

**LAPORAN PENELITIAN TERAPAN**  
**IMPLEMENTASI *EMPLOYEE INVOLVEMENT AND PARTICIPATION***  
**PADA PT KILANG PERTAMINA INTERNASIONAL**  
**REFINERY UNIT VI BALONGAN**



**Disusun Oleh:**

**Putri Ayu Amaliyah**

**20211050**

**PROGRAM STUDI BISNIS DIGITAL SARJANA TERAPAN**  
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**  
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2024**

**IMPLEMENTASI *EMPLOYEE INVOLVEMENT AND PARTICIPATION***  
**PADA PT KILANG PERTAMINA INTERNASIONAL**  
**REFINERY UNIT VI BALONGAN**

**Laporan Penelitian Terapan**

**Laporan penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat  
menyelesaikan jenjang Sarjana Terapan Fakultas Ekonomi Universitas Islam  
Indonesia**

**Putri Ayu Amaliyah**

**20211050**

**PROGRAM STUDI BISNIS DIGITAL SARJANA TERAPAN**  
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**  
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2024**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa laporan penelitian terapan ini ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 10 Oktober 2024

Penulis



Putri Ayu Amaliyah

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**LAPORAN PENELITIAN TERAPAN**  
**IMPLEMENTASI *EMPLOYEE INVOLVEMENT AND PARTICIPANT* PADA**  
**PT KILANG PERTAMINA INTERNASIONAL**  
**REFINERY UNIT VI BALONGAN**



**Disusun Oleh:**

**Putri Ayu Amaliyah**

**20211050**

*Telah disetujui oleh dosen pembimbing*

**Pada tanggal: 10 Oktober 2024**

**Dosen Pembimbing**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Khoirina Noor Anindya', is placed below the text 'Dosen Pembimbing'.

**(Khoirina Noor Anindya SE.,MSc)**

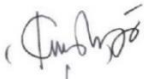
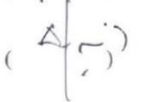
**HALAMAN PENGESAHAN UJIAN**  
**LAPORAN PENELITIAN TERAPAN**

Telah dipertahankan/diujiikan dan disahkan  
Untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Sarjana Terapan Bisnis Digital, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia

Nama: Putri Ayu Amaliyah  
No. Mahasiswa: 20211050  
Program Studi: Bisnis Digital

Yogyakarta, 02 Desember 2024

Disahkan oleh:

Penguji 1: Khoirina Noor Anindya (   
SE., MSc  
Penguji 2: Arief Darmawan, SE., MM ( 

Mengetahui  
Ketua Program Studi  
Bisnis Digital



(Arief Darmawan, SE., MM)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Employee Involvement and Participation* (EIP) terhadap kinerja perusahaan pada PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan. Fokus penelitian ini adalah pada partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta pengaruh keterlibatan tersebut terhadap produktivitas dan efisiensi perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam dan observasi terhadap manajer, supervisor, dan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa EIP memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan, terutama dalam meningkatkan motivasi, inovasi, dan rasa memiliki di antara karyawan. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan EIP, seperti komunikasi yang kurang efektif dan budaya perusahaan yang belum sepenuhnya mendukung keterlibatan aktif karyawan. Penelitian ini menyarankan peningkatan frekuensi komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang aktif terlibat sebagai langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas EIP dalam mendukung kinerja perusahaan.

**Kata kunci:** *Employee Involvement, Employee Participation, Kinerja Perusahaan, PT Kilang Pertamina Internasional, Balongan.*

## ABSTRACT

*This research aims to analyze the implementation of Employee Involvement and Participation (EIP) on company performance at PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan. The focus of this research is on employee participation in the decision-making process and the influence of this involvement on company productivity and efficiency. The research method used is a qualitative approach with in-depth interview techniques and observations of managers, supervisors and employees. The research results show that EIP has a positive impact on company performance, especially in increasing motivation, innovation and a sense of belonging among employees. However, there are still several obstacles in implementing EIP, such as less effective communication and a company culture that does not fully support active employee involvement. This research suggests increasing the frequency of open communication between management and employees, as well as providing rewards to employees who are actively involved as strategic steps to increase the effectiveness of EIP in supporting company performance.*

**Keywords:** *Employee Involvement, Employee Participation, Company Performance, PT Kilang Pertamina Internasional, Balongan.*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah, Puji dan Syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta memberikan kesehatan dan segala karunia-Nya, sehingga pada kesempatan ini penulis dapat menyelesaikan Laporan Penelitian Tugas Akhir yang berjudul **“Implementasi Employee Involvement and Participation Pada PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan”** dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam kita sanjungkan kepada Rasulullah Shallallahu Alaihi Wasallam yang senantiasa menjadi sumber inspirasi dan teladan terbaik untuk umat manusia.

Penyusunan Laporan Penelitian ini diajukan oleh penulis sebagai salah satu bentuk persyaratan menyelesaikan pendidikan untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Bisnis Digital Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa Laporan Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis berharap dapat belajar lebih banyak lagi dalam mengimplementasikan ilmu yang didapatkan. Banyak pihak yang memberikan dukungan, bantuan, masukan, arahan, serta bimbingan selama menyelesaikan studi dan tugas akhir ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan nikmat sehat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat mengerjakan Laporan Tugas Akhir Magang sampai selesai dengan baik dan lancar.
2. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Arief Darmawan, SE., MM. selaku Ketua Prodi Bisnis Digital. Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

4. Ibu Khoirina Noor Anindya SE.,MSc. selaku Dosen Pembimbing serta Ibu Mellisa Fitri Adriyani Muzakir, SE., MM. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan, saran, dan juga arahan yang sangat berharga bagi penulis. Kesabaran, dedikasi, serta ilmu yang diberikan beliau sangat membantu penulis untuk menyelesaikan penulisan laporan tugas akhir.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Program Studi Bisnis Digital Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah mengajar, membantu, membimbing dan membagi ilmunya kepada penulis selama masa perkuliahan hingga Laporan Tugas Akhir ini selesai.
6. Bapak Mahardhika Putra Kurnia Selaku Manager Human Capital PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan.
7. Bapak Gustian Quddus selaku Section Head Human Capital (HC) Business Partner PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan kegiatan magang selama enam bulan dan juga memudahkan penulis untuk melakukan penelitian pada perusahaan.
8. Bapak Wiranugraha selaku Supervisor Human Capital (HC) Business Partner di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, selaku Pembimbing Lapangan selama kegiatan magang, terima kasih telah memberikan ilmu dan bantuan yang selalu diberikan ke penulis dari awal magang sampai proses penelitian. Terima kasih selalu memberikan semangat secara individu kepada penulis agar menyelesaikan laporan tugas akhir dengan baik.
9. Bapak Muchamad Taufik selaku Pembimbing Lapangan 2 pada kegiatan magang di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan.
10. Ibu Susi Susanti selaku HR Diklat PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan yang banyak memberikan bantuan serta arahan selama proses hingga pelaksanaan magang.
11. Rekan- rekan Human Capital (HC) PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan yang telah menerima, membimbing dan mengajarkan banyak pelajaran serta memberikan informasi yang dibutuhkan penulis sehingga memudahkan penulis menyelesaikan laporan dengan baik.

12. Terima Kasih kepada kedua orang tua saya yang selalu memberikan dukungan dan selalu mendoakan saya hingga penyusunan laporan ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.
13. Terima kasih untuk teman-teman saya selama menempuh perkuliahan di Universitas Islam Indonesia, serta seluruh pihak yang telah membantu, memberikan semangat, dan menemani dalam penyusunan Laporan Magang ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
14. Dan tidak lupa untuk diri sendiri, Putri Ayu Amaliyah, terima kasih atas usaha, ketekunan, dan dedikasi yang telah dilakukan sebaik mungkin selama proses perkuliahan sampai penyusunan laporan tugas akhir ini. Perjalanan ini penuh dengan tantangan, namun dengan tekad yang kuat serta kerja keras tiada henti, penulis berhasil melewati setiap rintangan. Keberanian untuk terus maju dan kesabaran dalam menghadapi berbagai kesulitan telah menjadi bagian penting dari pencapaian ini. Terima kasih sudah bertahan sejauh ini.

Penulis menyadari selama penulisan laporan tugas akhir masih banyak kekurangan serta tanpa adanya motivasi serta bantuan dari pihak-pihak yang sudah disebutkan, penulisan laporan tugas akhir ini tidak mungkin terwujud.

Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih atas segala bantuan, perhatian, dan dukungan yang telah diberikan. Mohon maaf apabila dalam penyusunan laporan tugas akhir ini terdapat kesalahan. Semoga dengan adanya laporan tugas akhir ini, dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi positif bagi pembaca dan pengembangan untuk ilmu pengetahuan. *Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 10 Oktober 2024

Penulis



Putri Ayu Amaliyah

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN TERAPAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN UJIAN LAPORAN PENELITIAN TERAPAN</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	8
1.3    Batasan Penelitian .....	8
1.4    Tujuan Penelitian .....	8
1.5    Manfaat Penelitian .....	8
1.5.1    Manfaat Secara Teoritis.....	8
1.5.2    Manfaat Secara Praktis.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1    Landasan Teori .....	10
2.1.1    Manajemen Sumber Daya manusia.....	10
2.1.2    Pengertian Manajemen Sumber Daya manusia.....	10
2.1.3    Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.4    Aktivitas Manajemen Sumber Daya manusia .....	16
2.1.5    Peran Manajemen Sumber Daya manusia.....	17
2.1.6    Komitmen Organisasi.....	20
2.1.7    Aspek-aspek Komitmen Organisasi .....	22
2.1.8    Faktor-faktor Komitmen Organisasi .....	23
2.1.9    Kinerja Karyawan .....	25
2.1.10    Indikator Kinerja .....	27
2.1.11    Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	30
2.1.12    Employee Involvement .....	33
2.1.13    Bentuk-Bentuk Employee Involvement.....	35
2.1.14    Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan .....	38

2.1.15	Employee Participation .....	39
2.1.16	Indikator Partisipasi Karyawan .....	41
2.1.17	Jenis-jenis Konsep Partisipasi .....	43
2.2	Kajian Pustaka.....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>49</b>
3.1	Tipe penelitian.....	49
3.2	Populasi dan Sampel .....	50
3.3	Sumber data dan Teknik Pengumpulan Data .....	50
3.3.1	Sumber Data.....	50
3.3.2	Teknik Pengumpulan Data .....	51
3.3.3	Teknik Keabsahan Data.....	53
3.4	Metode Analisis Data .....	55
3.5	Menjaga Kualitas Penelitian (Maintaining Quality) .....	58
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>61</b>
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	61
4.1.1	Sejarah dan Profil Perusahaan.....	61
4.1.2	Visi dan Misi PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan.	63
4.1.3	Struktur Organisasi dan Sumber Daya manusia.....	64
4.1.4	Budaya Kerja dan Keterlibatan Karyawan.....	69
4.1.5	Relevansi Lokasi Penelitian .....	70
4.2	Deskripsi Informan atau Partisipan Penelitian.....	71
4.2.1	Profil Informan.....	71
4.2.2	Proses Pemilihan Informan .....	72
4.2.3	Konteks Partisipasi.....	73
4.2.4	Profil dan Keterlibatan Partisipan .....	74
4.3	Hasil Penelitian .....	75
4.3.1	Implementasi <i>Employee Involvement and Participation</i> di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan.....	76
4.3.2	Dampak, Hambatan, dan Peningkatan Implementasi <i>Employee Involvement and Participation</i> di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan.....	90
4.4	Pembahasan.....	102
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>112</b>
5.1	KESIMPULAN .....	112
5.2	SARAN .....	114

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>116</b>
----------------------------	------------

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Pustaka.....	46
-------------------------------	----

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Kilang Pertamina Internasional .....	68
Gambar 4.2 Struktur Organisasi RU VI Balongan PT Kilang Pertamina Internasional.....	69

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Catatan Observasi .....	124
Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Wawancara .....	126
Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara .....	143
Lampiran 4 Surat Pengantar Penelitian.....	144
Lampiran 5 Surat Uji Plagiarisme.....	145

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Semakin meningkatnya persaingan antar perusahaan pada masa mendatang, maka semakin membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas untuk dapat bersaing. Untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka harus diterapkan sejak masa pendidikan agar dapat memiliki bekal yang kompeten untuk dapat bersaing dalam dunia kerja. Begitu pula dengan kondisi era globalisasi dan masyarakat industri 5.0 saat ini yang membuat persaingan dunia usaha semakin ketat, agar mampu bersaing, tidak sedikit perusahaan yang mulai memperhatikan pengembangan kualitas sumber daya manusianya sebagai aset yang akan mendorong pertumbuhan dan kinerja perusahaan (Widjaja, 2021).

Keunggulan suatu organisasi dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki organisasi, khususnya sumber daya manusia secara optimal. Pemberdayaan pegawai sebagai sumber daya yang optimal dapat dicapai dengan kinerja pegawai yang optimal, yang akan berdampak pada kinerja organisasi atau perusahaan dan hal ini akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan. Keunggulan hingga kesuksesan yang akan didapatkan oleh perusahaan adalah salah satu bentuk keberhasilan dari hasil kerjasama dan kerja keras untuk tetap melakukan pekerjaan secara optimal yang telah dilakukan oleh para pegawainya (Ulfa & Ridwan, 2015)

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang pasti untuk meningkatkan dan

mensukseskan suatu perusahaan tersebut, dan untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan berhak memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berpotensi dan berkompeten untuk dapat bekerja sama dalam memprioritaskan suatu target perusahaan. Untuk menciptakan SDM yang berkualitas tentunya membutuhkan tekanan pembelajaran yang maksimal terhadap seluruh SDM yang berkontribusi dalam mencapai target perusahaan. Tata kelola perusahaan yang harus terbentuk dan terstruktur jelas akan berdampak penting bagi jalannya suatu perusahaan untuk mencapai target dan mengelola kinerja Sumber Daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia sangat memiliki peran penting bagi setiap perusahaan, karena dengan adanya SDM yang baik maka akan mampu mengatur hingga mengawasi jalannya suatu perusahaan, dan oleh karena itu perusahaan sangat perlu mengatur metode dan strategi yang efektif untuk mengelola sumber daya manusia bagi perusahaan (Wijaya, Haryokusumo, & Akbar, 2001).

Stalmasevoka, Genzrova, dan Corejova (2017) mengatakan bahwa karyawan sama dengan sumber daya manusia, yang berarti sumber yang sangat diperlukan untuk kesuksesan perusahaan mana pun. Oleh karena itu, kita harus memperlakukan mereka setidaknya dengan cara yang sama seperti kita memperlakukan sumber daya material, financial dan informasi. Tugas utama manajemen sumber daya manusia adalah memotivasi karyawan agar memberikan kinerja terbaiknya. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga harus dapat membuat karyawan agar selalu nyaman untuk menjalani setiap pekerjaannya. Namun terlepas dari hal itu, manajemen sumber daya

manusia juga harus dapat tetap mengutamakan keselamatan kerja para pegawainya, karena keselamatan kerja adalah salah satu point paling penting dalam penilaian kinerja pada suatu perusahaan.

Suatu organisasi selalu mencari cara untuk mencapai keinginan dan memperoleh keunggulan kompetitif dalam permainan bisnis. Sebagai arena bisnis yang penuh dengan banyak ketidakpastian yang dihadapi, banyak sekali inovasi teknologi yang serba tinggi, asing dan kompetisi lokal, dan pelarian modal maka ekspektasi juga terus menciptakan dan berpose lebih banyak tantangan bagi manajer dan organisasinya. Oleh karena itu, ada kebutuhan bagi para manajer untuk melakukan hal tersebut secara efektif menahan dan mengatasi tantangan-tantangan ini untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi dan mencapai tujuan. Untuk melakukan hal ini, karyawan dengan kompetensi, keterampilan teknis, profesional dan konseptual yang telah dimiliki akan terlibat secara efektif untuk mendorong visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang efektif mempunyai tempat yang tinggi pentingnya dari keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan mereka. Organisasi mengadopsi kebijakan yang berupaya untuk memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam proses tertentu untuk mendorong kinerja mereka, dan untuk membangun keunggulan kompetitif (Khattak, Iqbal, Faiza, & Muzammal, 2011).

Keterlibatan karyawan telah menjadi strategi penting untuk meningkatkan organisasi kinerja dan hasil positif organisasi lainnya. Perlunya keterlibatan karyawan dalam proses organisasi dan pengambilan keputusan sebagai

perkembangan dan inovasi untuk mendorong kelangsungan hidup organisasi, pertumbuhan dan peningkatan produktivitas adalah suatu hasil dari karyawan yang bekerja di dalamnya. Para pemimpin dan manajer perusahaan semakin memahami relevansi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah untuk mengembangkan hubungan lintas fungsi dan memanfaatkan secara total potensi karyawan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa pemahaman tentang pentingnya keterlibatan karyawan oleh pemberi kerja sangatlah penting bagi manajer, karena ini merupakan prediktor signifikan perilaku kerja di kalangan karyawan (Monojlovich & Laschinger, 2002). Faktanya, tidak ada organisasi yang dapat berhasil dalam jangka panjang tanpa adanya hal ini karyawan yang terampil dan berkualifikasi tinggi sebagaimana mereka adalah kehidupan darah yang menopang organisasi, serta yang utama dan agen penting kinerja bisnis dan indikator penting kompetisi. Apostolou, Pandey, dan Kumar (2014) berpendapat bahwa organisasi yang dapat memanfaatkan kekuatan rakyatnya akan menjadi lebih kuat dan lebih agresif dibandingkan mereka yang tidak bisa. Sebagai akibatnya, manajer sangat membutuhkan karyawan yang tahu apa untuk melakukan, dan berkeinginan untuk melakukannya tanpa disuruh. Oleh karena itu, karyawan tetap menjadi satu-satunya kendaraan yang mengemudi sebuah organisasi dari tempat mereka berada saat ini hingga tempat mereka ingin berada di masa depan, keterlibatan karyawan mengarah pada kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi (Nwaeke & Onyebuchi, 2017). Robbins dan Coulter (2019) mencatat bahwa “Kualitas suatu

organisasi sebagian besar hanyalah penjumlahan dari kualitas orang yang dipekerjakan dan dipertahankannya”. Zep-Obipi dan Obiekwe (2018) namun menyatakan bahwa mempekerjakan dan mempertahankan saja tidak cukup pekerja terampil; mereka harus terlibat secara efektif untuk tujuan mereka organisasi untuk memanfaatkan kemampuan mereka dan memanfaatkannya kompetensi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif atas para pesaingnya. Tulisan ini secara teoritis mengkaji konsep pegawai keterlibatannya, tantangan penerapannya dan dampaknya banyak manfaat bagi organisasi. Ini juga menguraikan beberapa di antaranya implikasinya terhadap keputusan manajerial yang ingin dicapai efektivitas dan mendapatkan keunggulan kompetitif bagi mereka organisasi.

Keterlibatan karyawan meningkatkan hubungan antara manajer dan karyawan, itu juga mendorong kuat rasa kerja tim, membuat karyawan merasa penting sebagai dampak negatif keterlibatan karyawan memecahkan penghalang kepemimpinan dan menyebabkan kekacauan dan ketidakpastian perintah. Meskipun partisipasi karyawan memiliki dampak negatif terhadap karyawan dan organisasi kinerja, namun Ijeoma & Chimaobi (2020) mencatat bahwa manfaat partisipasi karyawan melebihi kerugiannya. Sejak organisasi mempunyai budaya dan sumber daya manusia yang berbeda, dia disarankan bagi mereka untuk memiliki pemahaman yang baik satu sama lain untuk menetapkan pengambilan keputusan dan mengadopsi praktik terbaik yang diperlukan untuk sukses dalam lingkungan bisnis. Partisipasi karyawan mewakili peningkatan keterlibatan yaitu banyak orang yang terlibat dalam

proses pengambilan keputusan organisasi, dan hal ini pada gilirannya dapat menunda keseluruhan keputusan proses pembuatannya karena banyak perbedaan pendapat antar aktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Terlebih lagi, perlu waktu untuk melakukannya memverifikasi keakuratan informasi yang mungkin mengarah untuk menunda proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, efektivitas organisasi mana pun bergantung pada keterlibatan karyawan yang efisien (Adeniyi, 2023).

Bidang manajemen sumber daya manusia yang strategis tentu saja telah sampai pada persimpangan jalan yang evolusioner. Hal ini telah berkembang cukup pesat selama dekade terakhir, berkembang dari awal definisi dan teoritis hingga keadaan saat ini berupa akumulasi pekerjaan empiris yang mengeksplorasi kesesuaian antara praktik, strategi, dan kinerja sumber daya manusia. Meneliti manajemen sumber daya manusia strategis, dengan memperkenalkan tiga arena penyelidikan yang dapat berfungsi sebagai batu loncatan atau titik awal untuk diskusi yang provokatif dan kontroversial yang dapat mempengaruhi kemajuan teoritis dan empiris di lapangan. Penelitian ini fokus pada keterlibatan karyawan, keberagaman, dan manajemen sumber daya manusia Internasional yang atrategis. Secara teoritis konsep keterlibatan karyawan serta manfaat dan tantangannya terkait dengan implementasi keterlibatan pegawai dalam organisasi. Penelitian ini mencatat bahwa perencanaan yang baik dan program keterlibatan yang diterapkan menghasilkan komitmen karyawan tingkat tinggi, mendorong kerja sama tim, meningkatkan semangat kerja, dan memimpin untuk keunggulan kompetitif

strategis dan hasil organisasi positif lainnya. Namun, program keterlibatan karyawan memang demikian menghadapi banyak kesulitan yang mencakup sikap manajer yang buruk terhadap keterlibatan karyawan, kurangnya tenaga kerja yang berkualitas, tingginya biaya implementasi, lingkungan sosial budaya, dan lain-lain. Menerapkan program keterlibatan karyawan yang efektif untuk meningkatkan kinerja keunggulan kompetitif, mendorong inovasi, dan meningkatkan kinerja karyawan dengan baik. Organisasi harus melatih dan melatih kembali tenaga kerjanya untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan teknis dan kompetensi yang diperlukan yang akan mempersiapkan mereka untuk berpartisipasi secara efektif dalam program keterlibatan karyawan. Karyawan di semua tingkat hierarki organisasi harus berusaha untuk berinvestasi dalam hal pribadi perolehan dan pengembangan keterampilan untuk memperoleh kompetensi dan pengetahuan yang diperlukan yang akan menjadikannya relevan dan siap terlibat aktif dalam berbagai kegiatan organisasi.

