjaya et al. (2008), iklim inovatif didefinisikan sebagai tingkat dukungan dan dorongan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya untuk mengambil inisiatif dan menyelidiki metode baru. Tingkat dukungan ini memiliki dampak signifikan terhadap seberapa inovatif sebuah organisasi dapat menjadi, karena memfasilitasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses inovasi dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan ide-ide baru untuk berkembang. Amabile et al. (1996) mendefinisikan iklim inovatif organisasi sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi mendukung perilaku inovatif dan kreatif di tempat kerja. Menurut (Remneland-Wikhamn & Wikhamn, 2011), iklim inovatif terdiri dari beberapa aspek, yaitu inovasi dan fleksibilitas, fokus eksternal, dan reflektivitas. Inovasi dan fleksibilitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mendorong ide-ide baru, sementara fokus eksternal melibatkan perhatian terhadap tren dan perubahan di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Reflektivitas adalah kemampuan untuk mengevaluasi dan merefleksikan proses kerja guna terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Untuk menciptakan iklim inovatif, sangat penting bagi organisasi untuk berinvestasi dalam karyawan dan mendorong mereka untuk mengeksplorasi dan mengembangkan ide-ide yang mungkin tidak terpikirkan oleh orang lain. Mentalitas ini membantu menciptakan suasana yang mendukung kreativitas dan inovasi, memungkinkan karyawan merasa bebas untuk bereksperimen dan mengambil inisiatif tanpa takut akan kegagalan. Jika tidak membangun suasana seperti ini, hanya menginvestasikan uang di laboratorium mental yang hanya akan digunakan beberapa kali dan tidak akan memberikan laba atas investasi. Ini adalah kesalahan yang pada akhirnya akan merugikan organisasi. Tempat kerja harus mendorong pendekatan

multidisiplin dan menyediakan waktu dan ruang bagi setiap orang untuk berkolaborasi dalam sebuah proyek kreatif. Iklim yang inovatif, yang memungkinkan terjadinya pertukaran ide dan modifikasi ide, membantu karyawan untuk berbagi ide dan pandangan dengan organisasi, mendorong keragaman ide, dan membuatnya tersedia (Wu & Chen, 2018). Hal ini jika lingkungan seperti ini tidak ada, karyawan akan terpaksa pergi atau lebih buruk lagi akan terus berpikir dengan cara yang sama namun dengan metode yang berbeda, sehingga sulit untuk mengaplikasikan ide-ide karyawan dan menjebak karyawan. Sebagian besar bisnis difokuskan pada pembuatan dan penjualan barang, baik fisik maupun intelektual (Adil & Kamal, 2019). Berdasarkan pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh iklim inovatif terhadap *employee engagement* yang dilakukan (Yaqub et al., 2022) menyatakan iklim inovatif berhubungan positif dengan *employee engagement*.



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

Berdasarkan diskusi penelitian empiris dan model penelitian, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Pemberdayaan berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*
- H2 : Kontrak Psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement*
- H3 : Iklim Inovatif berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji bagaimana Pemberdayaan (*Empowerment*), Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*) dan Iklim Inovatif (*Innovative Climate*) mempengaruhi *Employee Engagement*. Variabel bebas yang terdapat pada penelitian ini yaitu pemberdayaan dengan dimensi *Perceived control* (Kontrol yang dirasakan), *Perceived competence* (Kompetensi yang di rasakan), dan *Goal internalisation* (Internalisasi tujuan); variabel kontrak psikologis dengan dimensi *work centrality* (sentralitas kerja), *transactional contract* (kontrak transaksional), *Relational contract* (Kontrak relasional), *Job satisfaction* (Kepuasan kerja), dan *Work engagement* (Keterlibatan kerja); variabel iklim inovatif dengan dimensi *Innovation & flexibility* (Inovasi dan fleksibility), *Outward focus* (Focus ke luar), dan *Reflexivity* (Refleksivitas). Variabel terikat pada penelitian ini yaitu *employee engagement* dengan dimensi *Vigor* (Semangat), *Dedication* (Dedikasi), dan *Absorption* (Penyerapan). Penelitian ini melibatkan karyawan PT. Sari Tembakau Harum. Metode kuantitatif digunakan dengan pengumpulan data primer. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode *purposive sampling*, di mana kriteria usia minimal 20 tahun, pendidikan minimal SMA/SMK,

dan masa kerja minimal 1 tahun digunakan untuk menentukan sampel. Sebanyak 103 responden terlibat dalam penelitian ini. Untuk mengumpulkan data, formulir kuesioner konvensional disebarkan kepada karyawan PT. Sari Tembakau Harum.