Berdasarkan pada uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pentingnya keterlibatan karyawan dan partisipasi karyawan terhadap suatu perusahaan dalam meningkatkan kualitas pekerja untuk mencapai target hingga tujuan perusahaan. Oleh karena itu penulis memberikan judul **"Implementasi *Employee Involvement And Participation* Pada PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan"**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimana implementasi *employee involvement and participation* terhadap kinerja perusahaan pada PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?

## **1.3 Batasan Penelitian**

Masalah yang dibahas dalam penelitian ini yaitu mengenai implementasi *employee involvement and participation* terhadap kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Mengetahui Implementasi *employee involvement and participation* terhadap kinerja perusahaan pada PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Secara Teoritis**

- a. Dapat menjadi acuan dan referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti tentang aktivitas *employee involvement and participation*.
- b. Dapat menjadi penelitian baru untuk Jurusan Bisnis Digital sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi mahasiswa.
- c. Dapat menjadi acuan bagi para pekerja mengenai pentingnya *employee involvement and participation*.

### **1.5.2 Manfaat Secara Praktis**

- a. Penelitian ini memberikan kontribusi, saran, dan rekomendasi untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- b. Untuk menambah pengetahuan penulis mengenai pentingnya *employee involvement and participation* bagi perusahaan.
- c. Sebagai masukan bagi para tenaga kerja PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan dalam pentingnya *employee involvement and participation*.

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya manusia**

Ada beberapa definisi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Goswami (2018) manajemen sumber daya manusia (HRM atau HR) adalah fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja karyawan dalam melayani tujuan strategis pemberi kerja. HR terutama berkaitan dengan bagaimana orang dikelola dalam organisasi, dengan fokus pada kebijakan dan sistem. Departemen dan unit HR dalam organisasi biasanya bertanggung jawab atas sejumlah kegiatan, termasuk rekrutmen karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan. HR juga berkaitan dengan hubungan industrial, yaitu penyeimbangan praktik organisasi dengan peraturan yang timbul dari perundingan bersama dan undang-undang pemerintah.

#### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya manusia**

Menurut Hartini dan Garry (2023; 2015) manajemen sumber daya manusia (HRM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola hubungan ketenagakerjaan yang menekankan bahwa memanfaatkan kemampuan orang-orang sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini dicapai melalui serangkaian kebijakan, program, dan praktik ketenagakerjaan yang terintegrasi secara khas. Para penulis menyajikan fungsi-fungsi HRM sebagai berikut: perencanaan, rekrutmen dan

seleksi, penilaian dan manajemen kinerja, manajemen penghargaan, pengembangan, hubungan karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta hubungan serikat buruh-manajemen. Pendekatan ini menekankan pentingnya strategi HRM yang terintegrasi dengan baik untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengelolaan efektif dari sumber daya manusia organisasi. Dengan memusatkan perhatian pada kebijakan, program, dan praktik ketenagakerjaan yang terpadu, HRM bertujuan untuk memaksimalkan potensi dan kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

HRM memiliki alat-alat sistem yang menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan fungsi efektif terkait dengan pengelolaan orang-orang. Manajemen sumber daya manusia (HRM) dalam umumnya bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan di dalam organisasi. Kontribusi-kontribusi tersebut berupa ide-ide baru, bekerja dengan produktif, dan mencapai kesuksesan. Manajemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab terhadap tujuan-tujuan sosial. Ini berarti manajer SDM harus berperilaku adil sesuai dengan norma-norma etika sosial, sambil sekaligus meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi akibat tuntutan mereka terhadap organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab terhadap organisasi, hal ini bisa ditebak dari konsepnya. Tujuan utama mereka adalah membangun standar kerja yang adil dan lebih tinggi untuk setiap pekerja.

Hartini (2023) mendefinisikan peran HRM sebagai penyedia bantuan

dalam masalah-masalah HRM kepada karyawan garis, atau mereka yang secara langsung terlibat dalam menghasilkan barang dan layanan organisasi. mengakuisisi layanan orang, mengembangkan keterampilan mereka, memotivasi mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi, dan memastikan pemeliharaan dan komitmen mereka yang berkelanjutan terhadap organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan organisasional. Para penulis mengusulkan pendekatan khusus HRM terdiri dari empat fungsi yaitu *staffing* (penyediaan tenaga kerja), *training and development* (pelatihan dan pengembangan), *motivation* (motivasi), dan *maintenance* (pemeliharaan).

### **2.1.3 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam menjalankan kegiatan setiap organisasi atau perusahaan. Dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan maka pihak manajemen butuh penerapan manajemen sumber daya manusia dengan baik. Salah satu departemen di perusahaan yang bertugas untuk mengembangkan perusahaan melalui sistem manajemen adalah bagian *Human Resource Management* (HRD). *Human Resource Management* (HRD) atau personalia memiliki peranan penting bagi perusahaan, bertanggung jawab atas segala hal yang berkaitan dengan hubungan antara perusahaan dan karyawan, menerapkan nilai dan budaya perusahaan, menangani seluk-beluk administrasi, melakukan kegiatan rekrutmen, seleksi, mutasi, pengelolaan, pelatihan, pembinaan, pengarahan, pengawasan, serta pemberdayaan karyawan. Oleh sebab itu, semua keputusan yang diambil divisi *human resource* harus memenuhi

aspek keadilan dalam memberdayakan karyawan sebab seluruh karyawan merupakan tenaga kerja yang harus diperhatikan hak-haknya. Manajemen sumber daya manusia menjalankan fungsinya dalam pengelolaan terhadap para karyawan agar tercipta suasana kerja yang nyaman, sumber daya manusia yang puas dalam bekerja. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah organisasi demi kelangsungan hidup dan pengembangan organisasi atau perusahaan (Hartini, 2023).

Fungsi-fungsi atau tugas-tugas yang dilakukan dalam Manajemen Sumber Daya manusia (HRM). Ini mencakup berbagai aktivitas dan tanggung jawab yang dikelola oleh departemen atau fungsi HRM dalam sebuah organisasi untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Beberapa fungsi utama dari HRM meliputi:

Fungsi-fungsi atau tugas-tugas yang dilakukan dalam Manajemen Sumber Daya manusia (HRM). Ini mencakup berbagai aktivitas dan tanggung jawab yang dikelola oleh departemen atau fungsi HRM dalam sebuah organisasi untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Beberapa fungsi utama dari HRM meliputi:

1. *Staffing* (Penyediaan Tenaga Kerja): Meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
2. *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan): Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang program pelatihan, dan mengembangkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka.

3. *Compensation and Benefits* (Kompensasi dan Manfaat): Merancang dan mengelola sistem penggajian, insentif, tunjangan, dan manfaat karyawan.
4. *Performance Management* (Manajemen Kinerja): Membuat dan mengimplementasikan proses evaluasi kinerja, memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengidentifikasi peluang untuk pengembangan lebih lanjut.
5. *Employee Relations* (Hubungan Karyawan): Membangun dan memelihara hubungan yang positif antara manajemen dan karyawan, menangani masalah, konflik, dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan.
6. *HR Planning and Strategy* (Perencanaan dan Strategi SDM): Mengembangkan rencana jangka panjang untuk kebutuhan sumber daya manusia organisasi, serta menyusun strategi untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia.
7. *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan): Mendorong keterlibatan karyawan melalui komunikasi terbuka, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Fungsi-fungsi ini membentuk inti dari Manajemen Sumber Daya manusia, yang bertujuan untuk memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap tujuan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Pentingnya seleksi dan rekrutmen sebanding dengan pentingnya untuk mempertahankan karyawan yang baik dan mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang

konsisten terkait dengan sistem penilaian kinerja yang objektif, terdefinisi, dan konsisten. (Goswami, 2018) menyatakan bahwa empat hal penting untuk membuat karyawan "jatuh cinta" dengan organisasi adalah: memberikan penghargaan secara adil sesuai dengan pasar kerja, memperlakukan dengan baik: yaitu fokus pada pengakuan terhadap kontribusi setiap karyawan, melatih dan meningkatkan keterampilan, serta mengembangkan orang-orang berbakat.

Perencanaan Sumber Daya manusia, atau perencanaan tenaga kerja, adalah salah satu fungsi penting dari setiap organisasi. Menurut (Goswami, 2018), tujuan-tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah:

1. Menentukan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan rencana pengembangan organisasi.
2. Mengendalikan biaya tenaga kerja yang memiliki pengaruh penting terhadap profitabilitas.
3. Membuat sumber daya manusia bekerja secara lebih efektif dan efisien.
4. Meningkatkan pengembangan karir karyawan serta memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kondisi kerja mereka untuk meningkatkan motivasi kerja.
5. Menentukan norma gaji, melakukan penilaian kinerja secara objektif, dan menyesuaikan upah sesuai dengan itu.
6. Menghubungkan pasokan tenaga kerja dengan permintaan tenaga kerja organisasi.

Penjelasan ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia

bertujuan untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia agar mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan, termasuk pengelolaan biaya, peningkatan efisiensi, dan pengembangan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

#### **2.1.4 Aktivitas Manajemen Sumber Daya manusia**

Menurut Robbins dan Coulter dalam Wood (2020) ada delapan aktivitas manajemen yang membentuk sebuah proses manajemen sumber daya manusia. Delapan aktivitas tersebut antara lain sebagai berikut:

##### *1. Human Resource Planning*

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses dimana manajer memastikan bahwa mereka memiliki sejumlah karyawan yang ditempatkan pada posisi yang tepat di waktu yang tepat. Perencanaan sumber daya manusia meliputi dua aktivitas yaitu menilai sumber daya manusia saat ini dan memprediksi kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.

##### *2. Recruitment and Decruitment*

Recruitment adalah aktivitas menempatkan, mengidentifikasi, dan menarik calon pelamar kerja yang memiliki kapabilitas. Sedangkan decruitment adalah aktivitas mengurangi jumlah tenaga kerja yang berada di perusahaan karena jumlah karyawan yang sangat banyak.

##### *3. Selection*

Proses mengumpulkan pelamar kerja yang terbaik dan sesuai dengan persyaratan untuk dipekerjakan di perusahaan.

#### *4. Orientation*

Proses memperkenalkan karyawan baru kepada pekerjaan yang akan ia lakukan dan kepada perusahaan.

#### *5. Training*

Proses pelatihan adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya terlatih untuk melakukan pekerjaannya, tetapi juga untuk terus berkembang dan mendapatkan keahlian baru dalam pekerjaan mereka.

#### *6. Performance Management*

Menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

#### *7. Compensation and Benefit*

Membuat dan mengembangkan sistem kompensasi yang efektif dan layak pada karyawan guna menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten serta berbakat yang telah membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya.

#### *8. Career Development*

Pengembangan karir adalah proses untuk membantu karyawan dalam mengelola karirnya, belajar hal baru, dan mengambil langkah untuk meningkatkan kemampuan secara personal dan profesional.

### **2.1.5 Peran Manajemen Sumber Daya manusia**

Menurut Bakker (2005) manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam

berbagai aspek, termasuk kinerja inovasi, sosial, dan lingkungan perusahaan yang berkelanjutan simetris dengan konsep perusahaan yang bertanggung jawab. Berikut poin-poin pentingnya:

#### 1. Peran Manajemen Sumber Daya manusia Dalam Inovasi

Schuler dan Jackson (1999) menyoroti bahwa dalam konteks manajemen SDM yang berorientasi pada inovasi, praktik yang mendorong karyawan untuk berpikir, mencipta, dan merenung secara orisinal sangat penting. Karakteristik perilaku karyawan seperti kreativitas tinggi, fokus jangka panjang, perilaku kerja kooperatif dan interdependent, pengambilan risiko, serta toleransi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian, merupakan strategi inovasi yang diperlukan dalam organisasi semacam ini.

Karakteristik perilaku karyawan yang diperlukan untuk strategi inovasi adalah sebagai berikut:

- A. Kreativitas tinggi, yaitu kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi-solusi kreatif.
- B. Fokus jangka panjang, yaitu kemampuan untuk melihat dan bekerja menuju tujuan jangka panjang organisasi.
- C. Perilaku kerja kooperatif dan interdependent yang tinggi, yaitu kemauan dan kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif dengan orang lain dalam tim serta tergantung pada kontribusi tim untuk mencapai hasil.
- D. Kepedulian moderat terhadap kuantitas dan kualitas output perusahaan, yaitu memiliki perhatian seimbang terhadap mencapai target produksi dan memastikan kualitas produk atau layanan.
- E. Pengambilan risiko yang tinggi, yaitu kemampuan untuk mengambil risiko yang signifikan dalam mencoba ide-ide baru atau pendekatan yang belum teruji.

F. Toleransi tinggi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian, yaitu kemampuan untuk bekerja dalam situasi atau lingkungan yang tidak jelas atau tidak pasti dengan kemampuan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi.

## 2. Peran Manajemen Sumber Daya manusia Dalam Kinerja Sosial

Aktivitas tradisional manajemen sumber daya manusia (SDM), seperti seleksi, pelatihan, dan berbagai praktik pembelajaran individu, secara sistematis telah keluar dari postulat kinerja sosial yang unggul. Menurut Greenwood (2002) manajemen sumber daya manusia yang sosial secara tepat harus:

- A. Menciptakan sistem penghargaan berdasarkan konsep-konsep seperti keadilan, distribusi keadilan, otonomi, dan penghargaan.
- B. Menjamin keselamatan di tempat kerja untuk menghindari kecelakaan dan menjaga kesehatan karyawan.
- C. Memperlakukan karyawan dengan prinsip-prinsip penghormatan, transparansi, kejujuran, dan mempertimbangkan perubahan jangka panjang.
- D. Menghormati privasi karyawan, dan sebagai konsekuensinya, menghargai, kebebasan, dan otonomi sebagai nilai-nilai organisasi.

## 3. Peran Manajemen Sumber Daya manusia Dalam Kinerja Lingkungan

Memotivasi dan mendorong karyawan untuk mengambil sikap lingkungan proaktif menjadi tujuan baru dari strategi sumber daya manusia. Jabbour & Santos dalam Bakker (2005) menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat berkontribusi pada manajemen lingkungan di perusahaan

dengan melakukan hal berikut:

- A. Merekrut dan memilih orang-orang yang berkomitmen terhadap lingkungan.
- B. Melatih dan mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan kriteria lingkungan.
- C. Mengimplementasikan cara-cara untuk memberikan penghargaan terhadap kinerja lingkungan individu dan kolektif dalam bentuk remunerasi dan non-remunerasi.
- D. Mendorong pendidikan berkelanjutan dalam manajemen lingkungan.
- E. Memperlakukan aspek-aspek lingkungan sebagai nilai-nilai budaya perusahaan.
- F. Mempromosikan interaksi antar tim untuk menangani masalah lingkungan dan berusaha untuk terus meningkatkan aktivitas manajemen lingkungan.

#### **2.1.6 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis karyawan yang menunjukkan keterikatan dan loyalitasnya terhadap organisasi tertentu. Komitmen organisasi mencakup berbagai aspek, termasuk keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha keras bagi organisasi, dan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai

pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang.

Definisi dari komitmen organisasi sangat banyak dan masing-masing pendapat berbeda sesuai dengan ahli yang menyatakan pendapat tersebut. Salah satu definisi komitmen organisasi dijelaskan oleh Muiz, Jufrizen, dan Fahmi (2018) yang menyatakan bahwa “Komitmen organisasi merupakan identifikasi seseorang dan loyalitas pada organisasi. Menurut Arishanti (2009) komitmen organisasional adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotaannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi. Sedangkan Cook dan Wall (1980) mendefinisikan komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis karyawan terhadap suatu organisasi, dan dapat dilihat dalam kesetiaan karyawan terhadap organisasi, motivasi untuk menggabungkan tujuan organisasi dan berkomitmen pada organisasi.

Definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu : proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi. Dalam dunia kerja, komitmen seseorang dalam organisasi perusahaan seringkali menjadi isu yang penting. Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi daripada kepentingan pribadi dan memberikan

kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

### **2.1.7 Aspek-aspek Komitmen Organisasi**

Limakrisna, Noor, dan Ali (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga aspek yaitu :

#### **1. Identifikasi**

Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercaya karyawan karena telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

#### **2. Keterlibatan**

Keterlibatan adalah sejauh mana usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, kerjasama baik dengan pimpinan maupun dengan sesama rekan kerja.

#### **3. Loyalitas**

Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterkaitan antara organisasi dengan karyawan serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Aspek-aspek komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991):

1. Komitmen Afektif

Bentuk komitmen yang berwujud rasa kasih sayang terhadap organisasi. Anggota organisasi merasa senang menjadi bagian organisasi dan senang hati dalam bekerja di dalamnya. Komitmen ini didasari oleh rasa emosional yang kuat terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi.

2. Komitmen Normatif

Bentuk komitmen yang berwujud tanggung jawab moral dan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus dipenuhi. Komitmen ini tidak hanya berfokus pada kepentingan organisasi tetapi juga pada tanggung jawab moral yang dipegang oleh karyawan.

3. Komitmen Berkelanjutan

Bentuk komitmen yang berwujud kepentingan finansial, pengembangan, dan profesionalisme. Pekerja memenuhi kepentingan finansial dan profesionalnya dengan tetap menjadi anggota organisasi

### **2.1.8 Faktor-faktor Komitmen Organisasi**

Setiap jenis komitmen (*affective, continuance, dan normative*) dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda. *Affective commitment* dipengaruhi oleh karakteristik personal seperti kepribadian dan *focus of control*, serta pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai. Di sisi lain, *continuance commitment* mencerminkan evaluasi biaya dan manfaat terkait

dengan meninggalkan organisasi, termasuk kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan individu dalam organisasi atau komunitas tertentu. Tingkat *continuance commitment* akan tinggi jika seseorang tidak memiliki alternatif pekerjaan yang layak. *Normative commitment* dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang disebut *psychological contract*, dimana *personal contract* mencerminkan persepsi individu tentang syarat-syarat perjanjian dalam hubungan pertukaran dengan pihak lain. *Psychological contract* sendiri mencerminkan keyakinan pekerja tentang imbalan yang seharusnya mereka terima sebagai balasan atas kontribusi mereka pada organisasi.

Menurut Adella dan Yulia (2017) memandang komitmen organisasi sebagai loyalitas organisasional untuk membangun komitmen organisasional dilakukan melalui beberapa faktor-faktor berikut:

1. *Justice and support* (keadilan dan dukungan). *Affective commitment* lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral.
2. *Shared values* (nilai bersama). *Affective commitment* menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi. Pengalaman pekerja lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi.
3. *Trust* (kepercayaan). Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu

orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko.

Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok.

4. *Organizational comprehension* (pemahaman organisasional).

Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik. Kepedulian ini merupakan prasyarat penting bagi *affective commitment* karena adalah sulit untuk mengidentifikasi dengan suatu yang tidak kita ketahui dengan baik.

5. *Employee involvement* (pelibatan kerja). Pelibatan kerja meningkatkan *affective commitment* dengan memperkuat social pekerja dengan organisasi.

### **2.1.9 Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak tertentu untuk menentukan tingkat pencapaian hasil suatu organisasi yang terkait dengan visi yang dijalankan oleh organisasi tersebut dan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional yang diambil. Menurut Berliana, Siregar, dan Gustian (2018), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja

karyawan dapat diukur melalui berbagai aspek, seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, waktu yang dibutuhkan, dan tingkat kepuasan karyawan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, seorang pegawai dalam suatu perusahaan sangatlah dibutuhkan mencapai kinerja bagi karyawan itu sendiri dan juga bagi keberhasilan perusahaan. Menurut Sinambela (2018) kinerja adalah kemauan seseorang atau kelompok untuk melaksanakannya melaksanakan suatu kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Ini adalah menurut pendapat Mangkunegoro (2017) kinerja dilihat dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Tingginya produktivitas organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Sistem kinerja karyawan juga terkait dengan pelatihan dan motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai permasalahan di dalam organisasi. Dengan meningkatnya kemampuan karyawan, organisasi akan lebih mudah mencapai tujuannya. Kinerja karyawan juga berdampak pada aspek keuangan, di mana mampu meningkatkan keuntungan dan meminimalisir kerugian. Ketika karyawan berhasil menyelesaikan suatu masalah, hal ini berdampak positif pada pekerjaan seperti aktivitas yang dilakukan, kemampuan bekerja, dan otonomi kerja.

### 2.1.10 Indikator Kinerja

Menurut Robbins dan Coulter (2019), indikator kinerja digunakan untuk menilai sejauh mana pencapaian kinerja seorang karyawan. Beberapa indikator yang bisa digunakan meliputi:

1. Kualitas (*Quality*)

Kualitas kerja mencerminkan tingkat keunggulan hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas, serta kemampuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas tersebut.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Kuantitas merujuk pada jumlah hasil kerja atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan jumlah unit atau siklus yang dihasilkan, seperti seberapa cepat karyawan menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan batas waktu yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketepatan waktu (*Time*)

Ketepatan waktu menunjukkan sejauh mana aktivitas selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan, dengan memperhatikan koordinasi hasil output dan pemanfaatan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja karyawan juga dapat dinilai dari seberapa tepat waktu mereka menyelesaikan tugas tanpa mengganggu pekerjaan lain yang menjadi tanggung jawab mereka.

4. Efektivitas (*Effectivity*)

Efektivitas berkaitan dengan seberapa optimal sumber daya organisasi

seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku digunakan untuk meningkatkan hasil setiap unit. Kinerja karyawan dapat dinilai dari bagaimana mereka memanfaatkan sumber daya tersebut, baik itu tenaga kerja, teknologi, modal, informasi, atau bahan baku yang tersedia dalam organisasi, secara maksimal.

#### 5. Kemandirian (*Independency*)

Kemandirian mengukur kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya tanpa bantuan, bimbingan, atau pengawasan. Karyawan yang mandiri adalah mereka yang dapat menyelesaikan tugasnya sendiri tanpa perlu diawasi atau meminta bantuan dari orang lain atau pengawas.

Menurut Pratiwi (2023) indikator kinerja yang dapat dijadikan acuan dalam penilaian kinerja pegawai meliputi:

##### 1. Kuantitas

Adalah jumlah output yang dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai dengan kinerja yang baik akan menghasilkan output yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh instansi.

##### 2. Kualitas

Adalah mutu dari output yang dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai diharapkan tidak hanya menghasilkan output dalam jumlah maksimal tetapi juga dengan kualitas yang tinggi.

##### 3. Ketepatan Waktu

Adalah kesesuaian waktu penyelesaian pekerjaan oleh pegawai dengan

waktu yang telah direncanakan. Instansi biasanya memberikan batas waktu untuk penyelesaian tugas, dan pegawai dengan kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Menurut Nugroho, Fitria, dan Rahayu (2024), kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang diukur secara kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berikut adalah beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat mengukur kinerja seorang karyawan:

#### 1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, dan relevansi hasil kerja tanpa mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan memberikan manfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya adalah kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

#### 2. Kuantitas Kerja (Jumlah Pekerjaan)

Mengukur seberapa baik seorang karyawan menerima, melaksanakan pekerjaan, dan bertanggung jawab atas hasilnya dalam kehidupan sehari-hari. Indikatornya meliputi hasil kerja, keputusan, peralatan, dan infrastruktur.

#### 3. Tanggung Jawab

Menilai jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan secara bersamaan sehingga dapat dilakukan dengan efisiensi dan efektivitas sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya adalah kecepatan dan kepuasan.

#### 4. Kerjasama

Menunjukkan kemauan karyawan untuk berpartisipasi secara vertikal dan horizontal dengan karyawan lain di dalam dan di luar pekerjaan untuk meningkatkan hasil kerja. Indikatornya meliputi kekompakan (solidaritas) dan hubungan baik dengan rekan kerja serta atasan.

#### 5. Inisiatif

Menunjukkan kemampuan dari dalam diri karyawan untuk bekerja dan melaksanakan tugas tanpa menunggu perintah dari atasan, serta menunjukkan tanggung jawab atas pekerjaan yang menjadi tugasnya. Indikatornya adalah kemandirian.

### **2.1.11 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegoro (2017) dalam mengoptimalkan kinerja pegawai perlu memperhatikan dan mempertimbangkan hal-hal yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor prestasi, yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi :

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan + keterampilan). Artinya pegawai yang mempunyai IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk posisinya dan terampil dalam melakukan pekerjaan mereka sehari-hari, maka akan lebih mudah bagi mereka untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapinya situasi kerja. Motivasi merupakan suatu keadaan yang menggerakkan pegawai yang diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Panjaitan (2018) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
6. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
7. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.

8. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Sedangkan Sutrisno (2011) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang utama pencapaian bagi perusahaan yang bersangkutan.

1. Hasil Kerja. Tingkat kuantitas dan kualitas yang telah dihasilkan dari luasnya dimana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan Pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang dimiliki seorang pegawai berkaitan dengan tugas pekerjaan yang akan dilakukannya berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan.
3. Inisiatif. Tingkat inisiatif dalam menjalankan tugas pekerjaan, khususnya dalam hal penanganan permasalahan yang timbul.
4. Ketangkasan Mental. Tingkat kemampuan dan ketangkasan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan metode kerja dan situasi kerja yang ada.
5. Sikap. Tingkat sikap positif semangat kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin Waktu dan Kehadiran. Tingkat akurasi dan tingkat kehadiran.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi individu kinerja adalah kemampuan, motivasi, hasil kerja, pengetahuan, inisiatif, ketangkasan mental, sikap, dan disiplin.

### **2.1.12 Employee Involvement**

Keterlibatan dan partisipasi karyawan adalah konsep penting dalam manajemen organisasi yang berfokus pada melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan membangun rasa kepemilikan dalam organisasi. Keterlibatan karyawan mengacu pada cara-cara di mana karyawan didorong untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi. Keterlibatan karyawan secara luas dipandang memiliki dua dimensi, yang didefinisikan oleh fokusnya. Pertama adalah keterlibatan peran atau pekerjaan, yang berkonsentrasi pada pekerjaan inti karyawan, dan terkait dengan memastikan mereka memiliki elemen otonomi dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka (Wall, Wood, & Leach, 2004). Kedua adalah keterlibatan organisasi, yang melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan di luar batas sempit pekerjaan mereka, sehingga mereka terlibat dalam keputusan pengorganisasian kerja, aspek-aspek langsung lainnya dari lingkungan mereka, dan 'bisnis secara keseluruhan' (Benson & Lawler, 2008); atau, dalam istilah Wall dan Wood (2005), karyawan memiliki suara dalam keputusan tentang manajemen dan strategi organisasi mereka. Ini sering disebut sebagai partisipasi karyawan. Sepanjang laporan ini peneliti akan mengadopsi terminologi keterlibatan peran dan organisasi yang kontras.

Keterlibatan organisasi sendiri dibedakan berdasarkan apakah karyawan terlibat langsung atau terlibat tidak langsung melalui serikat pekerja atau perwakilan lainnya. Fokus dalam aliran HRM-kinerja adalah pada

keterlibatan langsung, yang berpotensi sebagai pesaing untuk proses formal, tetapi tidak harus mengorbankan proses-proses ini (Heinsman, Hoogh, Koopman, & Vanmuisjen, 2008). Namun demikian, elemen kunci dari argumen untuk modernisasi HRM adalah bahwa memberikan karyawan suara dalam hal-hal di luar gaji dan syarat serta ketentuan pekerjaan lainnya sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Argumen ini berkonsentrasi pada suara dan partisipasi melalui pengarahan, skema penangkapan ide, kerja tim, dan perancangan pekerjaan (Markey & Townsend, 2013), serta berfokus pada suara yang berorientasi pada perbaikan, yang berada di pusat definisi suara menurut Benson dan Lawler (2008) sebagai komunikasi sukarela ide, saran, kekhawatiran, pendapat tentang masalah terkait pekerjaan dengan tujuan meningkatkan fungsi organisasi dan unit. Definisi seperti itu tidak menyiratkan bahwa perbaikan harus sesuai dengan istilah manajerial dan karenanya asumsi dasar bahwa karyawan dan pemberi kerja memiliki kepentingan yang sama, yang terlalu mudah diasumsikan oleh mereka yang menolak HRM sebagai ideologi manajemen tunggal.

Karyawan yang memiliki keterlibatan atau partisipasi kerja tinggi memberi usaha yang terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberi lebih banyak daripada yang disyaratkan pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa keterlibatan dan partisipasi karyawan adalah tingkat dimana seorang karyawan berpartisipasi aktif dan memberi kontribusi dalam organisasi. Logika yang mendasari adalah keterlibatan dan partisipasi para karyawan dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan otonomi serta

kendali karyawan atas kehidupan kerjanya. Karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan. Keterlibatan dan partisipasi karyawan secara penuh terhadap pekerjaan membuat karyawan dapat menciptakan kinerja yang baik dan teratur dan tentunya akan berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya.

### **2.1.13 Bentuk-Bentuk Employee Involvement**

Banyak peneliti telah mempelajari bidang keterlibatan karyawan untuk menentukan bentuk-bentuk yang akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan bersedia dan antusias untuk bekerja di tempat yang mereka anggap bermakna. Tempat kerja adalah tempat utama di mana pemberi kerja dan karyawan dapat lebih dekat satu sama lain untuk kepentingan keduanya, di mana karyawan merasa memiliki komunitas, ruang yang nyaman bagi diri mereka sendiri, dan menemukan peluang untuk berkontribusi pada pertumbuhan organisasi (Wood, 2020).

Employee involvement dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk. Berikut adalah beberapa bentuk umum dari keterlibatan karyawan:

#### **1. Keterlibatan Langsung (*Direct Involvement*)**

##### **a) Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan**

Karyawan terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan dan organisasi mereka.

##### **b) Tim Kerja dan Kelompok Tugas**

Karyawan bekerja dalam tim atau kelompok tugas untuk menyelesaikan proyek atau memecahkan masalah tertentu.

2. Keterlibatan Tidak Langsung (*Indirect Involvement*)

a) Perwakilan Serikat Pekerja

Karyawan memilih perwakilan serikat pekerja untuk menyuarakan kepentingan mereka dalam forum manajemen.

b) Komite Karyawan

Karyawan diwakili oleh anggota komite yang berpartisipasi dalam pertemuan dengan manajemen untuk membahas isu-isu terkait pekerjaan.

3. Keterlibatan Informal (*Informal Involvement*)

a) Saran dan Masukan Informal

Karyawan memberikan umpan balik dan saran secara informal melalui percakapan sehari-hari atau sesi brainstorming.

b) Jalur Komunikasi Terbuka

Organisasi menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa nyaman berbicara dan menyampaikan ide-ide mereka.

4. Keterlibatan dalam Desain Pekerjaan (*Job Design Involvement*)

a) Peningkatan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

Karyawan diberikan lebih banyak tanggung jawab dan otonomi dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi.

b) Rotasi Pekerjaan

Karyawan diberi kesempatan untuk beralih antar berbagai tugas atau posisi untuk mengembangkan keterampilan baru dan mencegah kebosanan.

5. Skema Penangkapan Ide (*Idea-Capturing Schemes*)

a) Kotak Saran

Karyawan dapat memberikan saran atau ide untuk perbaikan melalui kotak saran yang disediakan oleh perusahaan.

b) Program Inovasi

Organisasi mengadakan program atau kompetisi di mana karyawan dapat mengajukan ide-ide inovatif untuk pengembangan produk atau proses kerja.

6. Kelompok Pemecahan Masalah (*Problem-Solving Groups*)

a) Kelompok Kualitas

Karyawan dari berbagai departemen berkumpul untuk membahas dan memecahkan masalah kualitas atau efisiensi kerja.

b) Sesi Brainstorming

Pertemuan reguler diadakan untuk mendiskusikan tantangan yang dihadapi oleh organisasi dan mencari solusi bersama.

7. Pembagian Informasi (*Information Sharing*)

a) Rapat Tim Rutin

Rapat rutin diadakan untuk memberikan informasi terbaru mengenai perkembangan perusahaan, tujuan, dan tantangan.

b) Buletin dan *Newsletter*

Informasi penting dibagikan melalui buletin atau newsletter internal untuk memastikan karyawan selalu terinformasi.

#### 8. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

##### a) Program Pelatihan

Karyawan diberikan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk terlibat lebih aktif dalam pekerjaan mereka.

##### b) *Mentoring dan Coaching*

Karyawan diberikan bimbingan dan dukungan oleh mentor atau pelatih untuk mencapai potensi penuh mereka.

Dengan menerapkan berbagai bentuk keterlibatan karyawan ini, organisasi dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi.

#### **2.1.14 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan**

Faktor-faktor keterlibatan kerja dapat diukur dari seberapa jauh seorang karyawan berpartisipasi dengan sepenuhnya untuk meningkatkan kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Panjaitan (2018), ada beberapa faktor yang dapat digunakan untuk menilai keterlibatan dan partisipasi kerja seorang karyawan, yaitu:

##### 1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan

Keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya (*job involvement*) dapat dilihat dari seberapa aktif mereka berpartisipasi. Aktif berpartisipasi menunjukkan perhatian yang dicurahkan seseorang terhadap pekerjaannya. Tingkat atensi

ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan peduli dan memperhatikan tugasnya.

2. Menunjukkan Pekerjaannya sebagai Prioritas Utama:

Tingkat keterlibatan kerja seorang karyawan juga dapat terlihat dari sikap mereka yang menempatkan pekerjaannya sebagai prioritas utama. Karyawan yang melihat pekerjaannya sebagai hal utama akan selalu berusaha memberikan yang terbaik dan menganggap pekerjaan mereka sebagai pusat perhatian dalam hidup mereka.

3. Melihat Pekerjaan sebagai Bagian Penting dari Harga Diri:

Keterlibatan kerja juga dapat dinilai dari bagaimana seorang karyawan memandang pekerjaannya dalam kaitannya dengan harga diri mereka. Karyawan yang menganggap pekerjaan penting bagi harga diri mereka cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan penghormatan diri yang kuat. Mereka merasa cocok dengan pekerjaan mereka dan yakin akan kemampuan mereka dalam mengatasi tantangan yang dihadapi.

Dengan demikian, keterlibatan kerja seorang karyawan dapat dilihat dari seberapa aktif mereka berpartisipasi, sejauh mana mereka memprioritaskan pekerjaan, dan bagaimana mereka memandang pekerjaan dalam kaitannya dengan harga diri mereka.

### **2.1.15 Employee Participation**

Partisipasi pada dasarnya terdiri dari penciptaan peluang dalam kondisi yang sesuai bagi masyarakat untuk mempengaruhi keputusan yang mempengaruhi mereka. Ini adalah kasus delegasi khusus di mana bawahan

mendapatkan kendali yang lebih besar, kebebasan memilih yang lebih besar sehubungan dengan menjembatani kesenjangan komunikasi antara manajemen dan pekerja.

Mchunu dan Osburn (2010) mendefinisikan rencana sebagai suatu proses sistematis yang dirancang untuk mengidentifikasi tugas spesifik yang dapat diteruskan ke tim. Artinya sebagai karyawan atau tim menunjukkan kemampuan untuk mengambil alih tugas dan tanggung jawab tertentu, itu penyelia atau manajer melepaskan tugas, tanggung jawab dan wewenang tersebut menemani mereka ke karyawan. Oleh karena itu karyawan ikut serta dalam pengorganisasian ketika kepemimpinan dalam organisasi mengadopsi metode khusus untuk memastikan bahwa tim dan masing-masing karyawan dilibatkan dalam melaksanakan berbagai sub-tugas pengorganisasian. Namun dalam konteks penelitian ini, partisipasi mengacu pada keterlibatan aktif karyawan dan pemangku kepentingan lainnya dalam urusan organisasi; masing-masing pemangku kepentingan memainkan peran yang berbeda, namun memberikan kontribusi terhadap kebaikan umum organisasi dan semua orang yang berkepentingan dengannya. Jadi partisipasi berarti bahwa karyawan, pengusaha dan pihak berkepentingan lainnya dalam suatu organisasi diatur, dikendalikan dan diarahkan oleh nilai-nilai partisipatif yang mungkin mencakup namun tidak terbatas pada kekuasaan bersama, hak, tanggung jawab, berbagi informasi, komitmen terhadap kinerja dan diinternalisasi kontrol.

### **2.1.16 Indikator Partisipasi Karyawan**

Partisipasi Karyawan berkaitan dengan pengambilan keputusan bersama di organisasi antara karyawan dan pengusaha. Ini menunjukkan bagaimana bisnis dapat meningkatkan kinerjanya dengan melibatkan minat dan dedikasi karyawan (John, 1993). Indikator partisipasi karyawan meliputi hal berikut: motivasi karyawan, struktur organisasi, dan komitmen karyawan.

#### **1. Motivation Karyawan**

Michael (2006) mengatakan bahwa motivasi berkaitan dengan kekuatan, perilaku, dan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dalam cara tertentu. Penulis berargumen bahwa motivasi mencakup tujuan individu untuk dicapai dan cara individu memilih tujuan mereka dalam organisasi. Memotivasi orang berarti mengarahkan mereka untuk bergerak ke arah yang diinginkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karyawan termotivasi ketika mereka tahu bahwa jalur tindakan kemungkinan besar akan mengarah pada pencapaian tujuan dan mendapatkan imbalan yang bernilai.

#### **2. Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan didefinisikan sebagai keadaan psikologis atau rasa kewajiban yang mencirikan hubungan karyawan dalam melaksanakan tugas kerja (Manning & Curtis, 2009). Ini mengacu pada janji atau jaminan yang mengikat karyawan dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas kerja. Komitmen karyawan sangat penting karena dibutuhkan dalam meningkatkan standar kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan sejauh mana

karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan pernyataan misi organisasi dan mendorongnya secara efisien.

### 3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dijelaskan sebagai sistem yang menunjukkan aliran kekuasaan hierarkis dari tingkat manajemen atas ke tingkat manajemen bawahan. Ini adalah struktur di mana tugas atau pekerjaan dibagikan, dialokasikan, dan diselaraskan di antara anggota perusahaan. Dengan kata lain, ini adalah cara di mana unit-sub unit yang berbeda diatur dan saling berhubungan satu sama lain. Struktur organisasi juga mengacu pada pengaturan resmi dan manajerial antara personil dan kelompok-kelompok mengenai pembagian tugas, tanggung jawab, dan kekuasaan dalam perusahaan (Greenberg, 2011).

Organisasi ada untuk mencapai tujuan-tujuannya, tujuan-tujuan ini dikelompokkan menjadi tugas-tugas atau fungsi-fungsi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, dan biasanya dikelompokkan menjadi departemen-departemen. Kebanyakan departemen di beberapa perusahaan dikelompokkan menjadi; pemasaran, penjualan, sumber daya manusia, manufaktur, periklanan, dan lain-lain. Di dalam setiap departemen, terdapat lebih banyak perbedaan antara pekerjaan yang dilakukan orang-orang. Departemen-departemen ini saling terhubung untuk membentuk struktur organisasi. Struktur organisasi memberikan bentuk pada organisasi untuk memenuhi fungsinya di lingkungan (Nelson & Quick, 2011).

### **2.1.17 Jenis-jenis Konsep Partisipasi**

Dari definisi di atas, dapat dilihat bahwa partisipasi adalah konsep yang luas yang juga terkait dengan beberapa konsep lainnya. (Mosoge, 2010) mencatat bahwa konsep-konsep berikut ini terkait dan kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan partisipasi, konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Konsep delegasi**

Delegasi berarti memungkinkan atau memberikan kekuasaan kepada bawahan untuk melaksanakan keputusan organisasi. Memang, partisipasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan kekuasaan pengambilan keputusan dari manajer kepada karyawan, memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan tanpa berkonsultasi dengan pengawas mereka. Namun, menurut Ulrich (1997), delegasi berarti bahwa manajer menetapkan tugas kepada orang lain, dan membagi pekerjaan sedemikian rupa sehingga dilaksanakan dengan efektif. Dengan cara ini, delegasi meringankan beban kerja manajer dan memastikan bahwa dia mengelola daripada berfokus pada tugas-tugas yang dijalankan secara fungsional. Namun dalam konteks ini, delegasi membatasi partisipasi hanya pada aspek operasional organisasi.

#### **2. Konsep konsultasi**

Konsultasi merujuk pada peluang yang tersedia bagi karyawan untuk berpartisipasi oleh manajemen. Melalui konsultasi, manajemen mencari nasihat dari karyawan, memperhatikan perasaan dan kepentingan mereka sebelum keputusan diambil. Menurut Mosoge (2010), konsultasi merujuk

pada cara di mana manajer memastikan partisipasi karyawan. Dengan demikian, konsultasi memungkinkan pertukaran ide dan pandangan yang berbeda terjadi antara manajemen dan karyawan, serta di antara karyawan itu sendiri.

### 3. Konsep pengaruh

Mosoge (2010) menyatakan bahwa 'pengaruh' adalah salah satu dari tiga aspek (dua lainnya adalah 'kekuasaan' dan 'konsultasi') yang menentukan kualitas partisipasi karyawan dalam suatu organisasi. Mosoge (2010) lebih lanjut menunjukkan bahwa karyawan menghargai partisipasi hanya jika mereka percaya bahwa ada potensi untuk pengaruh nyata. Pengaruh nyata dalam hal ini merujuk pada dampak nyata karyawan terhadap keputusan organisasi.