Dalam kuesioner mengenai variabel keterlibatan karyawan, variabel pemberdayaan, variabel kontrak psikologis, dan variabel iklim inovatif, terdapat dua belas pernyataan. Skala *Likert* dengan rentang 1 hingga 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), digunakan untuk menentukan tingkat kesepakatan karyawan terhadap pengaruh pemberdayaan, kontrak psikologis, lingkungan inovatif, dan keterlibatan karyawan. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan software SPSS 25. Tahap pengujian dalam penelitian ini adalah uji reabilitas. Uji validitas menggunakan besaran *KaiserMeyerOlkin* $\geq 0,8$ dan standar *loading faktor* dengan nilai $\geq 0,5$. Sedangkan Uji reliabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,80$ (Hair et al., 2019). Uji model meliputi koefisien determinasi (R^2) dan uji F dengan nilai signifikan $\leq 0,05$. Dan uji hipotesis dengan nilai signifikan $\leq 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk bagaimana Pemberdayaan (*Empowerment*), Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*), dan Iklim Inovatif (*Innovative Climate*) mempengaruhi *Employee Engagement*. Sampel penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di PT. Sari Tembakau Harum dengan jumlah responden sebanyak 103 karyawan. Data survei yang dikumpulkan dari para responden kemudian diolah menggunakan program SPSS untuk membantu perusahaan dalam menginterpretasikan informasi terkini secara lebih akurat. Karakteristik responden merupakan profil subjek penelitian yang dapat memberikan wawasan mendalam mengenai hasil penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi Pemberdayaan (*Empowerment*), Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*), dan Iklim Inovatif (*Innovative Climate*) terhadap *Employee Engagement*. Gambaran umum karakteristik responden di PT. Sari Tembakau Harum dikategorikan berdasarkan berbagai variabel demografis seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status pernikahan. Analisis ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana berbagai aspek personal dan profesional mempengaruhi persepsi dan keterlibatan karyawan di dalam perusahaan. Berdasarkan data karakteristik responden seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Deskripsi Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Laki-laki	36	Laki-laki
Perempuan	67	Perempuan
Belum Nikah	28	Belum Nikah
Sudah Menikah	73	Sudah Menikah
Usia		
20-25 tahun	35	34%
26-30 tahun	54	52,4%
31-35 tahun	13	12,6%
>35 tahun	1	1%
Pendidikan		
SMA/SMK	76	73,8%
DI/DII/DIII	12	11,7%
S1	14	13,6%
S2	1	1%
Lama Bekerja		
1-5 tahun	36	35%
6-10 tahun	53	51,5%

11-15 tahun	13	12,6%
>15 tahun	1	1%

Sumber: Hasil olah data SPSS 25, data diolah tahun 2024

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah responden pria mencapai 36 orang, yang merupakan 35% dari total responden, sedangkan jumlah responden wanita mencapai 67 orang, atau 65%. Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang terlibat dalam penelitian ini adalah wanita. Selain itu, data juga menunjukkan bahwa jumlah responden yang berstatus belum menikah adalah 28 orang, atau 27,2%, sedangkan jumlah responden yang sudah menikah adalah 75 orang, atau 72,8%. Dengan demikian, sebagian besar karyawan di perusahaan tersebut sudah menikah, mencerminkan demografi dominan dalam perusahaan. Dari segi data usia, persentase terbesar adalah responden yang berusia 26-30 tahun berjumlah 54 orang atau 52,4%, menunjukkan bahwa PT. Sari Tembakau Harum memiliki karyawan yang relatif muda dan bersemangat tinggi. Dalam hal pendidikan terakhir, dominasi lulusan SMA/SMK terlihat jelas dengan jumlah 76 responden atau 73,8%, yang mengindikasikan bahwa pekerjaan di PT. Sari Tembakau Harum lebih banyak membutuhkan pendidikan menengah karena tidak memerlukan kualifikasi pendidikan tinggi. Berdasarkan dari data total 103 responden menunjukkan bahwa sebagian besar memiliki masa kerja 6-10 tahun dengan jumlah 53 orang atau 51,5%, diikuti oleh masa kerja 1-5 tahun dengan jumlah 36 orang atau 35%, masa kerja 11-15 tahun berjumlah 13 orang atau 12,6%, dan masa kerja lebih dari 15 tahun berjumlah 1 orang atau 1%. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan PT. Sari Tembakau Harum memiliki pengalaman yang cukup untuk menguasai jobdesk. Data ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang profil demografis dan karakteristik pekerjaan karyawan di PT. Sari Tembakau Harum, yang penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan di perusahaan ini.

Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	KMO	Loading Factor	Keterangan		
Empowerment	X1.4	0,888	0,747	Valid		
	X1.5		0,782	Valid		
	X1.6		0,757	Valid		
	X1.7		0,703	Valid		
	X1.8		0,872	Valid		
	X1.9		0,721	Valid		
	X1.10		0,639	Valid		
	X1.11		0,796	Valid		
	X1.12		0,773	Valid		
	Psychological Contract		X2.3	0,888	0,848	Valid
			X2.4		0,820	Valid
			X2.5		0,882	Valid
Innovative Climate	X3.13	0,888	0,811	Valid		
	X3.14		0,806	Valid		
	X3.15		0,846	Valid		
Employee Engagement	Y1.1	0,888	0,815	Valid		
	Y1.2		0,840	Valid		
	Y1.3		0,774	Valid		

Sumber: Hasil Uji Validitas SPSS 25, data diolah tahun 2024

Uji validitas adalah proses evaluasi yang menentukan sejauh mana alat ukur yang

digunakan dalam penelitian secara akurat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji ini sangat penting karena memastikan keabsahan atau kesahihan suatu kuesioner. Melalui uji validitas, peneliti dapat memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner benar-benar mengukur konstruksi atau variabel yang dimaksudkan. Tanpa validitas yang memadai, hasil yang diperoleh dari kuesioner dapat menyesatkan atau tidak relevan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kesimpulan dan rekomendasi yang dibuat berdasarkan data tersebut. Oleh karena itu, uji validitas menjadi langkah kritis dalam desain penelitian untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan mampu memberikan gambaran yang akurat dan dapat diandalkan mengenai fenomena yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, hasil menunjukkan bahwa nilai semua variabel $\geq 0,8$ dan nilai *loading factor* $\geq 0,5$, sehingga dapat diasumsikan bahwa data cukup untuk dilakukan analisis faktor. Uji validitas ini dilakukan sebanyak dua kali pengujian untuk memastikan keakuratan hasil karena adanya *cross loading*. Pengujian ulang ini penting dilakukan untuk mengatasi potensi masalah *cross loading*, di mana suatu item dapat memiliki korelasi tinggi dengan lebih dari satu faktor. Dengan demikian, melalui uji validitas yang berulang, penelitian memastikan bahwa alat ukur yang digunakan benar-benar valid dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Standar	<i>Cronbach's</i>	Keterangan
	Alpha	Alpha	
Pemberdayaan	0,80	0,932	Reliabel
Kontrak Psikologis	0,80	0,894	Reliabel
Iklim Inovatif	0,80	0,944	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,80	0,838	Reliabel

Sumber: Hasil Uji Reliabilitas SPSS 25, data diolah tahun 2024

Uji reliabilitas merupakan metode untuk memastikan bahwa suatu instrumen penelitian memberikan hasil yang konsisten dan dapat diandalkan. Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* $>0,80$. Dalam penelitian ini, *Cronbach's Alpha* dipakai guna menguji reliabilitas variabel-variabel yang diteliti. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel *Empowerment* adalah 0,932, untuk variabel *Psychological Contract* adalah 0,894, untuk variabel *Innovative Climate* adalah 0,944, dan untuk variabel *Employee Engagement* adalah 0,838. Dengan demikian, semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang $>0,80$, sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan reliabel atau terpercaya.