### 4. Konsep perundingan bersama dan representasi

Partisipasi karyawan dapat dilakukan melalui perundingan kolektif. Dalam hal ini, serikat dagang terlibat dalam negosiasi dengan manajemen untuk mempengaruhi keputusan yang dilaksanakan di tingkat organisasi yang lebih tinggi. Ulrich (1997) menunjukkan bahwa dalam konteks hubungan kerja, perundingan kolektif terjadi dalam latar belakang kepentingan yang berbeda dan kadang bertentangan antara karyawan dan pengusaha. Jones, Putterman, dan Bonin (1993) menambahkan bahwa pihak yang berselisih harus meng formalisasi prosedur selama proses perundingan kolektif dan kadang-kadang memerlukan jasa seorang mediator. Ulrich (1997) membedakan antara dua bentuk perundingan kolektif: perundingan

distributif dan integratif. Dua bentuk tersebut dibahas secara singkat di bawah ini.

#### A. Perundingan Distributif

Bentuk perundingan ini terkait dengan posisi perundingan yang khas antara manajemen dan serikat pekerja. Perundingan ini terjadi ketika kepentingan kedua pihak bertentangan. Melibatkan kedua pihak membuat proposal, kontra-proposal, dan kompromi.

#### B. Perundingan Integratif

Bentuk perundingan ini terjadi ketika ada masalah umum di tempat kerja. Pihak-pihak yang terlibat bekerja sama untuk mendefinisikan masalah, menganalisanya, mengumpulkan, pertukaran, dan mengeksplorasi informasi serta solusi kreatif.

### 5. Konsep dinamika kelompok kecil

Partisipasi karyawan juga dapat terjadi di antara kelompok kecil. Menurut Barak, Maymon, dan Harel (1999), kelompok kecil didefinisikan sebagai kelompok yang terdiri dari dua hingga dua puluh orang yang berinteraksi langsung saat melaksanakan tugas mereka. Kelompok kecil ini mencakup kelompok briefing, lingkaran kualitas, kelompok kerja otonom, dan tim manajemen mandiri. Melalui kelompok-kelompok ini, karyawan dapat mempengaruhi keputusan yang terkait dengan pekerjaan mereka atau yang terkait dengan otoritas manajerial dan pembuatan kebijakan.

Definisi partisipasi karyawan dapat dirumuskan sebagai berikut berdasarkan diskusi yang disajikan sebelumnya: Partisipasi karyawan

adalah proses interaksi antara manajemen dan karyawan (atau perwakilan mereka) di mana karyawan sebagai tim, kelompok, atau individu diberdayakan untuk mempengaruhi keputusan manajerial dan kebijakan organisasi, atau mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah terkait kerja tanpa intervensi manajerial. Hal ini dilakukan melalui konsultasi antara karyawan dan manajemen atau melalui perundingan kolektif antara kedua pihak. Partisipasi juga dapat berupa delegasi tugas, di mana tugas-tugas dapat didelegasikan oleh manajemen atau pemimpin tim kepada karyawan, dengan karyawan sendiri ikut serta dalam proses delegasi tersebut.

## 2.2 Kajian Pustaka

Tabel 2.1 Kajian Pustaka

No	Penelitian	Temuan	Sumber
1.	Penerapan HR Strategy Pada Pengembangan Karyawan, Keterlibatan Dengan Pendekatan Kolaboratif Partisipatif	Penerapan strategi SDM terhadap pengembangan pegawai, keterlibatan dalam pendekatan kolaboratif, dan partisipatif merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan melibatkan karyawan dalam proses pengembangan dan memberikan mereka kesempatan untuk berkolaborasi dan berpartisipasi, organisasi dapat mengoptimalkan potensi	(Kusumah, Fitriani, & Satriadi, 2023)

No	Penelitian	Temuan	Sumber
2.	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap ambiguitas peran dan keseimbangan kehidupan kerja di Filipina Karyawan universitas selama COVID-19: tidak keterlibatan karyawan itu penting?	individu dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan Ada keterbatasan penelitian. Masalah pertama adalah cakupan sampel yang terbatas pada karyawan di tiga universitas di Filipina. Mengingat keterbatasan ini, generalisasi temuan mungkin perlu didukung oleh studi di masa depan yang memperluas cakupan sampel. Keterbatasan kedua adalah penggunaan data cross-sectional untuk analisis.	(Charoensukmongkol & Villegas , 2021)
3.	Pengaruh Partisipasi Karyawan dan Karyawan Kesiapan Komitmen Pegawai terhadap Korporasi Strategi (Spin off) Melalui Dukungan Organisasi sebagai a Variabel Moderasi pada Bank BPD	Temuan ini menunjukkan bahwa variabel dukungan organisasi adalah signifikan dalam memoderasi efek kesiapan karyawan pada karyawan komitmen Jadi dalam hal ini, dukungan dari Bank Sumut kepada UUS karyawan dapat meningkatkan kesiapan karyawan dan berdampak pada pertumbuhan UUS komitmen karyawan untuk tetap berkomitmen untuk menjadi bagian dari spin-off perusahaan	(Valeri, Metondang, & Siahan, 2020)

No	Penelitian	Temuan	Sumber
4.	Keterlibatan Karyawan dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Kesejahteraan Karyawan	strategi. Berdasarkan temuan studi ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi positif antara partisipasi karyawan dan perilaku kreativitas karyawan, yang menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan kemungkinan besar akan menghasilkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi diantara karyawan.	(Demmangetung & Dongoran, 2023)
5.	Persepsi Karyawan Terhadap Penerapan Talent Management Pada Kantor PT Pegadaian Wilayah Viii Jakarta	Temuan studi ini mengungkapkan bahwa setiap peserta mengatakan bahwa mereka akan menerapkan konsep manajemen proyek karena mereka merasa kompetensi mereka telah meningkat dan kini mereka dapat memberikan dampak positif terhadap kesuksesan lembaga mereka.	(Ardhani & Indriati, 2023)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tipe penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Yang artinya dalam pengumpulan data melalui metode kualitatif yaitu bukan data yang berupa angka-angka, melainkan data yang berasal dari hasil observasi hingga wawancara secara langsung hingga akan lebih mendukung dalam menghasilkan data yang akurat dalam penelitian ini. Penelitian kualitatif menurut Creswell dalam (Herdiansyah, 2020) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai proses penyelidikan terhadap fenomena sosial dan masalah manusia. Penelitian kualitatif juga dianggap sebagai strategi untuk mencari makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala, simbol, maupun deskripsi tentang suatu fenomena. Penelitian ini bersifat alami dan holistik, fokus pada kualitas, menggunakan berbagai metode, serta disajikan secara naratif dalam penelitian ilmiah Sidiq & Choiri dalam (Waruwu, 2023)

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah teknik penelitian yang menggunakan narasi atau kata-kata untuk menjelaskan dan menguraikan makna dari setiap fenomena, gejala, dan situasi sosial tertentu. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama untuk memahami dan menginterpretasikan setiap fenomena, gejala, dan situasi sosial tersebut. Oleh karena itu, peneliti perlu menguasai teori untuk menganalisis kesenjangan yang ada antara konsep teoritis dan fakta

yang terjadi.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Adapun populasi dan sampel pada penelitian ini merujuk pada Refinery Unit VI Balongan, yang bertugas melaksanakan kerja operasional dari kilang pengelolaan minyak bumi di PT Kilang Pertamina Internasional di Balongan.

### **3.3 Sumber data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Sumber Data**

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan untuk memperoleh data-data yang diperlukan, peneliti menggunakan sumber data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber asli, baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara, observasi, atau pengisian kuesioner. Data primer ini tidak melalui media perantara dan merupakan sumber informasi utama dalam penelitian.

Menurut Sugiyono dalam (Hazni, Hayati, & Mutiawati, 2023) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau peneliti. Sumber data primer didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subjek penelitian dan dengan observasi atau pengamatan data secara langsung di lapangan. Sedangkan menurut Umi Narimawati dalam (Pratiwi N. I., 2017) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya atau dari tangan pertama. Data ini belum tersedia dalam bentuk kompilasi atau file dan harus diperoleh langsung dari narasumber, yang dalam istilah teknis disebut responden, yaitu individu yang menjadi objek penelitian atau sumber informasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini diperlukannya

sumber data menggunakan data primer karena dapat mempermudah mendapatkan data-data yang lebih akurat dengan cara melakukan wawancara secara langsung, dengan departemen sumber daya manusia atau human capital yang dimana departemen tersebut yang mengelola dan mengurus mengenai keterlibatan karyawan dan partisipasi karyawan terhadap perusahaan.

### **3.3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan tiga macam cara pengumpulan data, yang pertama yaitu menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

#### **1. Wawancara atau Interview**

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari narasumber atau responden melalui proses tanya jawab. Menurut Sugiyono dalam (Hazni, Hayati, & Mutiawati, 2023) wawancara atau interview adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui sesi tanya jawab, sehingga mereka dapat membangun pemahaman bersama mengenai topik tertentu. Melalui wawancara, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai partisipasi dalam menafsirkan serta fenomena yang terjadi di lokasi, yang tidak dapat diperoleh hanya melalui observasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan tiga narasumber berbeda, yaitu manajer operasional, supervisor, dan karyawan. Dalam proses wawancara peneliti menggunakan lembar wawancara sebagai panduan saat melakukan sesi wawancara.

#### **2. Observasi**

Teknik pengumpulan data observasi adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi melalui pengamatan langsung terhadap fenomena atau kegiatan yang sedang berlangsung. Menurut Kristanto dalam (Iryana & Kawasati, 2018) observasi adalah suatu proses yang didahului dengan pengamatan kemudian pencatatan yang bersifat sistematis, logis, objektif, dan rasional terhadap berbagai macam fenomena dalam situasi yang sebenarnya, maupun situasi buatan.

Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi participant observation (observasi berperan serta) dan non participant observation (observasi non partisipan) (Suryani , Bakiyah, & Isnaeni, 2018). Dalam observasi ini, peneliti hanya sebagai pengamat dari objek yang ditelitinya. Peneliti hanya menganalisis dari setiap data yang dicatatnya atau melihatnya dan kemudian membuat kesimpulan tentang objek yang ditelitinya. teknik pengumpulan data observasi non partisipan ini tidak akan mendapatkan data yang mendalam seperti teknik pengumpulan data observasi berperan serta karena peneliti hanya sebagai pengamat. Berbeda dengan teknik pengumpulan data observasi berperan serta yang dimana peneliti ikut berinteraksi secara langsung dalam lingkungan obyek yang ditelitinya sehingga data yang diperoleh lebih akurat dan mendalam. Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis menggunakan teknik observasi non-partisipan, dimana pada pelaksanaannya penelitian ini peneliti telah mengamati bagaimana kegiatan yang telah disusun mengenai keterlibatan dan partisipasi karyawan terhadap perusahaan, setelah itu peneliti melakukan

observasi secara langsung dengan pengelola dan pengurus sekaligus atasan pada PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan khususnya pada bidang Human Capital.

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah catatan tentang peristiwa yang telah terjadi. Dokumentasi dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya penting dari seseorang. Dokumen yang digunakan berfungsi sebagai data pendukung untuk hasil pengamatan dan wawancara yang berkaitan dengan bentuk pesan verbal dan nonverbal serta hambatan-hambatan yang dihadapi oleh peneliti (Pratiwi N. I., 2017). Dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan mengambil gambar berupa foto, dan merekam hasil wawancara dengan informan terkait dengan video dan audio.

#### **3.3.3 Teknik Keabsahan Data**

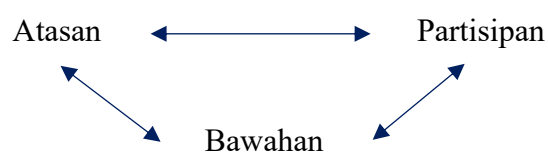
Untuk mendapatkan keakuratan dalam penelitian, peneliti menerapkan teknik triangulasi. Triangulasi adalah suatu pendekatan analisis data yang mensintesis data dari berbagai sumber. Menurut *Institute of Global Tech* yang tersedia secara *online* pada menjelaskan bahwa triangulasi mencari dengan cepat pengujian data yang sudah ada dalam memperkuat tafsir dan meningkatkan kebijakan serta program yang berbasis pada bukti yang telah tersedia. Sedangkan Menurut Norman K. Denkin dalam (Susanto, Risnita, & Jailani, 2023) triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurutnya,

triangulasi meliputi empat hal, yaitu: (1) triangulasi metode, (2) triangulasi antar peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok), (3) triangulasi sumber data, dan (4) triangulasi teori. Teknik triangulasi dalam penelitian ini menggunakan salah satu dari empat teknik tersebut, yaitu menggunakan triangulasi metode. *Triangulasi Metode* adalah pendekatan dalam penelitian yang melibatkan penggunaan berbagai metode pengumpulan data untuk memverifikasi dan meningkatkan keakuratan serta keandalan hasil penelitian. Dengan mengumpulkan data menggunakan lebih dari satu metode, peneliti dapat mengkonfirmasi temuan mereka dari berbagai sudut pandang, sehingga meningkatkan validitas hasil penelitian. Dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei (Susanto, Risnita, & Jailani, 2023).

Dalam triangulasi metode, ada tiga pendekatan yang digunakan untuk memverifikasi data, yaitu melalui sumber, teknik, dan waktu (Alfansyur & Mariyani, 2020)

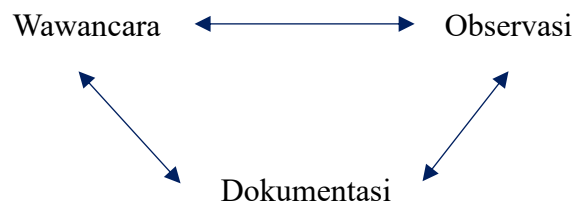
#### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber berarti mempertajam data yang diperoleh agar lebih kuat dan dapat dipercaya, dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh selama perisetan melalui beberapa sumber atau informan yang berbeda dengan teknik yang sama.



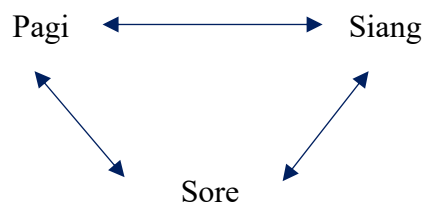
## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik berarti menguji kredibilitas dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Maka peneliti melakukan diskusi untuk memastikan data mana yang dianggap benar karena dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, kemudian dicek dengan observasi atau dokumentasi, teknik ini memastikan untuk mendapatkan data yang dianggap benar.



## 3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu berarti menguji kredibilitas dengan cara melakukan pengecekan dengan observasi, wawancara, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Jika hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan uji data secara berulang-ulang hingga menemukan kepastian data.



### 3.4 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyusunan dan pencarian data secara sistematis yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan

dokumentasi. Proses ini melibatkan pengorganisasian data ke dalam kategori, penguraian ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun pola-pola, memilih informasi yang penting dan relevan untuk dipelajari, serta menarik kesimpulan agar mudah dipahami oleh peneliti maupun orang lain. Menurut Nurdewi (2022) analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis hasil observasi, wawancara dan hasil lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya dalam temuan bagi orang lain. Menurut Ulber Silalahi dalam (Nurdewi, 2022) kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Terjadi secara bersamaan berarti reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang saling jalin menjalin merupakan proses siklus dan interaksi pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar yang membangun wawasan umum disebut sebagai “analisis.”

#### 1. Reduksi Data (*Reduction Data*)

Reduksi data menurut Sugiyono dalam (Nurdewi, 2022) adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting yang sesuai dengan topik penelitian, mencari tema dan polanya, dan pada akhirnya memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dalam mereduksi data akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai dan telah ditentukan sebelumnya.

Sebelum melakukan reduksi data, peneliti terlebih dahulu membuat transkrip wawancara dari rekaman yang ada untuk mempermudah dalam memilah informasi yang relevan. Dengan proses ini, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti dalam melanjutkan pengumpulan data. Hal ini memastikan bahwa poin-poin penting dari hasil wawancara tetap sesuai dengan konteks penelitian.

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, langkah berikutnya dalam analisis adalah penyajian data. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan menurut Miles dan Huberman dalam (Nurdewi, 2022). Data dapat disajikan dalam bentuk deskripsi naratif, bagan hubungan antar kategori, atau diagram alur. Bentuk-bentuk penyajian ini memudahkan peneliti dalam memahami situasi yang terjadi. Pada tahap ini, peneliti berupaya menyusun data yang relevan sehingga informasi yang diperoleh dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Tujuan dari penyajian data adalah untuk memudahkan peneliti melihat gambaran keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Dalam penelitian ini, data disajikan dengan mendeskripsikan hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk narasi teks.

## 3. Penarikan Kesimpulan (*Draw conclusions*)

Langkah terakhir dalam analisis penelitian kualitatif adalah menarik kesimpulan. Menurut Miles dan Huberman dalam (Nurdewi, 2022), penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Selama kegiatan penelitian, kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi kebenarannya. Kesimpulan yang dibuat masih bersifat sementara dan bisa berubah jika tidak didukung oleh bukti yang kuat. Jika bukti-bukti yang valid dan konsisten ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan tersebut menjadi lebih kredibel. Oleh karena itu, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin bisa menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan di awal, namun juga bisa tidak, karena rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan dapat berkembang seiring dengan berjalannya penelitian di lapangan.

### **3.5 Menjaga Kualitas Penelitian (Maintaining Quality)**

Penelitian kualitatif harus mengungkap kebenaran yang objektif. Kepercayaan terhadap Data dalam penelitian kualitatif adalah aspek yang sangat penting untuk memastikan keabsahan dan kepercayaan hasil penelitian. Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah dan sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Standar ketelitian yang digunakan dalam penelitian kualitatif terdiri dari empat kriteria utama. Kriteria tersebut adalah kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas atau kepercayaan, dan konfirmabilitas.

### 1. *Credibility* atau kredibilitas

*Credibility* dalam penelitian kualitatif mengacu pada kebenaran atau keakuratan hasil penelitian. Ini melibatkan kemampuan peneliti untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan secara akurat mewakili fenomena yang sedang dipelajari. *Credibility* sangat penting dalam penelitian kualitatif karena memastikan bahwa hasil penelitian valid dan dapat diandalkan. Peneliti untuk memastikan atau meyakinkan bahwa data yang diperoleh peneliti berasal dari hasil wawancara merupakan data atau fakta yang benar dan memang berasal dari partisipan yang telah ditentukan sebelumnya.

### 2. *Transferability*

*Transferability* merupakan peneliti yang ingin menunjukkan bahwa data hasil penelitian terkait dengan konteks penelitian yang akan dilakukan sehingga tidak keluar dari tujuan penelitian yaitu tentang keterlibatan karyawan dan partisipasi karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu dalam merekrut partisipan peneliti menggunakan indikator-indikator atau kriteria agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian. Selain itu peneliti juga ingin menunjukkan bahwa penelitian ini bisa diimplementasikan dan bisa menjadi bahan refleksi bagi seluruh karyawan, atasan, sekaligus peneliti.

### 3. *Dependability*

*Dependability* atau keteguhan adalah upaya yang dilakukan oleh peneliti untuk menjamin bahwa penelitian yang dilakukan konsisten dan

dapat diulang. Penelitian ini sangat mungkin untuk diulangi karena partisipannya adalah karyawan yang bisa berubah, baik dalam jumlah maupun status, dari aktif menjadi tidak aktif atau sebaliknya. Selain itu, penelitian serupa dapat dilaksanakan di lokasi lain. Semua itu tentunya harus tetap berpegang pada tujuan dan rumusan masalah penelitian.

#### 4. *Confirmability*

*Confirmability* berarti kemampuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian didasarkan pada analisis data yang akurat dan tidak dipengaruhi oleh bias peneliti. Peneliti akan memaparkan data sesuai dengan temuan di lapangan dan apa yang disampaikan oleh partisipan tanpa adanya bias subjektif, sehingga hasilnya benar-benar mencerminkan sudut pandang partisipan, yaitu pengelola SDM pada perusahaan. Selain itu, peneliti juga akan berkonsultasi dengan dosen pembimbing untuk setiap temuan yang diperoleh guna menghindari adanya hasil data yang subjektivitas.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di **PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan**, yang merupakan salah satu unit kilang minyak di bawah PT Kilang Pertamina Internasional, anak perusahaan dari PT Pertamina (Persero). Kilang Balongan terletak di Indramayu, Jawa Barat, dan dikenal sebagai salah satu kilang minyak terbesar dan paling modern di Indonesia. Kilang ini memainkan peran vital dalam memenuhi kebutuhan energi domestik, terutama untuk wilayah Jawa Barat dan sekitarnya.

##### **4.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan**

Pada 13 November 2017, PT Kilang Pertamina Internasional (PT KPI) dibentuk sebagai perusahaan induk strategis di bawah PT Pertamina (Persero), dengan tanggung jawab untuk mengoperasikan, mengendalikan, dan mengelola kegiatan investasi serta usaha yang terkait dengan megaprojek pengolahan dan petrokimia. Pada 28 November 2017, PT Pertamina Rosneft Pengolahan dan Petrokimia (PT PRPP) didirikan sebagai anak perusahaan PT KPI, yang ditugaskan untuk mengelola pembangunan proyek New Grass Root Refinery (NGRR) di Tuban, yang merupakan hasil kerja sama antara PT Pertamina (Persero) dan Rosneft Oil Company. Selanjutnya, pada 7 Mei 2019, PT KPI mendirikan anak perusahaan lain, yakni PT Kilang Pertamina Balikpapan (PT KPB), yang bertujuan untuk mengawasi pembangunan Proyek Refinery Development Master Plan (RDMP) RU V Balikpapan, serta

dipersiapkan untuk menjadi perusahaan patungan dengan mitra strategis.