Analisis Berganda

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	Uji Model		Uji t		Keterangan
	<i>Adjust R square</i>	(F) Sig.	Koefisien Beta	Sig.	
Pemberdayaan	0,291	0,000	0,291	0,009	Diterima
Kontrak Psikologis			0,274	0,007	Diterima
Iklim Inovatif			0,112	0,340	Ditolak

Sumber: Hasil Uji Regresi Berganda SPSS 25, data diolah tahun 2024

Koefisien determinasi merupakan sebuah kuadrat dari koefisien korelasi dan menunjukkan persentase total variasi nilai Y yang dapat dijelaskan oleh garis regresi (Hair et al., 2019).

Koefisien determinasi dipakai untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai ini menunjukkan proporsi variansi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan variabel independen dalam model regresi. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1, di mana nilai yang lebih tinggi mendekati 1 menunjukkan bahwa model regresi mampu menjelaskan sebagian besar perubahan dalam variabel dependen. Dengan kata lain, semakin tinggi nilai koefisien determinasi, semakin baik model tersebut dalam menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti. Persentase perubahan dalam variabel dependen yang disebabkan oleh variabel independen dihitung menggunakan koefisien determinasi. Menurut Hair et al., (2019) metode uji t digunakan untuk menilai koefisien regresi secara parsial. Dengan kata lain, statistik uji t dapat digunakan untuk menentukan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji t ini membantu dalam mengevaluasi signifikan atau tidaknya pengaruh variabel independen secara individual, yang memungkinkan peneliti untuk memahami kontribusi masing-masing variabel dalam model regresi. Dengan demikian, uji t membantu dalam mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang secara signifikan mempengaruhi hasil penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis mengenai pengaruh empowerment terhadap employee engagement diterima, hipotesis mengenai pengaruh psychological contract terhadap employee engagement juga diterima, sedangkan hipotesis mengenai pengaruh innovative climate terhadap employee engagement ditolak. Maka, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menunjukkan hasil signifikan pada variabel empowerment dan psychological contract, tetapi tidak pada innovative climate. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun upaya peningkatan empowerment dan pemenuhan psychological contract berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, iklim inovatif di lingkungan kerja mungkin belum cukup berdampak atau belum diterapkan dengan efektif di PT. Sari Tembakau Harum.

Penelitian diatas menyatakan bahwa hasil tingkat signifikansi $0,000 \leq 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa variabel independen seperti Pemberdayaan (*Empowerment*), Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*) dan Iklim Inovatif (*Innovative Climate*) berpengaruh terhadap variabel dependen *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil Uji t dapat diketahui nilai Sig. Pemberdayaan (*Empowerment*) terhadap *Employee Engagement* $0,009 \leq 0,05$. Berdasarkan hasil Uji t dapat diketahui nilai Sig. Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*) terhadap *Employee Engagement* $0,007 \leq 0,05$. Berdasarkan hasil Uji t dapat diketahui nilai Sig. Iklim Inovatif (*Innovative Climate*) terhadap *Employee Engagement* $0,340 \geq 0,05$. Nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R square* sebesar $0,291 = 29,1\%$. Hal ini mengidentifikasi bahwa variabel Pemberdayaan (*Empowerment*), Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*) dan Iklim Inovatif (*Innovative Climate*) terhadap *Employee Engagement* sebesar 29,1%, sedangkan sisanya sebesar 70,9% merupakan variabel lain yang mempengaruhi *Employee Engagement*.

Pengaruh Pemberdayaan terhadap *Employee Engagement*

Pemberdayaan adalah suatu kesempatan yang diberikan oleh manajemen kepada karyawannya untuk memiliki rasa tanggung jawab dan memiliki otoritas untuk melakukan pekerjaan dengan memberikan kepercayaan kepada karyawan (Purnami & Utama, 2019). Dalam konteks penelitian ini, empowerment dapat diinterpretasikan sebagai kemampuan perusahaan

untuk memberikan karyawan akses yang lebih besar terhadap informasi, sumber daya, dan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

Karyawan yang merasa didukung dan diakui dalam mengambil keputusan cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa peningkatan empowerment di PT. Sari Tembakau Harum akan berdampak positif pada tingkat keterlibatan karyawan.

Hasil penelitian (Jose & Mampilly, 2014), (Zulfikar et al., 2020) juga hubungan positif antara empowerment dan employee engagement. Sebab itu, pengaruh empowerment terhadap employee engagement diharapkan dapat menjadi faktor penting dalam penelitian ini, dengan potensi memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan mereka.

Pengaruh Kontrak Psikologis terhadap *Employee Engagement*

Psychological contract mengacu pada persepsi individu tentang kewajiban dan hak mereka dalam hubungan kerja dengan organisasi. Iskandar et al. (2018) menyatakan bahwa kontrak psikologis adalah kesepakatan yang tidak tertulis dan tidak resmi mengenai hak serta kewajiban pekerja dan organisasi dalam hubungan kerja mereka. Kontrak ini mencakup pemahaman dan harapan bersama antara kedua belah pihak tentang apa yang akan mereka berikan dan terima dalam konteks pekerjaan. Sementara itu, Utaminingsih (2014) menambahkan bahwa kontrak psikologis ialah persepsi karyawan mengenai kepercayaan dan penerimaan terhadap keberhasilan dan kegagalan dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa bahwa kesepakatan tersebut tidak terpenuhi atau menurun, hal ini dapat ditunjukkan dengan penurunan tingkat komitmen dan motivasi. Kedua pandangan ini menyoroti pentingnya menjaga kontrak psikologis yang sehat untuk mempertahankan hubungan kerja yang produktif dan harmonis antara karyawan dan organisasi.

Pendekatan ini menggaris bawahi pentingnya aspek-aspek non-material dan psikologis dari kontrak kerja dalam membentuk persepsi karyawan terhadap kewajiban dan hak mereka dalam konteks organisasi. Demikian pula, Sofyanty dan Setiawan (2020) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai suatu landasan keyakinan pribadi yang mendasari kewajiban timbal balik yang mungkin akan diperoleh karyawan dari perusahaan. Konsep ini mencakup berbagai harapan, tanggapan, dan ekspektasi yang telah dibuat secara eksplisit atau tersirat oleh kedua belah pihak, membentuk dasar dari interaksi dinamis yang memengaruhi persepsi dan perilaku individu di lingkungan kerja.

Oleh karena itu, peningkatan pemahaman dan pemenuhan *psychological contract* dapat menjadi strategi yang efektif bagi perusahaan untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Studi lain oleh (S & M, 2020) juga menegaskan hubungan positif antara *psychological contract* yang kuat dan *employee engagement*. Dengan demikian, pengaruh *psychological contract* terhadap *employee engagement* diharapkan dapat menjadi fokus yang penting dalam penelitian ini, memberikan pandangan yang berharga bagi PT. Sari Tembakau Harum dalam memperkuat hubungan kerja dengan karyawannya untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka.

Pengaruh Iklim Inovatif terhadap *Employee Engagement*

Innovative climate merujuk pada atmosfer yang mendorong dan mendukung kreativitas, eksperimen, dan pengembangan ide-ide baru di dalam organisasi. Volery dan Tarabashkina

(2021) mengatakan bahwa iklim inovatif positif ditunjukkan dalam iklim inovatif yang mendukung pembentukan ide-ide baru dan berguna, dan mendorong karyawan meraih peluang adanya perilaku kerja inovatif. Dengan iklim inovatif yang mendukung untuk perilaku kerja inovatif karyawan semakin memiliki motivasi untuk menghasilkan ide inovatif, yang kemudian akan meningkatkan tercapainya tujuan perusahaan. Sendjaya et al. (2008) iklim inovatif tidak hanya mencakup tingkat dukungan dan dorongan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya, tetapi juga melibatkan suasana yang memfasilitasi dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif, berpikir kreatif, dan mengeksplorasi metode baru dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dengan kata lain, iklim inovatif menciptakan landasan yang kondusif bagi proses inovasi di dalam organisasi, yang meliputi kebebasan untuk bereksperimen, dukungan untuk mengatasi rintangan, dan penghargaan terhadap upaya-upaya inovatif. Ini mencerminkan pentingnya budaya organisasi yang mendukung dalam membentuk lingkungan di mana ide-ide baru dihargai dan diterima dengan baik, sehingga merangsang pertumbuhan inovasi yang berkelanjutan.