Pada bulan Juni 2020, peran PT KPI diperluas, mencakup tidak hanya pengelolaan proyek-proyek infrastruktur, tetapi juga pengembangan bisnis pengolahan dan petrokimia, serta pengelolaan kilang-kilang yang sebelumnya dikelola oleh PT Pertamina (Persero), seperti Refinery Unit II Dumai, Refinery Unit III Plaju, Refinery Unit IV Cilacap, Refinery Unit V Balikpapan, Refinery Unit VI Balongan, dan Refinery Unit VII Sorong. Perubahan peran ini ditandai dengan penetapan PT Kilang Pertamina Internasional sebagai Subholding Refining & Petrochemical, yang menjadi bagian dari pembentukan Holding Migas, dan diiringi dengan pengangkatan Dewan Komisaris serta Direksi baru untuk PT KPI.

PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan adalah salah satu unit bisnis dari PT Pertamina (Persero), yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar di Indonesia di sektor energi. Refinery Unit VI (RU VI) terletak di Balongan, Indramayu, Jawa Barat, dan merupakan salah satu kilang pengolahan minyak terbesar di Indonesia. PT Pertamina (Persero) Refinery Unit (RU) VI Balongan merupakan kilang keenam dari tujuh kilang Direktorat Pengolahan PT Pertamina (Persero) dengan kegiatan bisnis utamanya adalah mengolah minyak mentah (Crude Oil) menjadi produk-produk BBM (Bahan Bakar Minyak), Non BBM dan Petrokimia.

RU VI Balongan mulai beroperasi sejak tahun 1994. Kilang ini berlokasi di Indramayu (Jawa Barat) sekitar ±200 km arah timur Jakarta, dengan wilayah operasi di Balongan, Mundu dan Salam Darma. Bahan baku yang

diolah di Kilang RU VI Balongan adalah minyak mentah Duri dan Minas yang berasal dari Propinsi Riau.

Keberadaan RU VI Balongan sangat strategis bagi bisnis Pertamina maupun bagi kepentingan nasional. Sebagai Kilang yang relatif baru dan telah menerapkan teknologi terkini, Pertamina RU VI mempunyai nilai ekonomis yang tinggi. Dengan produk-produk unggulan seperti Premium, Pertamina, Pertamina Plus, Solar, Pertamina DEX, LPG, Propylene, Pertamina RU VI mempunyai kontribusi yang besar dalam menghasilkan pendapatan baik bagi PT Pertamina maupun bagi negara. Selain itu RU VI Balongan mempunyai nilai strategis dalam menjaga kestabilan pasokan BBM ke DKI Jakarta, Banten, sebagian Jawa Barat dan sekitarnya yang merupakan sentra bisnis dan pemerintahan Indonesia.

Sejalan dengan tuntutan bisnis ke depan, PT Pertamina Balongan terus mengembangkan potensi bisnis yang dimiliki melalui penerapan teknologi baru, pengembangan produk-produk unggulan baru, serta penerapan standar internasional dalam sistem manajemen mutu dengan tetap berbasis pada komitmen ramah lingkungan (Pertamina, 2017).

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan**

Visi dan misi adalah hal yang sangat penting untuk ditentukan dalam dalam menjalankan sebuah bisnis atau mendirikan suatu perusahaan. Sama halnya dengan PT. Kilang Pertamina Internasional dalam usaha untuk membangun kilang minyak terbaik di dunia, PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan memiliki visi dan misi sebagai berikut :

## **1. Visi**

Menjadi Kilang Terkemuka di Asia tahun 2025

## **2. Misi**

- a) Mengolah crude dan naphtha untuk memproduksi BBM, BBK, residu, nonBBM, dan petkim secara tepat jumlah, mutu, waktu, dan berorientasi laba, serta berdaya saing tinggi untuk memenuhi kebutuhan pasar.
- b) Mengoperasikan kilang yang berteknologi maju dan terpadu secara aman, handal, efisien, dan berwawasan lingkungan.
- c) Mengelola aset Refinery Unit VI secara professional yang didukung oleh sistem manajemen yang tangguh berdasarkan semangat kebersamaan, keterbukaan, dan prinsip saling menguntungkan.

### **4.1.3 Struktur Organisasi dan Sumber Daya manusia**

Struktur organisasi PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan dirancang untuk mendukung efisiensi operasional dan koordinasi yang efektif di berbagai lini bisnis. Kilang ini memiliki berbagai departemen yang masing-masing bertanggung jawab atas area spesifik seperti operasi, pemeliharaan, keselamatan, kesehatan kerja, dan pengelolaan lingkungan. Setiap departemen dipimpin oleh seorang manajer yang melapor langsung kepada direksi kilang, memastikan bahwa keputusan strategis dapat diimplementasikan dengan cepat dan tepat.

Sumber daya manusia di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan merupakan salah satu aset terpenting perusahaan. Kilang ini

mempekerjakan ribuan pekerja dengan latar belakang yang beragam, mulai dari operator teknis hingga tenaga ahli dalam bidang pengolahan minyak dan petrokimia. Dalam rangka menjaga kualitas dan kompetensi tenaga kerjanya, perusahaan secara rutin mengadakan program pelatihan dan pengembangan keterampilan, baik dalam bentuk in-house training maupun melalui kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan profesional.

Selain itu, perusahaan ini juga mendorong pengembangan karier bagi karyawannya melalui program rotasi pekerjaan, promosi, dan pemberian insentif berdasarkan kinerja. Hal ini dilakukan untuk menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya terampil, tetapi juga memiliki motivasi tinggi untuk terus berkembang dan berkontribusi dalam mencapai visi perusahaan.

### ***Struktur Organisasi Manajemen RU VI Balongan PT Kilang Pertamina Internasional***

PT. Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan memiliki struktur organisasi yang menjelaskan hubungan kerja antar bagian serta mengatur hak dan kewajiban setiap bagian. Tujuan dari struktur organisasi ini adalah untuk memperjelas peran setiap bagian dalam melaksanakan tugasnya sehingga mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Struktur organisasi ini terdiri dari beberapa bagian dengan tanggung jawab dan fungsi yang berbeda, di antaranya:

#### ***1. General Manager***

Bertugas memimpin, memantau, dan mengevaluasi seluruh kegiatan di Refinery Unit VI sesuai dengan visi dan misi unit bisnis, mencakup pengembangan pengolahan, operasi kilang, pengelolaan rantai pasokan, pengadaan, serta aktivitas pendukung lainnya untuk mencapai target perusahaan.

#### ***2. Senior Manager Operasi & Manufaktur***

Memimpin dan mengevaluasi perencanaan operasi kilang, kondisi peralatan, pemeliharaan, pengadaan bahan baku, serta memastikan kelancaran dan keamanan operasional kilang dengan komitmen terhadap K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

3. *Production I Manager*

Mengawasi sistem operasi kilang, memastikan kelancaran pengolahan minyak mentah menjadi produk BBM/NBBM dengan efisien dan aman, serta mengelola mutu produk dan program K3 di Refinery Unit VI.

4. *Production II Manager*

Bertanggung jawab atas sistem operasi kilang untuk produksi minyak mentah menjadi produk BBM/NBBM, termasuk pengelolaan mutu dan program K3, dengan fokus pada efisiensi dan keselamatan operasional di Refinery Unit VI.

5. *Refinery Planning & Optimization Manager*

Mengkoordinasikan perencanaan dan pengembangan kilang berdasarkan kajian ekonomi dan kondisi pasar, serta memastikan efisiensi dan keamanan operasional kilang melalui pengelolaan program K3 dan pengoptimalan hubungan dengan pelanggan.

6. *Maintenance Execution Manager*

Mengarahkan pemeliharaan kilang, termasuk pemeliharaan rutin dan perbaikan besar, untuk memastikan peralatan berfungsi dengan optimal, serta menegakkan standar keselamatan kerja.

7. *Maintenance Planning & Support Manager*

Bertanggung jawab atas perencanaan dan evaluasi pemeliharaan kilang, memastikan seluruh peralatan sesuai dengan standar pemerintah dan regulasi K3 yang berlaku.

8. *REL Manager*

Mengelola dan mengevaluasi kehandalan kilang, termasuk strategi pemeliharaan dan inspeksi kondisi kilang, guna memastikan operasi yang aman dan efisien.

9. *T/A (Turn-Around) Manager*

Mengawasi seluruh proses turn-around dan overhaul peralatan kilang, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dan evaluasi pasca-perbaikan, untuk memastikan keandalan operasional kilang.

*10. Engineering & Development Manager*

Bertanggung jawab atas pengembangan kilang dan teknologi, termasuk modifikasi dan pembangunan unit baru, serta pengelolaan program K3 dan investasi untuk mendukung operasi yang aman dan produktif.

*11. HSE Manager*

Memastikan implementasi aspek HSE (Health, Safety, and Environment), termasuk perumusan kebijakan, identifikasi dan mitigasi risiko HSE, serta pemeliharaan budaya keselamatan di seluruh aktivitas kilang.

*12. Procurement Manager*

Mengelola pengadaan barang dan jasa, termasuk manajemen vendor dan penerimaan barang, serta memastikan proses pengadaan sesuai dengan standar K3.

*13. Manager Operational Performance Improvement (OPI)*

Mengawasi inisiatif peningkatan kinerja operasional kilang melalui perubahan perusahaan, pengelolaan reward, dan pengembangan leadership serta sistem manajemen.

*14. Manager Finance*

Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan, termasuk penyusunan anggaran, manajemen kas, serta penyusunan prosedur operasional keuangan.

*15. Manager Human Capital*

Memimpin proses pengelolaan sumber daya manusia, termasuk kebutuhan tenaga kerja, pelatihan, hubungan industrial, dan administrasi tenaga kerja guna mendukung pencapaian target perusahaan.

*16. Manager Marine*

Mengawasi operasi dan pemeliharaan kapal, serta pengelolaan pelabuhan dan layanan kelautan di Refinery Unit VI.

*17. Manager IT*

Bertanggung jawab atas pengelolaan infrastruktur IT, termasuk pemeliharaan data, pengelolaan lingkungan fisik, dan sistem informasi di kilang.

*18. Manager Legal*

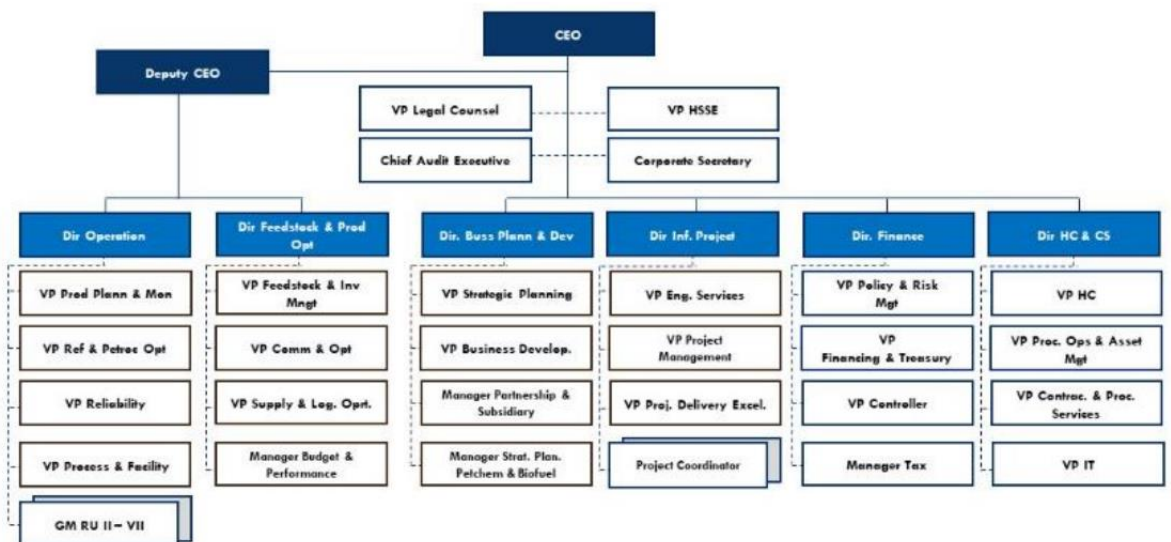
Mengelola layanan hukum yang terkait dengan operasi kilang serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

*19. Manager Medical*

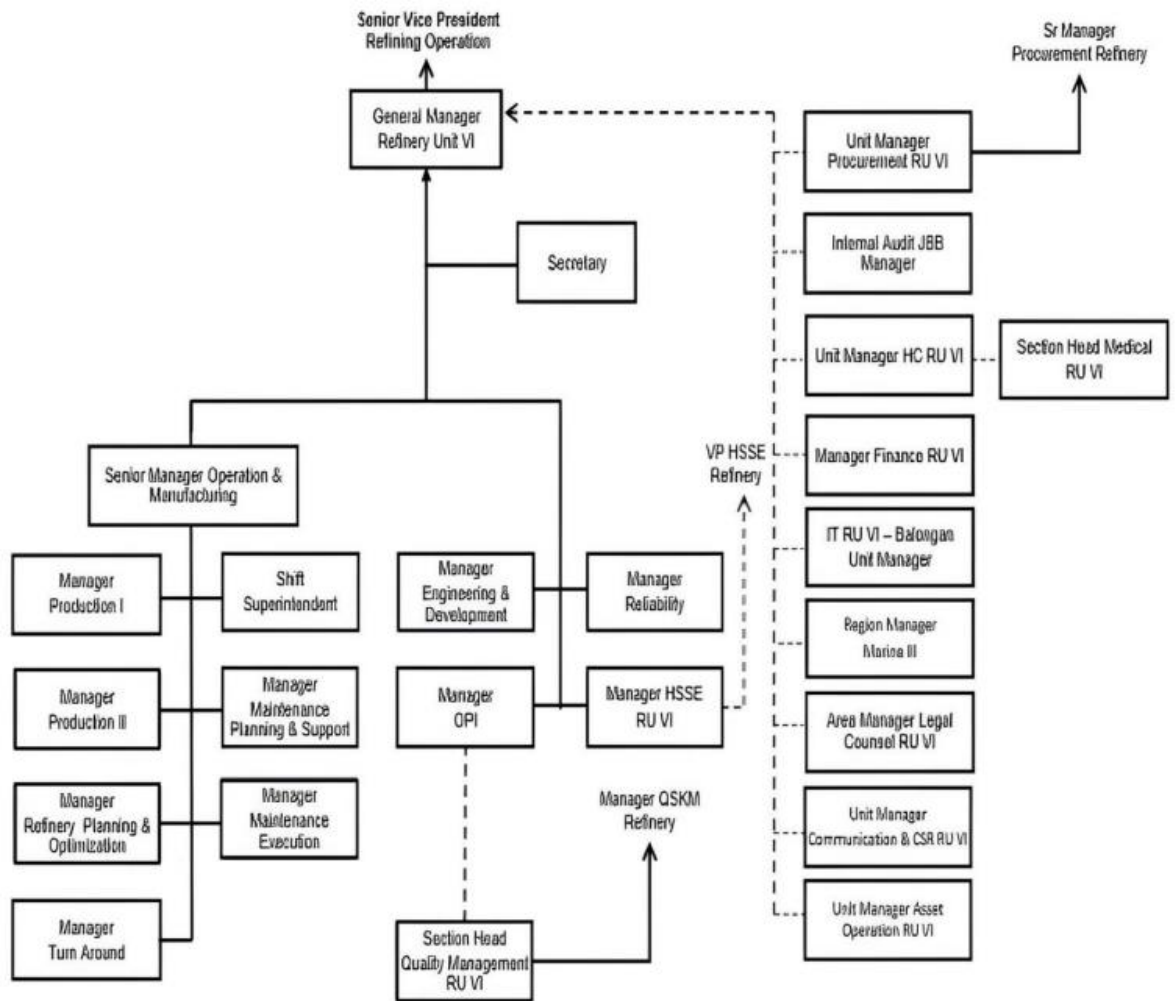
Menyediakan layanan kesehatan bagi pekerja, keluarga, dan pensiunan di Pertamina Hospital Balongan sesuai dengan standar pelayanan kesehatan.

*20. Manager Internal Audit*

Memimpin proses audit internal, termasuk evaluasi risiko, penyusunan rencana audit tahunan, dan tindak lanjut hasil audit untuk memastikan efektivitas pengawasan di Refinery Unit VI.



Gambar 4.1.1 Struktur Organisasi PT Kilang Pertamina Internasional



Gambar 4.2 Struktur Organisasi RU VI Balongan PT Kilang Pertamina Internasional

#### 4.1.4 Budaya Kerja dan Keterlibatan Karyawan

Budaya kerja di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai inti Pertamina, yaitu integritas, profesionalisme, dan fokus pada keselamatan. Budaya ini tercermin dalam setiap aspek operasional, mulai dari pengambilan keputusan hingga pelaksanaan tugas sehari-hari. Perusahaan menekankan pentingnya kolaborasi antar departemen, inovasi dalam mencari solusi, dan komitmen terhadap

keselamatan sebagai prioritas utama. *Employee Involvement and Participation* (EIP) menjadi salah satu pilar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di kilang ini. Perusahaan menyadari bahwa karyawan yang terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan proyek akan lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik. Oleh karena itu, PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan mengimplementasikan berbagai inisiatif EIP yang dirancang untuk mendorong partisipasi karyawan dalam berbagai aspek operasional.

Inisiatif ini meliputi program seperti *Quality Control Circle* (QCC), di mana karyawan dari berbagai departemen berkumpul untuk mengidentifikasi masalah, merancang solusi, dan mengimplementasikannya secara bersama-sama. Selain itu, perusahaan juga menyelenggarakan forum-forum diskusi dan pertemuan rutin antara manajemen dan karyawan untuk membahas isu-isu strategis, yang memungkinkan karyawan menyampaikan ide-ide inovatif mereka langsung kepada manajemen.

#### **4.1.5 Relevansi Lokasi Penelitian**

Kilang Balongan dipilih sebagai lokasi penelitian ini karena perannya yang signifikan dalam industri minyak dan gas Indonesia, serta penerapan kebijakan *Employee Involvement and Participation* (EIP) yang telah menjadi bagian integral dari operasional perusahaan. Implementasi EIP di kilang ini menawarkan konteks yang kaya untuk memahami bagaimana keterlibatan karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, baik dari segi produktivitas, efisiensi, maupun kepuasan kerja.

Dengan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam bagaimana EIP diterapkan di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, apa saja faktor-faktor yang mendukung atau menghambat keberhasilan implementasi EIP, dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini juga akan mengeksplorasi bagaimana budaya kerja dan struktur organisasi mendukung atau mempengaruhi partisipasi karyawan, serta potensi untuk meningkatkan praktik-praktik EIP yang ada.

## **4.2 Deskripsi Informan atau Partisipan Penelitian**

### **4.2.1 Profil Informan**

Informan dalam penelitian ini terdiri dari berbagai individu yang memiliki peran dan tanggung jawab berbeda di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan. Mereka dipilih untuk memberikan wawasan yang komprehensif mengenai implementasi *Employee Involvement and Participation (EIP)* di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan.

#### **1. Manajer Operasional**

Manajer operasional yang bertanggung jawab atas pelaksanaan sehari-hari kegiatan operasional di kilang. Mereka memberikan perspektif tentang bagaimana EIP diterapkan dalam proses operasional dan dampaknya terhadap efisiensi dan produktivitas.

#### **2. Supervisor**

Supervisor yang mengelola tim di lapangan dan merupakan penghubung langsung antara manajemen dan karyawan. Mereka

memberikan informasi tentang penerapan EIP di tingkat operasional dan tantangan yang dihadapi dalam mengelola keterlibatan karyawan.

### **3. Karyawan**

Karyawan yang terlibat dalam berbagai kegiatan dan program EIP. Mereka memberikan perspektif langsung tentang pengalaman mereka dengan kebijakan EIP, serta dampaknya terhadap motivasi dan kepuasan kerja mereka.

#### **4.2.2 Proses Pemilihan Informan**

Proses pemilihan informan dilakukan menggunakan metode **purposive sampling**, di mana informan dipilih berdasarkan kriteria relevansi dan pengalaman mereka terkait dengan **Employee Involvement and Participation (EIP)**. Kriteria pemilihan meliputi:

##### **1. Pengalaman dan Peran**

Informan harus memiliki pengalaman langsung dan peran yang relevan dengan implementasi EIP di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan. Hal ini memastikan bahwa mereka dapat memberikan wawasan yang mendalam dan valid tentang topik penelitian.

##### **2. Diversitas Perspektif**

Informan dipilih untuk mencakup berbagai tingkat hierarki di perusahaan, dari manajemen senior hingga karyawan. Ini penting untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana EIP diterapkan dan diterima di berbagai tingkat organisasi.

##### **3. Ketersediaan dan Kesediaan**

Informan yang dipilih juga harus tersedia dan bersedia untuk berpartisipasi dalam wawancara atau diskusi yang diperlukan untuk penelitian ini. Ketersediaan mereka memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat diperoleh tanpa kendala signifikan.

#### **4.2.3 Konteks Partisipasi**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua metode utama, yaitu wawancara mendalam dan observasi. Kedua metode ini memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana EIP diterapkan di perusahaan serta bagaimana partisipasi karyawan terjadi dalam konteks nyata.