Dengan demikian, peningkatan pemahaman dan implementasi innovative climate di PT. Sari Tembakau Harum dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Penelitian lain oleh (Yaqub et al., 2022) juga menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara climate inovatif yang kuat dan employee engagement. Oleh karena itu, pengaruh innovative climate terhadap employee engagement diharapkan dapat menjadi fokus yang penting dalam penelitian ini.

SIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara Pemberdayaan (*Empowerment*), Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*), dan *Employee Engagement* di PT. Sari Tembakau Harum. Hasil analisis menegaskan bahwa pemberdayaan dan pemenuhan kontrak psikologis memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Namun, dampak dari iklim inovatif terhadap keterlibatan karyawan masih perlu diperkuat. Dari segi demografis, profil karyawan perusahaan menunjukkan mayoritas adalah wanita yang sudah menikah, dengan usia dan latar belakang pendidikan tertentu. Hal ini menandakan perlunya pendekatan manajemen yang disesuaikan untuk karyawan yang relatif muda dan berpendidikan menengah. Memahami karakteristik demografis ini penting untuk merancang strategi manajemen yang efektif, termasuk program pelatihan dan pengembangan yang tepat, serta kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang dapat mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Saran untuk PT. Sari Tembakau Harum mencakup beberapa aspek penting untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Pertama, meningkatkan program pemberdayaan karyawan dengan memberikan lebih banyak akses dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Langkah ini akan memastikan bahwa karyawan merasa lebih dihargai dan berperan aktif dalam kesuksesan perusahaan. Selain itu, penting untuk memastikan pemenuhan kontrak psikologis antara perusahaan dan karyawan, sehingga tercipta hubungan kerja saling menguntungkan berdasarkan kepercayaan.

Selanjutnya, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dengan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, berbagi ide, dan mengambil risiko yang sesuai. Ini bisa dicapai melalui berbagai inisiatif seperti pelatihan yang berfokus pada pengembangan

kreativitas dan kemampuan berpikir kritis. Selain itu, memberikan penghargaan atas ide-ide baru yang berkontribusi pada peningkatan operasional atau produk perusahaan akan memotivasi karyawan untuk terus berinovasi. Pembentukan tim kerja lintas departemen juga dapat menjadi strategi efektif untuk mempromosikan kolaborasi dan pertukaran gagasan, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Dengan menerapkan saran-saran ini, PT. Sari Tembakau Harum dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan. Karyawan yang merasa diberdayakan dan dihargai cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas juga akan membantu perusahaan tetap kompetitif dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar. Dengan demikian, investasi dalam program pemberdayaan dan inovasi karyawan tidak hanya akan meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

REFERENSI

- Adil, A., & Kamal, A. (2019). Authentic Leadership and Psychological Capital in Job Demands-Resources Model among Pakistani University Teachers. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580772>
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and TurnOver Intentions in Community Health Service Workers: Test of a Model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237.
- Alexandri, M. B., Kostini, N., & Maulina, E. (2018). Employee Empowerment, Psychological Contract, Employee Engagement di Universitas di Indonesia. *Responsive*, 1(2), 81–85.
- Alsop, R., & Heinsohn, N. (2005). *Measuring Empowerment in Practice: Structuring Analysis and Framing Indicators*. World Bank Publications.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Asaria, H., & Mansyur, A. (2024). The Role of Motivation on Employee Engagement. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(3), 4174–4183.
- Asri, D. H. (2020). Pengaruh Employee Empowerment terhadap Employee Performance dengan Employee Engagement sebagai Mediasi. *Jurnal Rekaman*, 4(2), 231–237.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3).
- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The Relations Between Work Centrality, Psychological Contracts, and Job Attitudes: The Influence of Age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497–523.
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational Leadership and Employee Engagement in Trinidad ' s Service Sector: The Role of Job Resources. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691–715.
- Caitanya, N. A. P., & Mansyur, A. (2024). Hubungan Kepemimpinan Inklusif, Keterlibatan Karyawan, Efikasi Diri terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Kenangan Dan Bisnis Syariah*, 6(5), 4628–4641.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists ' work engagement: Evidence from Irish science research centres. *Personnel Review*, 42(4), 396–

421. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2011-0097>

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *The Journal of Management Studies*, 37(7), 904–930.