##### **1. Wawancara Mendalam**

Wawancara dilakukan secara individual dengan manajer, supervisor, dan karyawan untuk mendapatkan pandangan mereka terkait program EIP. Wawancara ini dirancang untuk mengeksplorasi bagaimana keterlibatan dan partisipasi karyawan dilakukan dalam keseharian, serta dampaknya terhadap kinerja mereka.

##### **2. Observasi Partisipatif**

Selain wawancara, penelitian ini juga melibatkan observasi langsung terhadap aktivitas di lapangan. Observasi ini bertujuan untuk memahami bagaimana EIP diterapkan dalam praktik sehari-hari di kilang, terutama dalam interaksi antara manajemen dan karyawan. Dengan melihat secara langsung interaksi yang terjadi, peneliti dapat mengamati sejauh mana keterlibatan karyawan benar-benar diakomodasi dalam kegiatan operasional.

#### 4.2.4 Profil dan Keterlibatan Partisipan

Dalam penelitian ini partisipan terdiri dari tiga individu yang dipilih secara purposif untuk memberikan perspektif dari berbagai tingkatan hierarki organisasi di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan. Setiap partisipan mewakili posisi kunci dalam proses implementasi *Employee Involvement and Participation* (EIP), sehingga pandangan mereka memberikan wawasan komprehensif mengenai praktik keterlibatan karyawan.

##### 1. Manajer

- a) **Profil:** Manajer senior yang diwawancarai memiliki pengalaman lebih dari 15 tahun di industri minyak dan gas, dengan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan strategis dan implementasi kebijakan EIP di perusahaan.
- b) **Keterlibatan:** Manajer ini memainkan peran penting dalam merancang dan mengawasi pelaksanaan EIP di berbagai divisi. Fokus wawancara mencakup perspektif mereka mengenai pentingnya keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan tantangan yang dihadapi dalam memastikan keberhasilan implementasi program tersebut.

##### 2. Supervisor

- a) **Profil:** Supervisor yang diwawancarai memiliki pengalaman lebih dari 8 tahun dan bertanggung jawab atas pengelolaan operasional sehari-hari di kilang, termasuk koordinasi tim di lapangan.

b) **Keterlibatan:** Supervisor ini berperan dalam mengawasi penerapan EIP di tingkat operasional. Wawancara mengeksplorasi bagaimana program EIP diterapkan di lapangan, bagaimana supervisor berinteraksi dengan karyawan untuk mengakomodasi partisipasi mereka, serta kendala yang dihadapi dalam menjalankan program tersebut.

### 3. Karyawan

a) **Profil:** Karyawan yang diwawancarai telah bekerja selama 5 tahun di kilang dan terlibat langsung dalam kegiatan operasional yang terkait dengan program EIP.

b) **Keterlibatan:** Karyawan ini memberikan perspektif dari sudut pandang pekerja tentang bagaimana mereka terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan perbaikan operasional. Wawancara berfokus pada pengalaman pribadi terkait keterlibatan dalam EIP, dampak program terhadap motivasi dan kepuasan kerja, serta sejauh mana mereka merasa kontribusi mereka dihargai oleh manajemen.

### 4.3 Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan Manajer Operasional, Supervisor, serta Karyawan di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, serta observasi selama penelitian berlangsung di perusahaan tersebut. Setelah wawancara dilakukan, data yang diperoleh berupa notulensi wawancara yang kemudian dianalisis untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini. Fokus dari penelitian ini adalah implementasi

*Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan yang diharapkan telah diterapkan dengan baik di perusahaan tersebut. Data yang telah dikelompokkan berdasarkan pertanyaan dan rumusan masalah penelitian akan dianalisis lebih lanjut menggunakan metode triangulasi, yang dibagi menjadi dua bagian untuk dibahas lebih detail, sebagai berikut:

#### **4.3.1 Implementasi *Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan**

##### **1. Pemahaman dan pengetahuan terkait implementasi *Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan**

Dalam melakukan implementasi *Employee Involvement and Participation* (EIP) di perusahaan PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan, diperlukan hal mendasar seperti pemahaman terkait EIP dan pengetahuan akan pentingnya EIP untuk diimplementasikan oleh karyawan. Berdasarkan observasi selama penelitian, *Employee Involvement and Participation* adalah suatu aktivitas untuk melibatkan karyawan dalam berbagai proses perusahaan mulai dari perencanaan hingga implementasi dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Menurut peneliti, karyawan dan beberapa pihak terkait memiliki pemahaman yang kuat terkait *Employee Involvement and Participation*, hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara bersama

manajer operasional, supervisor, dan karyawan di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan.

*“EIP adalah proses di mana karyawan terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan dan turut berpartisipasi dalam berbagai aspek pekerjaan. Ini termasuk keterlibatan dalam diskusi, memberikan masukan untuk perbaikan, serta ikut serta dalam pelatihan dan pengembangan kemampuan.” – **Manajer Operasional***

*“Saya memahami Employee Involvement and Participation sebagai proses di mana karyawan diberdayakan untuk memberikan masukan dan berkontribusi dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Ini berarti tidak hanya mendengarkan pendapat mereka, tetapi juga melibatkan mereka dalam berbagai inisiatif, mulai dari perencanaan hingga implementasi.” – **Supervisor***

*“Konsep Employee Involvement and Participation (EIP) di perusahaan ini berarti keterlibatan aktif kami dalam proses pengambilan keputusan, serta partisipasi dalam berbagai inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi. Kami tidak hanya menjalankan tugas yang sudah diberikan, tetapi juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, memberikan masukan, dan berkolaborasi dalam perbaikan proses kerja.” – **Karyawan***

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, konsep *Employee Involvement and Participation* (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan dipahami sebagai upaya perusahaan untuk melibatkan karyawan secara aktif dalam pengambilan keputusan dan partisipasi di berbagai aspek pekerjaan. Manajer operasional, supervisor, dan karyawan memiliki pemahaman yang kuat mengenai EIP, di mana mereka menjelaskan bahwa EIP tidak hanya melibatkan pemberian

masuk, tetapi juga pemberdayaan karyawan untuk berkontribusi dalam mengoptimalkan proses kerja dan melaksanakan inisiatif. Karyawan diberi kesempatan untuk mengusulkan ide, terlibat dalam diskusi, serta mengikuti pelatihan dan pengembangan kemampuan, yang semuanya bertujuan meningkatkan kinerja keseluruhan operasional PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan.

Selain itu, EIP penting diimplementasikan karena berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan kolaboratif, serta dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kinerja perusahaan. Menurut catatan observasi penelitian, karyawan dan beberapa pihak terkait juga memiliki pengetahuan yang cukup terkait alasan pentingnya perusahaan melakukan implementasi *Employee Involvement and Participation*. Hal ini juga dibuktikan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber terkait sebagai berikut.

*“Saya melihat bahwa ketika karyawan merasa terlibat dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, mereka akan lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan ini dapat diwujudkan dalam bentuk diskusi rutin, penyusunan target kerja bersama, serta program pelatihan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Pada akhirnya, partisipasi aktif karyawan ini akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. EIP sangat penting karena berperan langsung dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan kolaboratif. Keterlibatan karyawan memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan dan proses operasional yang memengaruhi pekerjaan mereka sehari-hari. Ketika karyawan merasa dihargai dan suaranya didengar, ini meningkatkan motivasi dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Mereka tidak*

*hanya melihat diri mereka sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai bagian integral dari keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.*

*Dimana keterlibatan ini memberikan manfaat strategis bagi perusahaan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih proaktif dalam memberikan ide-ide inovatif yang berpotensi meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas kerja. Karena mereka memiliki pengalaman langsung di lapangan, mereka sering kali mampu memberikan masukan yang lebih relevan dan praktis, yang mungkin tidak terlihat oleh manajemen. Ini membantu perusahaan untuk terus berkembang dan beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.*

*Selain itu, EIP juga berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses perubahan atau inisiatif baru, mereka lebih memahami alasan di balik keputusan tersebut dan merasa memiliki andil dalam prosesnya. Hal ini pada akhirnya membantu meminimalkan potensi konflik atau ketidakpuasan yang biasanya muncul saat perubahan diberlakukan tanpa konsultasi. Dalam jangka panjang, keterlibatan karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih erat antara manajemen dan karyawan. Hubungan ini didasarkan pada kepercayaan dan kolaborasi, yang penting untuk menjaga keberlanjutan perusahaan di tengah tantangan industri yang terus berkembang. Dengan demikian, *Employee Involvement and Participation* tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan untuk bersaing dan berinovasi secara berkelanjutan.” – **Manajer Operasional***

*“Keterlibatan karyawan ini penting karena tidak hanya meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka di lapangan. Ketika karyawan merasa didengar dan dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam lingkungan kami, ini berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan inovasi, serta menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif.*

*Saya percaya bahwa *Employee Involvement and Participation (EIP)* sangat penting karena melibatkan karyawan*

*dalam pengambilan keputusan meningkatkan efektivitas pemecahan masalah dan menciptakan rasa memiliki yang kuat. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih loyal, yang membantu mengurangi turnover. Selain itu, EIP memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan dan memungkinkan pengembangan keterampilan, menjadikan tim lebih dinamis. Dengan melibatkan berbagai perspektif, kita dapat membuat keputusan yang lebih seimbang dan inklusif, yang pada akhirnya mendukung tujuan strategis perusahaan.” – **Supervisor***

*“Dengan EIP, perusahaan memberikan ruang bagi kami untuk merasa dihargai dan didengar, sehingga kami lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Selain itu, kami merasa lebih memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan bersama karena pendapat kami turut dipertimbangkan dalam berbagai aspek operasi dan keputusan strategis perusahaan.*

*Selain itu, EIP mendorong komunikasi yang lebih baik antara karyawan dan manajemen. Kami bisa menyampaikan ide atau masalah yang mungkin tidak terlihat dari sudut pandang manajemen. Ini membantu perusahaan untuk menemukan solusi yang lebih baik dan efisien.*

*Terakhir, partisipasi ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis. Ketika kami terlibat dalam berbagai inisiatif, rasa memiliki terhadap perusahaan juga meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada loyalitas dan produktivitas karyawan serta kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.” – **Karyawan***

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, implementasi *Employee Involvement and Participation* (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan dipandang sebagai elemen kunci dalam membangun lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan kolaboratif. Manajer operasional, supervisor, dan karyawan memiliki pengetahuan yang cukup akan pentingnya implementasi EIP, yang mereka

pandang sebagai faktor penting dalam meningkatkan motivasi, komitmen, serta rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan.

Manajer operasional menekankan bahwa keterlibatan aktif karyawan dalam diskusi rutin, penyusunan target bersama, serta program pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis. Supervisor menyoroti bahwa EIP tidak hanya membantu dalam mengurangi turnover karyawan, tetapi juga memungkinkan tim untuk lebih adaptif dan efektif dalam memecahkan masalah, serta menciptakan keputusan yang lebih inklusif. Sementara itu, karyawan menekankan bahwa partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan memberikan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan.

Dengan melibatkan berbagai perspektif, perusahaan tidak hanya memperoleh ide – ide inovatif yang lebih relevan dan praktis, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang harmonis dan berkolaborasi secara lebih erat. EIP di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan juga berfungsi untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan, memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antara karyawan dan manajemen, serta mendorong loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi. Pada akhirnya, semua ini berkontribusi positif terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan di tengah tantangan industri yang terus berkembang.

## 2. Perkembangan implementasi *Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan

Implementasi *Employee Involvement and Participation* (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional telah berkembang baik. Berdasarkan catatan observasi peneliti, karyawan telah dilibatkan dalam berbagai proses penting seperti keselamatan kerja, efisiensi operasional, dan pelatihan pengembangan. Meskipun demikian, terdapat variasi dalam tingkat partisipasi karyawan khususnya dalam hal forum atau diskusi dan pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan masih adanya ruang untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang dimana temuan ini sejalan dengan hasil wawancara dengan manajer operasional dan supervisor di PT Kilang Pertamina Internasional sebagai berikut.

*“Di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, Employee Involvement and Participation sudah diterapkan dengan cukup baik, namun tentu masih ada ruang untuk peningkatan. Sebagai manajer, saya melihat bahwa keterlibatan karyawan dalam proses kerja dan pengambilan keputusan mulai dari level operasional hingga strategis sudah mulai diterapkan secara konsisten, terutama dalam beberapa aspek penting seperti keselamatan kerja, efisiensi operasional, dan program pelatihan.*

*Contohnya, kami sering mengadakan rapat tim di mana setiap anggota, baik dari manajemen maupun karyawan lapangan, diberi kesempatan untuk memberikan masukan terkait peningkatan proses dan kinerja. Selain itu, dalam program pelatihan dan pengembangan, kami melibatkan karyawan dalam merancang program yang relevan dengan kebutuhan mereka.” –*  
**Manajer Operasional**

*“Menurut pandangan saya sebagai supervisor di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, Employee Involvement and Participation sudah diterapkan dengan cukup baik, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan. Kami memiliki beberapa program dan forum di mana karyawan dapat memberikan masukan, seperti rapat tim reguler dan sesi umpan balik. Namun,*

*partisipasi karyawan dalam program ini bervariasi, dan tidak semua karyawan merasa cukup terlibat.*

*Saya juga melihat bahwa beberapa tim lebih aktif dalam berpartisipasi dibandingkan yang lain, tergantung pada budaya tim dan hubungan antara anggota. Oleh karena itu, kami berusaha mendorong semua karyawan untuk lebih terlibat, dengan menekankan pentingnya kontribusi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Membangun kepercayaan dan menciptakan ruang yang aman untuk berbagi ide juga menjadi fokus kami agar semua karyawan merasa nyaman untuk berpartisipasi.” – **Supervisor***

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, implementasi *Employee Involvement and Participation* (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan telah diterapkan dengan cukup baik, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan yang signifikan. Manajer operasional menekankan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, baik di tingkat operasional maupun strategis, sudah mulai berjalan secara konsisten. Hal ini terlihat jelas dalam aspek-aspek penting seperti keselamatan kerja, efisiensi operasional, dan pengembangan karyawan melalui berbagai program pelatihan yang relevan. Di sisi lain, supervisor mencatat bahwa meskipun ada forum dan program yang mendukung partisipasi karyawan, tingkat keterlibatan tersebut masih bervariasi antar tim, menciptakan tantangan tersendiri bagi perusahaan.

Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih lanjut untuk mendorong semua karyawan agar lebih proaktif dalam berkontribusi, termasuk dengan menciptakan budaya yang mendukung kepercayaan dan menyediakan ruang aman untuk berbagi ide. Secara keseluruhan, meskipun EIP di PT Kilang

Pertamina Internasional RU VI Balongan menunjukkan kemajuan yang positif, peningkatan partisipasi yang merata akan menjadi kunci untuk mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif.

### 3. Faktor pendorong implementasi *Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan

Berdasarkan observasi selama penelitian, menunjukkan adanya beberapa pendorong keberhasilan implementasi *Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan. Faktor – faktor utama yang mendorong implementasi EIP diantaranya adalah peran aktif manajemen tingkat atas yang menetapkan visi dan budaya yang mendukung keterlibatan karyawan, tim manajerial di setiap departemen yang memainkan peran penting dalam memastikan adanya komunikasi terbuka dan saluran umpan balik yang efektif, serta peran karyawan yang signifikan dimana saat karyawan merasa didorong untuk berbagi ide dan berpartisipasi akan menciptakan lingkungan kolaboratif yang memperkuat partisipasi di semua tingkatan. Keberhasilan implementasi EIP sangat bergantung pada kolaborasi sinergis antara manajemen dan karyawan, yang bersama – sama menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan produktif. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang menunjukkan pandangan positif dari manajer, supervisor, dan karyawan tentang pentingnya kolaborasi peran manajemen dan karyawan dalam mendorong implementasi EIP.

*“Dalam mendorong Employee Involvement and Participation di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, saya percaya bahwa peran paling signifikan dipegang oleh manajemen tingkat atas, termasuk pimpinan dan manajer di semua level. Mereka memiliki tanggung jawab untuk menetapkan visi dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan.*

*Selain itu, tim manajerial di setiap departemen juga berperan penting dalam mengimplementasikan praktik keterlibatan sehari-hari. Mereka bertugas untuk memastikan bahwa proses komunikasi terbuka dan saluran umpan balik tersedia bagi karyawan. Dengan memberikan dukungan dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, tim manajerial dapat mendorong partisipasi aktif dalam berbagai inisiatif.*

*Namun, saya juga melihat bahwa karyawan itu sendiri memiliki peran krusial. Ketika mereka mengambil inisiatif untuk terlibat dalam diskusi, memberikan ide, dan berpartisipasi dalam program-program perusahaan, mereka menciptakan momentum yang positif. Keterlibatan mereka dalam berbagai proyek dan keputusan juga menjadi inspirasi bagi rekan-rekan mereka untuk ikut serta.*

*Dengan demikian, keberhasilan dalam mendorong keterlibatan dan partisipasi karyawan memerlukan kolaborasi yang sinergis antara manajemen dan karyawan, di mana masing-masing pihak berkontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inklusif.” – **Manajer Operasional***

*“Menurut saya, yang paling berperan dalam mendorong Employee Involvement and Participation (EIP) di perusahaan ini adalah karyawan itu sendiri. Karyawan memiliki pemahaman langsung tentang proses dan tantangan yang mereka hadapi setiap hari. Ketika mereka aktif mengambil inisiatif untuk terlibat, memberikan masukan, dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan, mereka menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi. Dukungan dan partisipasi mereka sangat penting, karena tanpa keterlibatan mereka, inisiatif EIP tidak akan berhasil. Karyawan yang merasa memiliki peran dalam pengembangan perusahaan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi dan menghasilkan hasil yang lebih baik.” – **Supervisor***

*“Saya merasa bahwa keterlibatan karyawan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kualitas kerja di perusahaan ini. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan diberikan ruang untuk menyampaikan ide-ide mereka, kami merasa lebih dihargai dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja. Hal ini secara langsung meningkatkan motivasi dan dedikasi dalam menyelesaikan tugas.*

*Selain itu, keterlibatan karyawan membuka peluang bagi inovasi. Karyawan yang terlibat aktif sering kali memiliki wawasan langsung dari lapangan yang bisa membantu memperbaiki proses kerja atau meningkatkan efisiensi. Dengan begitu, kualitas produk atau layanan yang dihasilkan akan lebih baik karena didukung oleh kontribusi langsung dari orang-orang yang memahami pekerjaan mereka secara mendalam.*

*Keterlibatan karyawan juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana kolaborasi meningkat dan masalah dapat diselesaikan lebih cepat karena adanya komunikasi yang lebih baik. Semua ini mendukung peningkatan kualitas kerja secara keseluruhan*

*Menurut saya, yang paling mendorong keterlibatan karyawan di perusahaan ini adalah para supervisor dan manajer langsung. Mereka berperan penting karena berada di garis depan dalam berinteraksi dengan karyawan sehari-hari. Supervisor yang aktif mendorong komunikasi terbuka, memberikan kesempatan bagi kami untuk berbagi ide, dan melibatkan kami dalam pengambilan keputusan kecil dapat membuat perbedaan besar.*

*Selain itu, manajemen puncak juga berperan dalam menciptakan kebijakan dan budaya perusahaan yang mendukung keterlibatan karyawan. Namun, interaksi langsung dengan supervisor membuat kami merasa lebih dekat dan terlibat, karena mereka yang paling memahami kondisi kerja kami dan mendukung kami dalam mencapai hasil yang lebih baik. Jika supervisor memberikan dorongan dan dukungan, keterlibatan karyawan secara otomatis akan meningkat.” – **Karyawan***

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, implementasi EIP di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan sangat dipengaruhi oleh peran manajemen tingkat atas dan tim manajerial, yang bertanggung jawab dalam menciptakan visi dan budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan. Manajer dan pimpinan memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi komunikasi terbuka, menyediakan saluran umpan balik, dan mengakui kontribusi karyawan. Namun, keterlibatan karyawan itu sendiri tidak kalah penting; mereka yang aktif berpartisipasi dalam diskusi dan pengambilan keputusan mampu menciptakan momentum positif yang dapat menginspirasi rekan-rekannya untuk terlibat lebih dalam. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, motivasi dan dedikasi mereka terhadap pekerjaan meningkat.

Oleh karena itu, keberhasilan implementasi EIP memerlukan kolaborasi yang sinergis antara manajemen dan karyawan, yang akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan mampu meningkatkan kualitas kerja secara keseluruhan. Sinergi ini menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan responsif terhadap tantangan yang dihadapi di masa depan.

#### 4. Tolak ukur keberhasilan implementasi *Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan

Berdasarkan hasil observasi penelitian, keberhasilan implementasi *Employee Involvement and Participation* (EIP) di PT Kilang Pertamina

Internasional RU VI Balongan dapat diukur melalui berbagai indikator kinerja yang komprehensif. Penilaian ini penting untuk memahami sejauh mana keterlibatan karyawan berdampak pada organisasi, serta untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Indikator – indikator tersebut mencakup tingkat kepuasan karyawan, tingkat partisipasi karyawan, kinerja operasional, tingkat retensi karyawan, serta tingkat pertumbuhan inovasi dan inisiatif baru dari karyawan yang diimplementasikan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan manajer operasional dan supervisor di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan.

*“Untuk mengukur keberhasilan Employee Involvement and Participation di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, kami menggunakan beberapa indikator kinerja yang komprehensif. Pertama, kami melakukan survei kepuasan karyawan secara berkala, yang mengukur sejauh mana karyawan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan seberapa puas mereka dengan komunikasi yang ada. Hasil survei ini memberikan gambaran yang jelas tentang tingkat keterlibatan karyawan dan area yang perlu diperbaiki.*

*Kedua, kami juga memantau tingkat partisipasi karyawan dalam program-program partisipatif, seperti forum diskusi, rapat tim, dan sesi umpan balik. Semakin tinggi jumlah karyawan yang terlibat dalam aktivitas ini, semakin baik indikasi bahwa mereka merasa dihargai dan terdorong untuk berkontribusi.*

*Selain itu, kami melihat kinerja operasional, termasuk metrik seperti efisiensi proses, pengurangan waktu siklus, dan peningkatan kualitas produk. Jika terdapat peningkatan dalam metrik ini setelah program keterlibatan diterapkan, ini menunjukkan bahwa partisipasi karyawan berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan.*

*Kami juga menganalisis tingkat retensi karyawan. Jika tingkat turnover menurun dan karyawan lebih lama bertahan di*

*perusahaan, ini mencerminkan bahwa mereka merasa terlibat dan memiliki komitmen terhadap organisasi.*

*Akhirnya, kami melakukan evaluasi terhadap inovasi dan inisiatif baru yang muncul dari ide-ide karyawan. Banyaknya ide yang berhasil diimplementasikan dan memberikan dampak positif adalah indikator lain dari keberhasilan program keterlibatan ini. Dengan menggabungkan berbagai metode pengukuran ini, kami dapat mendapatkan gambaran menyeluruh tentang efektivitas Employee Involvement and Participation di perusahaan dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan program di masa depan.” – **Manajer Operasional***

*“Saya mengukur keberhasilan Employee Involvement and Participation (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan melalui beberapa indikator. Pertama, saya melihat tingkat partisipasi karyawan dalam pertemuan dan program yang melibatkan masukan mereka. Semakin banyak karyawan yang aktif berkontribusi, semakin baik.*

*Kedua, saya memantau perubahan dalam produktivitas dan kualitas kerja. Jika ada peningkatan dalam output atau pengurangan kesalahan setelah inisiatif EIP dilaksanakan, itu adalah tanda positif.*

*Ketiga, saya menggunakan survei kepuasan karyawan untuk mendapatkan umpan balik langsung tentang bagaimana mereka merasakan keterlibatan mereka. Hasil survei ini memberikan wawasan tentang persepsi karyawan terhadap proses EIP.*

*Akhirnya, saya juga memperhatikan tingkat retensi karyawan. Jika tingkat turnover menurun, itu bisa menjadi indikator bahwa karyawan merasa lebih terlibat dan dihargai di perusahaan. Semua indikator ini membantu saya menilai sejauh mana EIP berhasil diimplementasikan dan memberikan dampak positif.” – **Supervisor***

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, keberhasilan implementasi EIP di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan dapat diukur melalui beberapa indikator, termasuk tingkat kepuasan karyawan melalui survei, tingkat partisipasi dalam program – program

partisipatif seperti forum diskusi dan rapat tim, serta tingkat pengaruh terhadap kinerja operasional yang mencakup efisiensi proses, peningkatan kualitas produk, dan pengurangan waktu siklus. Selain itu, tingkat retensi karyawan juga menjadi indikator penting, di mana penurunan tingkat turnover mencerminkan keterlibatan dan kepuasan yang lebih tinggi dari karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa manajemen menggunakan pendekatan yang komprehensif untuk menilai efektivitas program ini, dengan fokus pada partisipasi aktif karyawan, peningkatan produktivitas, serta inovasi dan inisiatif baru yang dihasilkan dari ide – ide karyawan. Dengan mengintegrasikan berbagai tolak ukur ini, perusahaan dapat melakukan evaluasi yang lebih akurat dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di masa depan.

#### **4.3.2 Dampak, Hambatan, dan Peningkatan Implementasi *Employee***

##### ***Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional**

##### **Refinery Unit VI Balongan**

##### **1. Dampak - dampak yang ditimbulkan dari implementasi *Employee***

##### ***Involvement and Participation***

##### **a) Dampak Terbesar EIP**

Implementasi *Employee Involvement and Participation* (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berdasarkan observasi penelitian telah menunjukkan dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek operasional dan budaya kerja perusahaan. Keterlibatan karyawan

dalam proses pengambilan keputusan serta partisipasi aktif mereka dalam diskusi operasional memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan efisiensi dan kolaborasi tim. Hal ini terlihat dari semakin terbukanya komunikasi antara manajemen dan karyawan, yang pada akhirnya mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat.

*“Implementasi Employee Involvement and Participation memberikan dampak terbesar dalam efisiensi operasional dan pembuatan keputusan strategis. Karyawan yang terlibat aktif dalam memberikan masukan dapat membantu mengidentifikasi masalah operasional yang mungkin tidak terlihat oleh manajemen dan memberikan solusi yang lebih cepat dan efektif. Selain itu, dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, perusahaan mendapatkan perspektif yang lebih luas dan kaya, sehingga keputusan yang diambil lebih akurat dan relevan dengan kondisi lapangan.*

*Dampak lainnya terlihat dalam pembangunan budaya kerja yang lebih kolaboratif. Ketika karyawan merasa dilibatkan, mereka cenderung lebih berkomitmen, produktif, dan inovatif, yang pada akhirnya membantu meningkatkan daya saing perusahaan.” – **Manajer Operasional***

*“Saya melihat implementasi Employee Involvement and Participation (EIP) memberikan dampak terbesar dalam area peningkatan kinerja tim dan pengambilan keputusan. Ketika karyawan terlibat secara aktif, mereka merasa memiliki tanggung jawab atas hasil kerja mereka, yang meningkatkan motivasi dan produktivitas.*

*Selain itu, EIP memungkinkan kita untuk mendapatkan masukan langsung dari karyawan yang memiliki wawasan praktis tentang tantangan yang dihadapi, sehingga keputusan yang diambil lebih tepat dan relevan. Dampak positif ini juga menciptakan kultur kerja yang lebih kolaboratif, di mana komunikasi terbuka dan inovasi berkembang, mendukung pertumbuhan jangka panjang organisasi.” – **Supervisor***

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, dampak terbesar dari implementasi EIP di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan meliputi peningkatan efisiensi operasional, keputusan strategis yang lebih akurat, serta budaya kerja yang lebih kolaboratif. Karyawan yang terlibat aktif tidak hanya membantu mengidentifikasi masalah lebih cepat, tetapi juga memberikan solusi yang efektif. Selain itu, adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar, yang berdampak pada peningkatan produktivitas, inovasi, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dampak ini memperlihatkan pentingnya EIP dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif dan berkelanjutan.

b) Dampak terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil observasi, implementasi Employee Involvement and Participation (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan telah memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan dalam berbagai proses, termasuk pengambilan keputusan dan inovasi, memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, serta efisiensi kerja. Selain itu, adanya kolaborasi yang lebih intensif antara karyawan dan manajemen telah menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap tantangan operasional. Dampak positif ini terlihat dari berbagai aspek kinerja, baik secara individu maupun tim, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan

strategis perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara sebagai berikut.

*“Dampak dari EIP terhadap kinerja karyawan PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan sangat signifikan. Pertama, keterlibatan karyawan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih berkomitmen dan bersemangat dalam melaksanakan tugas mereka. Ini berdampak positif pada produktivitas individu.*

*Kedua, partisipasi karyawan dalam proses perbaikan dan inovasi memungkinkan identifikasi dan penyelesaian masalah dengan lebih cepat. Karyawan yang terlibat langsung di lapangan memiliki wawasan yang berharga tentang operasional sehari-hari, sehingga ide-ide yang mereka berikan sering kali lebih relevan dan praktis. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga mengurangi kesalahan dan biaya yang terkait.*

*Selanjutnya, keterlibatan ini menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Ketika karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide dan berkontribusi, ini mendorong kolaborasi antar tim dan meningkatkan kreativitas. Budaya semacam ini sangat penting dalam menghadapi tantangan industri yang dinamis.*

*Dari perspektif perusahaan, dampak positif lainnya adalah peningkatan daya saing. Dengan memanfaatkan potensi dan ide-ide karyawan, perusahaan dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar dan menciptakan solusi yang lebih inovatif. Ini memperkuat posisi perusahaan di industri dan membantu mencapai tujuan strategis.*

*Secara keseluruhan, Employee Involvement and Participation berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan.” –*  
**Manajer Operasional**

*“EIP memiliki beberapa dampak yang signifikan terhadap karyawan. Pertama, EIP meningkatkan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat dan kontribusi mereka*

dihargai, mereka cenderung lebih bersemangat dan produktif dalam pekerjaan mereka.

Kedua, EIP mendorong inovasi. Karyawan yang terlibat sering kali memiliki ide-ide kreatif untuk memperbaiki proses atau produk. Dengan memberikan ruang bagi mereka untuk berbagi ide, perusahaan dapat menemukan solusi yang lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya, EIP juga berkontribusi pada pengurangan turnover karyawan. Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai lebih mungkin untuk tetap di perusahaan, sehingga mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

Secara keseluruhan, EIP menciptakan kultur kerja yang positif. Ini meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar tim, sehingga mempermudah penyelesaian masalah dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, implementasi EIP tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kinerja perusahaan secara keseluruhan.” – **Supervisor**

“Saya mendapatkan beberapa manfaat yang sangat berharga. Pertama, saya merasa lebih dihargai dan didengar karena pendapat serta ide saya diperhatikan oleh manajemen. Ini memberikan rasa kepuasan pribadi dan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja saya.

Kedua, melalui partisipasi aktif, saya memiliki kesempatan untuk belajar lebih banyak tentang berbagai aspek perusahaan, di luar dari tugas rutin saya. Ini membantu saya memahami bagaimana pekerjaan saya terhubung dengan tujuan besar perusahaan, sehingga saya dapat bekerja lebih efisien dan strategis.

Selain itu, EIP juga memberikan kesempatan bagi saya untuk berkembang secara profesional. Dengan terlibat dalam diskusi, pengambilan keputusan, atau proyek-proyek khusus, saya bisa mengasah keterampilan kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan masalah. Semua ini tidak hanya bermanfaat bagi kinerja saya di perusahaan saat ini, tetapi juga memberikan bekal penting untuk pengembangan karier saya di masa depan.

Saya merasa penting untuk terus terlibat dalam proses-proses yang memengaruhi pekerjaan saya karena hal itu membuat saya merasa memiliki kontrol dan tanggung jawab atas

*apa yang saya kerjakan. Ketika saya diberi kesempatan untuk memberikan masukan atau ide, saya merasa bahwa kontribusi saya dihargai, dan ini memberikan rasa kepemilikan terhadap hasil kerja. Keterlibatan ini membantu saya memahami keputusan yang diambil, sehingga saya lebih siap untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik.*

*Hal ini juga berdampak besar pada motivasi saya. Ketika saya terlibat, saya merasa lebih bersemangat karena tahu bahwa pendapat dan usaha saya berkontribusi langsung terhadap kesuksesan perusahaan. Selain itu, keterlibatan dalam proses tersebut membantu saya berkembang secara profesional karena saya lebih memahami gambaran besar dari pekerjaan saya dan perusahaan secara keseluruhan. Ini membuat saya ingin terus memberikan yang terbaik dan berinovasi dalam pekerjaan.” –*

***Karyawan***

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, dampak implementasi Employee Involvement and Participation (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan membuat mereka merasa lebih dihargai, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa memiliki suara dalam proses tersebut, mereka cenderung lebih berkomitmen dan bersemangat dalam melaksanakan tugas mereka, yang berdampak positif pada produktivitas individu.

Selain itu, partisipasi aktif karyawan dalam perbaikan proses operasional dan inovasi memungkinkan mereka untuk memberikan masukan yang relevan dan praktis, sehingga efisiensi kerja meningkat. Karyawan yang terlibat dalam diskusi dan pengambilan keputusan merasa memiliki kontrol dan tanggung jawab atas hasil kerja mereka, yang

selanjutnya meningkatkan performa mereka. Secara keseluruhan, implementasi EIP telah menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif, yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

c) Dampak terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil observasi di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, implementasi Employee Involvement and Participation (EIP) terbukti memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan meningkatkan keterlibatan karyawan melalui program umpan balik terstruktur, perusahaan mampu mencapai efisiensi operasional yang lebih baik, ditunjukkan dengan pengurangan waktu siklus produksi dan peningkatan kualitas output. Partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan inovasi juga berkontribusi pada perbaikan proses kerja yang lebih responsif dan efektif. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber.

*“Saya merasakan adanya peningkatan kinerja perusahaan akibat meningkatnya Employee Involvement and Participation dalam beberapa momen penting. Salah satunya terjadi setelah kami meluncurkan program umpan balik yang terstruktur, di mana karyawan dari berbagai level diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide dan masukan terkait proses kerja. Setelah implementasi program ini, kami melihat perbaikan signifikan dalam efisiensi operasional dalam waktu relatif singkat, dengan pengurangan waktu siklus produksi dan peningkatan kualitas output.*

*Selain itu, selama pelaksanaan proyek peningkatan fasilitas, partisipasi karyawan sangat aktif dalam memberikan masukan terkait desain dan prosedur baru. Hasilnya, kami berhasil*

*mengimplementasikan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan lapangan, yang tidak hanya mempercepat proses adopsi, tetapi juga meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perubahan yang dilakukan.*

*Kami juga merasakan dampak positif dalam hal retensi karyawan. Ketika karyawan merasa terlibat dan memiliki andil dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, tingkat turnover kami menurun. Ini menciptakan stabilitas dalam tim dan memastikan bahwa pengetahuan serta pengalaman karyawan tetap ada di perusahaan.*

*Secara keseluruhan, momen-momen ini menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan dan partisipasi karyawan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan, baik dalam hal efisiensi operasional maupun kepuasan karyawan.” – **Manajer Operasional***

*“Saya merasakan adanya peningkatan kinerja perusahaan akibat meningkatnya *Employee Involvement and Participation (EIP)* ketika kami mulai menerapkan inisiatif partisipatif secara lebih terstruktur. Misalnya, setelah kami mengadakan pertemuan rutin untuk mendiskusikan ide-ide karyawan, terlihat jelas bahwa tim menjadi lebih kooperatif dan proaktif dalam menyelesaikan masalah.*

*Peningkatan ini juga terasa saat kami meluncurkan program pelatihan yang melibatkan masukan dari karyawan tentang keterampilan yang mereka butuhkan. Setelah program tersebut, kami mencatat peningkatan produktivitas dan kualitas kerja yang signifikan. Selain itu, umpan balik positif dari karyawan mengenai kepuasan kerja menunjukkan bahwa *EIP* berdampak positif pada lingkungan kerja secara keseluruhan. Semua ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja perusahaan.” – **Supervisor***

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, jelas bahwa implementasi *Employee Involvement and Participation (EIP)* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan tidak hanya berkontribusi pada peningkatan

produktivitas dan kualitas kerja, tetapi juga membantu mengurangi tingkat turnover. Ketika karyawan merasa dilibatkan, mereka menjadi lebih kooperatif dan proaktif dalam menyelesaikan masalah, yang berujung pada efisiensi operasional yang lebih tinggi. Selain itu, partisipasi aktif karyawan dalam memberikan masukan terkait perbaikan proses dan proyek-proyek penting menghasilkan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan lapangan, meningkatkan kepuasan karyawan dan memperkuat daya saing perusahaan. Dengan demikian, EIP merupakan faktor kunci dalam mendorong kinerja perusahaan secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif.

2. Hambatan – hambatan yang dialami saat melakukan implementasi *Employee Involvement and Participation* dan cara mengatasinya

Implementasi Employee Involvement and Participation (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan merupakan langkah strategis untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan perbaikan operasional. Namun, dalam pelaksanaannya, perusahaan menghadapi beberapa hambatan yang dapat mengganggu efektivitas program ini. Hambatan tersebut mencakup resistensi terhadap perubahan, kurangnya saluran komunikasi yang efektif, dan budaya organisasi yang tidak sepenuhnya mendukung partisipasi. Karyawan sering merasa nyaman dengan prosedur yang ada, dan ini mengakibatkan ketidakstabilan dalam transisi menuju keterlibatan yang

lebih besar. Hal ini juga dijelaskan oleh beberapa narasumber saat diwawancarai.

*“Dalam proses Employee Involvement and Participation di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, kami menghadapi beberapa hambatan. Salah satunya adalah resistensi terhadap perubahan, di mana karyawan merasa nyaman dengan prosedur yang ada. Untuk mengatasi ini, kami mengutamakan komunikasi transparan dan melibatkan karyawan dalam setiap tahap perubahan, sehingga mereka merasa memiliki peran dalam proses tersebut.*

*Hambatan lainnya adalah kurangnya saluran komunikasi yang efektif. Kami menciptakan forum diskusi rutin, seperti rapat tim, untuk memberikan kesempatan bagi karyawan berbagi ide dan umpan balik. Budaya organisasi yang tidak mendukung partisipasi juga menjadi tantangan. Kami berusaha membangun budaya yang inklusif dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang aktif berkontribusi. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan ini, kami berupaya menciptakan lingkungan yang lebih mendukung keterlibatan karyawan, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan.” – **Manajer Operasional***

*“Dalam proses Employee Involvement and Participation (EIP) di perusahaan ini, ada beberapa hambatan yang mungkin kita hadapi. Pertama, sering kali komunikasi antara manajemen dan karyawan kurang jelas. Karyawan mungkin merasa tidak mendapatkan informasi yang cukup untuk berpartisipasi dengan baik. Untuk mengatasi masalah ini, kita perlu membuat saluran komunikasi yang lebih terbuka, seperti mengadakan pertemuan rutin di mana karyawan bisa bertanya dan berbagi pendapat.*

*Kedua, budaya perusahaan kadang belum sepenuhnya mendukung partisipasi. Ada karyawan yang mungkin merasa ragu untuk berbicara atau berbagi ide. Untuk mengatasi hal ini, kita perlu menciptakan lingkungan yang menghargai setiap kontribusi. Misalnya, kita bisa memberikan penghargaan bagi karyawan yang aktif berpartisipasi, sehingga mereka merasa dihargai dan terdorong untuk lebih terlibat.*

*Terakhir, ada juga keterbatasan waktu dan sumber daya. Karyawan sering kali merasa sibuk dengan pekerjaan sehari-hari, sehingga sulit untuk meluangkan waktu untuk berpartisipasi. Untuk mengatasi ini, kita bisa mengintegrasikan EIP ke dalam rutinitas harian, sehingga partisipasi menjadi bagian alami dari pekerjaan, bukan beban tambahan. Dengan cara ini, kita dapat mendorong keterlibatan karyawan dengan lebih efektif.” – Supervisor*

*“Menurut saya, hambatan terbesar dalam keterlibatan karyawan di perusahaan ini adalah kurangnya komunikasi yang terbuka dan kesempatan untuk memberikan masukan secara langsung. Beberapa karyawan mungkin merasa ragu atau takut untuk berbicara karena khawatir pendapat mereka tidak dihargai, atau karena tidak ada saluran yang jelas untuk menyampaikan ide.*

*Untuk mengatasi hal ini, penting bagi manajemen untuk menciptakan budaya yang lebih inklusif, di mana setiap karyawan merasa nyaman untuk berpartisipasi. Misalnya, bisa dilakukan pertemuan rutin atau forum diskusi yang lebih santai, di mana setiap orang diberi kesempatan untuk berbicara tanpa takut mendapat kritik. Selain itu, manajemen bisa memberikan umpan balik positif dan penghargaan kepada karyawan yang berkontribusi aktif, agar mereka merasa lebih termotivasi untuk terlibat.*

*Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka dan menghargai partisipasi, hambatan-hambatan tersebut bisa berkurang, dan keterlibatan karyawan bisa meningkat*

*Menurut saya, ada beberapa hal yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan Employee Involvement and Participation (EIP). Pertama, perusahaan dapat lebih sering mengadakan forum diskusi atau pertemuan rutin yang melibatkan seluruh karyawan, sehingga kami bisa menyampaikan ide, masukan, atau masalah yang dihadapi. Dengan cara ini, karyawan merasa lebih didengar dan terlibat langsung dalam proses perbaikan.*

*Kedua, perusahaan bisa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan terkait*

*proyek atau inisiatif yang memengaruhi pekerjaan mereka. Misalnya, dengan mengundang karyawan dari berbagai divisi untuk berkontribusi dalam tim khusus atau kelompok kerja yang berfokus pada inovasi atau efisiensi.*

*Selain itu, perusahaan bisa memperkenalkan sistem penghargaan atau pengakuan bagi karyawan yang aktif berpartisipasi atau memberikan ide-ide yang berdampak positif. Ini akan mendorong lebih banyak karyawan untuk terlibat dan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai.*

*Terakhir, menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan juga bisa meningkatkan keterlibatan. Ketika karyawan merasa memiliki keterampilan yang cukup dan mendapatkan dukungan dari perusahaan, mereka akan lebih percaya diri untuk berpartisipasi secara aktif.” – **Karyawan***

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, beberapa strategi telah diusulkan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam implementasi EIP di perusahaan. Hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya saluran komunikasi yang efektif, dan budaya organisasi yang tidak mendukung partisipasi menjadi tantangan utama yang perlu diatasi. Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan transparan menjadi prioritas, dengan mengadakan pertemuan rutin yang memungkinkan karyawan untuk berbagi ide dan umpan balik. Selain itu, penting untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung, di mana setiap kontribusi karyawan dihargai. Dengan memberikan penghargaan kepada mereka yang aktif berpartisipasi, perusahaan dapat mendorong keterlibatan yang lebih besar. Terakhir, mengintegrasikan EIP ke dalam rutinitas harian karyawan juga diharapkan dapat mengurangi beban partisipasi dan menjadikannya bagian yang alami dari pekerjaan. Langkah-langkah ini tidak hanya diharapkan dapat mengatasi hambatan yang ada, tetapi juga dapat

mendorong keterlibatan karyawan yang lebih signifikan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

#### **4.4 Pembahasan**

Berdasarkan hasil observasi selama penelitian dilakukan serta di buktikan dengan data hasil wawancara dengan tiga narasumber, berikut akan peneliti uraikan secara rinci terkait pembahasan hasil penelitian sesuai dengan tujuan penelitian ini yang berjudul “Implementasi *Employee Involvement and Participation* pada PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan”. Secara umum, bagian pembahasan akan menguraikan terkait analisis implementasi *Employee Involvement and Participation*, dampak – dampak yang ditimbulkan, hambatan – hambatan dalam melakukan implementasi serta cara untuk mengatasinya di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan. *Employee Involvement and Participation* (EIP) adalah proses yang melibatkan masukan karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap keberhasilan organisasi (Marchington dan Wilkinson, 2005).