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67–80.

Hair, J. F., Black, J., W. C., B., J., B., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. In Pearson New International Edition.

Hempel, P. S., Zhang, Z.-X., & Han, Y. (2012). Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475–501.

Iskandar, N., Kep, M., Yuhansyah, N., & Kep, M. (2018). *Pengaruh Motivasi & Ketidakamanan kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Media Sahabat Cendekia.

Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93–104.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education and Training*, 47(8/9), 628–639.

Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299–310.

Lukmansyah, J. F., & Turangan, J. A. (2021). Pengaruh Employee Empowerment dan Psychological Contract terhadap TurnOver Intention dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi pada PT BBI. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(4), 1057–1065.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153–180.

Natrajan, N. S., Sanjeev, R., & Singh, S. K. (2019). Achieving Job Performance From Empowerment Through The Mediation of Employee Engagement: An Empirical Study. *Independent Journal of Management & Production*, 10(3), 1094–1105.

Ndraha, T. (2012). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.

Purnami, N. M. I., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(9), 5611–5631.

Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Studi Empiris*. CV. Pustaka Abadi.

Remneland-Wikhamn, B., & Wikhamn, W. (2011). Open Innovation Climate Measure: The introduction of a validated scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 284–295.

Rivai, V. (2016). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Raja Grafindo Persada.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.

Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer ' s Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.

Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. Carnegie

Mellon University, British Library.

S, S., & M, S. M. (2020). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325–349.

Sandhya, S., & Sulphrey, M. M. (2019). An assessment of contribution of employee engagement, psychological contract and psychological empowerment towards turnover intentions of IT employees. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(1), 22–31.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Rhenen, W. van. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.

Sharma, N., & Garg, P. (2017). Psychological Contract and Psychological Empowerment as Employee Engagement Drivers in Indian IT Sector. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(1), 279–287.

Sharma, N., & Singh, V. K. (2018). Psychological Empowerment and Employee Engagement: Testing the Mediating Effects of Constructive Deviance in Indian IT Sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 9(4), 44–46.

Shuck, B., Adelson, J. L., & Jr., T. G. R. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Sofyanty, D. (2018). Pengaruh Kontrak Psikologis dan Psychological Well Being Terhadap Keterikatan Kerja. *Widya Cipta*, II(1), 96–102.

Sofyanty, D., & Setiawan, T. (2020). Pengaruh kontrak psikologis dan psychological well being terhadap kinerja karyawan: studi pada pt asia kapitalindo jakarta. *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 02(02), 25–34.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Spreitzer, G. M., Janasz, S. C. De, & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511–526.

Tiara, F., Sefnedi, & Puspa, D. F. (2023). Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Praktek Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja: Keterlibatan Pegawai Sebagai Variabel Mediasi. *Abstract of Undergraduate Research, Faculty of Economics, Bung Hatta University*, 22(4).

Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodriguez-Sanchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>

Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku organisasi: Kajian teoritik & empirik terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan dan komitmen*. Universitas Brawijaya Press.

Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295–303.

VOS, A. DE, BUYENS, D., & SCHALK, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industria, Occupational and*

Organizational Psychology and Behavior, 24(5), 537–559.

Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75–84.

Yaqub, R. M. S., Kousar, S., Mahmood, S., & Maqsood, A. (2022). Moderating role of Organizational Justice in Relationship of Innovative Climate, Psychological Capital, Positive Deviance, and Employees Engagement. *Review of Education, Administration and Law (REAL)*, 5(3), 371–387.

Zulfikar, Amri, & Putra, T. R. I. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Employee Engagement and Its Impact on The Satisfaction of Administrative Employee in General Hospital Rsudza. *International Journal of Scientific and Management Research*, 3(3), 71–83.