Berdasarkan data dari hasil observasi dan hasil wawancara yang peneliti dapatkan, karyawan PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan memiliki pemahaman yang kuat bahwa EIP adalah upaya perusahaan untuk melibatkan karyawan secara aktif untuk pengambilan keputusan, pemberian masukan, pemberdayaan karyawan untuk mengoptimalkan proses kerja, dan pelaksanaan inisiatif. Di mana karyawan diberi kesempatan untuk mengusulkan ide, terlibat dalam diskusi, serta

mengikuti pelatihan dan pengembangan kemampuan, yang semuanya bertujuan meningkatkan kinerja keseluruhan operasional.

Selain itu, mereka juga mengetahui akan pentingnya implementasi EIP pada perusahaan, dimana EIP dipandang penting karena beberapa alasan sebagai berikut.

1. Elemen kunci dalam membangun lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan kolaboratif;
2. Faktor penting dalam meningkatkan motivasi, komitmen, serta rasa memiliki terhadap perusahaan;
3. Meningkatkan kompetensi dan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis.
4. Membantu mengurangi turnover karyawan dan membangun tim yang lebih adaptif dan efektif dalam memecahkan masalah.
5. Perusahaan memperoleh ide – ide inovatif yang relevan dan praktis dan terciptanya budaya kerja yang harmonis dan kolaboratif.
6. Mendorong loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi.

Dengan pemahaman yang kuat dan pengetahuan yang mendalam akan pentingnya EIP, PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan telah melakukan implementasi *Employee Involvement and Participation* dengan perkembangan yang cukup baik. Di mana secara umum ada beberapa tahapan dalam implementasinya dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Beberapa program yang dilakukan perusahaan dalam melaksanakan EIP adalah sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan

Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan baik di tingkat strategis maupun tingkat operasional melalui diskusi, forum, rapat, maupun pemberian masukan secara tidak langsung.

2. Pelatihan dan pengembangan

Karyawan berhak mengikuti pelatihan dan pengembangan untuk mengoptimalkan proses kerja yang dilaksanakannya.

3. Inisiatif dan Inovatif

Karyawan diberikan kebebasan untuk menyampaikan ide – ide inovatif dan inisiatifnya untuk dilaksanakan oleh perusahaan dengan menyediakan ruang aman untuk berbagi ide.

4. Feedback

Perusahaan menyediakan sarana umpan – balik dengan karyawan untuk membuka ruang komunikasi yang terbuka antara karyawan dengan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, implementasi EIP yang sudah berkembang baik dan berjalan konsisten ternyata ditemukan bahwa tingkat keterlibatan karyawan masih bervariasi antar tim yang menciptakan tantangan bagi perusahaan. Hal ini memerlukan upaya lebih lanjut untuk mendorong semua karyawan secara merata agar lebih proaktif dalam berkontribusi melalui kesempatan atau program yang disediakan oleh perusahaan. Selain itu perusahaan juga dapat menciptakan budaya yang mendukung kepercayaan dan menyediakan ruang yang aman bagi karyawan.

Dalam implementasi EIP di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan, terdapat beberapa faktor pendorong berdasarkan hasil observasi dan wawancara sebagai berikut.

1. Manajemen tingkat atas

Peran aktif manajemen tingkat atas yang menetapkan visi dan budaya yang mendukung keterlibatan karyawan

2. Tim manajerial (manajer dan pimpinan tim)

Peran penting dalam memastikan adanya komunikasi terbuka dan saluran umpan balik yang positif, serta mengakui kontribusi karyawan

3. Karyawan

Peran karyawan saat merasa didorong untuk berbagi ide dan berpartisipasi akan menciptakan lingkungan kolaboratif, momentum positif yang menginspirasi karyawan lain untuk terlibat lebih dalam dan memperkuat partisipasi semua tingkatan.

Berdasarkan hal tersebut, faktor yang paling mendorong keberhasilan implementasi EIP di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan adalah kolaborasi yang sinergis antara manajemen dan karyawan, yang akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan mampu meningkatkan implementasi EIP.

Dalam melakukan implementasi *Employee Involvement and Participation*, PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan memiliki tolak ukur untuk mengukur keberhasilan implementasi EIP pada perusahaan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan

peneliti, berikut merupakan indikator dan metode yang digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan implementasi EIP di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan.

1. Tingkat kepuasan karyawan

Indikator ini diukur melalui survey kepuasan karyawan untuk memahami seberapa tinggi tingkat kepuasan karyawan dan menemukan hal – hal yang membuat karyawan kurang puas khususnya yang terkait dengan implementasi EIP pada perusahaan.

2. Tingkat partisipasi karyawan

Indikator ini diukur melalui rekap rata – rata jumlah kehadiran karyawan tiap periode baik pada saat rapat, forum diskusi, pelatihan dan pengembangan, serta kegiatan lain yang memerlukan partisipasi karyawan. Tingkat partisipasi karyawan digunakan sebagai indikator untuk memastikan bahwa partisipasi karyawan dalam standar yang baik bahkan lebih.

3. Kinerja operasional

Indikator ini diukur melalui metrik kinerja tertentu. Kinerja operasional tiap periode digunakan untuk mengetahui apabila EIP berhasil diimplementasikan maka kinerja operasional seharusnya meningkat dan sebaliknya.

4. Tingkat retensi karyawan

Indikator ini diukur melalui rekap jumlah turnover karyawan tiap periode tertentu. Dengan adanya implementasi EIP yang dapat mengurangi

turnover karyawan, apabila EIP berhasil dalam implementasinya maka tingkat retensi karyawan dapat dikatakan baik.

5. Tingkat pertumbuhan inovasi dan inisiatif baru

Indikator ini diukur melalui rekap jumlah ide inovatif atau inisiatif baru yang dikumpulkan dan dilaksanakan pada periode tertentu. Apabila ide inovatif atau inisiatif baru semakin banyak maka dapat dikatakan EIP berhasil diimplementasikan dengan baik.

Berdasarkan hal tersebut, perusahaan mengintegrasikan berbagai tolak ukur atau indikator untuk dapat melakukan evaluasi yang lebih akurat dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan keberhasilan implementasi EIP ke depannya.

Selanjutnya, implementasi EIP di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan menghasilkan dampak – dampak yang positif baik bagi karyawan maupun perusahaan. Menurut data – data yang dihasilkan dari observasi dan wawancara, berikut merupakan dampak – dampak yang dihasilkan dari implementasi EIP pada perusahaan.

1. Peningkatan efisiensi operasional

Adanya peningkatan efisiensi dan kolaborasi tim dalam melaksanakan operasional kerja, dimana terlihat semakin terbukanya komunikasi antara manajemen dan karyawan yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat.

2. Keputusan strategis yang lebih akurat

Dengan adanya masukan dari karyawan di tingkat operasional yang memberikan solusi yang lebih relevan, praktis, dan efektif dalam memecahkan masalah sehingga menghasilkan keputusan strategis yang lebih akurat.

3. Budaya kerja yang lebih kolaboratif

Adanya kolaborasi yang lebih intensif antara karyawan dan manajemen menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif di berbagai situasi.

4. Peningkatan produktivitas, inovasi, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan

Karyawan yang merasa dilibatkan dan dihargai menciptakan rasa tanggung jawab yang besar, menciptakan rasa kepuasan tersendiri, menumbuhkan semangat kerja yang tinggi, menciptakan efisiensi kerja, dan kebanggaan terhadap perusahaan.

5. Peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan

Dengan keberhasilan implementasi EIP, ini akan berpengaruh positif di semua tingkatan baik tingkat strategis maupun operasional yang pada akhirnya juga meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan hal tersebut, implementasi *Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan menghasilkan dampak – dampak positif baik bagi karyawan maupun perusahaan, di mana semakin berhasil implementasi EIP maka semakin tinggi juga dampak positif yang dihasilkan.

Dalam menjalankan implementasi EIP, PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan tak luput dari hambatan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan data – data hasil observasi dan wawancara penelitian, berikut merupakan hambatan – hambatan yang dialami saat melakukan implementasi EIP di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan.

1. Resistensi terhadap perubahan

Karyawan sering merasa terlalu nyaman dengan prosedur yang sudah ada yang mengakibatkan ketidakstabilan atau penolakan dalam transisi menuju keterlibatan yang lebih besar.

2. Kurangnya saluran komunikasi yang efektif

Beberapa media komunikasi seperti forum, diskusi, dan terkadang kurang efektif yang menyebabkan kurangnya partisipasi aktif untuk saling menyampaikan ide atau inisiatif.

3. Budaya organisasi yang tidak sepenuhnya mendukung partisipasi

Sebagian kebijakan dan kebiasaan perusahaan yang ada tidak sepenuhnya mendukung partisipasi, seperti tidak diwajibkannya karyawan untuk mengikuti suatu kegiatan, dan kurangnya penghargaan kepada karyawan yang aktif berpartisipasi.

Hambatan – hambatan tersebut dapat mengurangi keberhasilan implementasi EIP di PT. Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan karena pelaksanaan yang kurang optimal. Dengan mengetahui hambatan – hambatan yang ada, dapat diketahui tindakan yang dapat diambil

untuk memperbaikinya. Berikut merupakan beberapa pendapat dari beberapa narasumber untuk mengatasi hambatan – hambatan tersebut.

1. Melibatkan karyawan dalam proses perubahan

Melibatkan karyawan secara aktif dalam proses dari perencanaan hingga pelaksanaan perubahan memungkinkan karyawan untuk lebih menerima perubahan sehingga mengurangi tingkat retensi karyawan akan perubahan yang terjadi.

2. Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan transparan

Dengan mengadakan pertemuan rutin yang memungkinkan karyawan untuk lebih banyak berbagi ide dan umpan balik sehingga saluran komunikasi menjadi lebih efektif.

3. Menciptakan budaya organisasi yang mendukung

Dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan – karyawan yang berpartisipasi aktif, dapat meningkatkan dan mendorong ke tingkat keterlibatan yang lebih besar.

Dengan menerapkan tindakan tersebut untuk mengatasi hambatan yang dialami, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan keberhasilannya dalam melakukan implementasi EIP sehingga kinerja karyawan dan perusahaan meningkat secara keseluruhan.

Analisis yang dijabarkan oleh peneliti tentang implementasi *Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan telah menjelaskan perkembangan implementasi EIP di perusahaan yang berjalan cukup baik, tolak ukur keberhasilan implementasi

EIP, dan faktor yang mendorong implementasi EIP. Walaupun terdapat beberapa hambatan – hambatan yang dialami, tetapi perusahaan memiliki pendapat atas tindakan yang mungkin diambil untuk mengatasi hambatan – hambatan tersebut setelah penelitian dilakukan. Tindakan tersebut berupa hal apa saja yang harus diperbaiki dan ditingkatkan untuk mengatasi hambatan yang terjadi saat melakukan implementasi *Employee Involvement and Participation* di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan data – data hasil observasi dan wawancara penelitian yang dilakukan oleh peneliti di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan, penelitian ini memberikan hasil analisis mengenai implementasi *Employee Involvement and Participation* (EIP) yang dilakukan meliputi pemahaman dan pengetahuan karyawan terhadap EIP, perkembangan implementasi EIP, faktor pendorong keberhasilan implementasi EIP, hingga tolak ukur keberhasilan implementasi EIP. Selain itu juga memberikan gambaran mengenai hambatan – hambatan yang dialami saat melakukan implementasi EIP serta cara mengatasinya. Adapun kesimpulan yang diperoleh penulis berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongantelah melaksanakan implementasi *Employee Involvement and Participation* dengan cukup baik, di mana ada beberapa tahapan dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Beberapa program dalam melaksanakan EIP seperti pengambilan keputusan, pelatihan dan pengembangan, inisiatif dan inovatif, serta feedback. Diketahui berdasarkan hasil observasi dan wawancara bahwa karyawan telah memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup kuat terkait EIP, selain itu walaupun implementasi EIP berkembang dengan cukup baik ternyata masih ada ruang untuk perbaikan di mana terdapat variasi tingkat partisipasi karyawan antar tim. Faktor pendorong yang menjadi kunci keberhasilan implementasi EIP adalah kolaborasi yang sinergis antara manajemen dan karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung EIP.
2. PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan juga memiliki berbagai tolak ukur atau indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi EIP seperti tingkat kepuasan karyawan, tingkat retensi karyawan, tingkat partisipasi karyawan, kinerja

operasional, dan tingkat pertumbuhan inovasi dan inisiatif baru. Implementasi EIP diharapkan semakin berkembang dengan tingkat keberhasilan tinggi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan secara menyeluruh.

3. Dalam melaksanakan implementasi *Employee Involvement and Participation*, PT Kilang Internasional Refinery Unit VI Balongan mengalami beberapa hambatan berupa adanya resistensi karyawan terhadap perubahan, kurangnya saluran komunikasi yang efektif, dan budaya organisasi yang tidak sepenuhnya mendukung partisipasi. Walaupun terdapat hambatan – hambatan yang dialami, perusahaan memiliki beberapa rencana tindakan untuk mengatasinya seperti melibatkan karyawan dalam proses perubahan, membangun komunikasi yang lebih terbuka dan transparan, serta menciptakan budaya organisasi yang lebih mendukung partisipasi.
4. Dampak-dampak yang dihasilkan dari penerapan EIP di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan meliputi peningkatan efisiensi operasional; keputusan strategis yang lebih akurat; budaya kerja yang kolaboratif; peningkatan produktivitas, inovasi, dan komitmen karyawan; serta peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin berhasil implementasi EIP maka semakin tinggi pula dampak positif yang dihasilkan.
5. Selama melakukan penelitian, peneliti mencatat bahwa tingkat partisipasi karyawan yang bervariasi disebabkan oleh tingkat minat karyawan untuk terlibat yang bervariasi juga. Kurangnya minat untuk terlibat menyebabkan rendahnya partisipasi karyawan dan sebaliknya tingginya minat karyawan untuk terlibat meningkatkan partisipasi karyawan. Adanya perbaikan dan evaluasi sebagai langkah dalam mengatasi hambatan – hambatan yang dialami, termasuk untuk meningkatkan minat karyawan untuk terlibat akan dapat meningkatkan implementasi *Employee Involvement and Participation* secara signifikan.

## 5.2 SARAN

Adapun saran yang dapat peneliti berikan untuk dipertimbangkan berdasarkan kesimpulan penelitian ini sebagai berikut.

1. PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan perlu melibatkan karyawan secara aktif di setiap tahap proses perubahan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi sejak awal, mereka akan merasa memiliki tanggung jawab atas keberhasilan perubahan tersebut. Hal ini juga dapat meminimalisir resistensi atau penolakan terhadap perubahan, karena karyawan akan merasa bahwa mereka adalah bagian integral dari proses tersebut, bukan hanya penerima keputusan dari atas.
2. Manajer dan pimpinan tim perlu mengadakan pertemuan rutin dengan karyawan untuk menciptakan saluran komunikasi yang efektif. Dengan adanya pertemuan ini, karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide dan memberikan umpan balik secara terbuka. Selain itu, forum diskusi yang santai baik secara luring maupun daring dapat membantu menciptakan suasana yang lebih nyaman, di mana karyawan tidak merasa terbebani dan lebih terdorong untuk terlibat secara aktif. Hal ini juga membantu meningkatkan keterbukaan dan kolaborasi antar tim.
3. Perusahaan perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung partisipasi, budaya organisasi yang inklusif sangat penting dalam mendorong partisipasi aktif karyawan. Perusahaan perlu mengapresiasi kontribusi karyawan dengan memberikan pengakuan dan penghargaan

kepada mereka yang berpartisipasi secara aktif. Selain itu, memberikan waktu khusus bagi karyawan untuk mengembangkan ide inovatif atau mengerjakan inisiatif di luar tugas utama mereka akan mendorong kreativitas dan keterlibatan lebih dalam, menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan berorientasi pada solusi.

4. Perusahaan perlu meningkatkan minat karyawan dalam berpartisipasi, perusahaan dapat mengadakan berbagai program insentif, seperti perlombaan ide inovatif dengan hadiah atau benefit menarik. Program – program semacam ini tidak hanya memotivasi karyawan untuk terlibat lebih aktif, tetapi juga meningkatkan kreativitas dan kebanggaan mereka terhadap kontribusi yang mereka berikan. Dengan cara ini, keterlibatan karyawan dalam proyek-proyek perusahaan akan semakin tinggi, dan pada akhirnya, hal ini akan berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan

## DAFTAR PUSTAKA

- Adella, & Yulia. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Kharisma Mandiri Riau di Kota Pekanbaru. 19. Retrieved from <https://repository.uir.ac.id/5511/3/BAB%20II.pdf>
- Adeniyi, S. L. (2023). The Influence of Employees' Participation in Decision Making On Employees' Performance. *International Journal of Humanities Social Science and Management (IJHSSM)*, 616-630.
- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). SENI MENGELOLA DATA: PENERAPAN TRIANGULASI TEKNIK, SUMBER DAN WAKTU PADA PENELITIAN PENDIDIKAN SOSIAL. *Jurnal Kajian, penelitian & pengembangan pendidikan sejarah*, 146-150. doi:<https://doi.org/10.31764/historis.vXiY.3432>
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). KONSEP UMUM POPULASI DAN SAMPEL DALAM PENELITIAN. *Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1), 15-31. Retrieved from <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/pilar/article/view/10624/5947>
- Apostolou, Pandey, M., & Kumar, R. D. (2014). Dissemination of Innovation and Knowledge Management through the Supply Chain Management. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 9006.
- Ardhani, H. R., & Indriati, F. (2023). EMPLOYEE PERCEPTIONS ON THE IMPLEMENTATION OF TALENT MANAGEMENT AT PT PEGADAIAN OFFICE REGION VIII JAKARTA. *Journa of Social Research*, 2827-9832. Retrieved from <https://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijst/article/view/1495/9>

- Arishanti, K. I. (2009). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur, dan Sipil)*., 44-52. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/143964036.pdf>
- Bakker, F. D. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society* 44(3):283-317, pp. 44(3):283-317. doi:DOI:10.1177/0007650305278086
- Barak, M., Maymon, T., & Harel, G. (1999, January 01). Teamwork in Modern Organizations: Implications for Technology Education. *International Journal of Technology and Design Education*, pp. (1):85-101.
- Benson, G. S., & Lawler, E. E. (2008). Employee Involvement: Utilization, Impacts, and Future Prospects. *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, (pp.155 - 173). doi:10.1002/9780470713365.ch9
- Berliana, M., Siregar, N., & Gustian, H. D. (2018). The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 41-46. doi:<https://doi.org/10.32479/irmm.7183>
- Charoensukmongkol, P., & Villegas, J. P. (2021). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work–life balance of Filipino University employees during COVID-19: does employee involvement matter? *International Journal of Leadership in Education*, 14. doi:<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1882701>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52. doi:10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x

- Demmangetung, A., & Dongoran, J. (2023, September). Employee Involvement in Corporate Social Responsibility and Employee Benefits. *Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 10, No.2*, 349-360. Retrieved from <https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/JMB/article/view/601/407>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1): 1-4. doi:doi: 10.11648/j.ajtas.20160501.11
- Garry, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Goswami, A. (2018). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 129.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall. .
- Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, pp. 36(3):261-278. doi:DOI:10.1023/A:1014090411946
- Hartini. (2023). KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*, p. 02.
- Hazni, Hayati, F., & Mutiawati, Y. (2023). ANALISIS KEGIATAN MAIN PERAN MAKRO UNTUK MENSTIMULASI PERCAYA DIRI PADA ANAK USIA 4-5 TAHUN DI TK CINTA ANANDA BANDA ACEH. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3-4.
- Heinsman, H., Hoogh, A. D., Koopman, P., & Vanmuijen, J. (2008). Commitment, control, and the use of competency management. *Personnel Review*, 37(6):609-628. doi:10.1108/00483480810906865
- Herdiansyah. (2020). Metode Penelitian Kualitatif. *Sistematika Penelitian Kualitatif*, 3. Retrieved from

[http://www.academia.edu/download/35360663/METODE\\_PENELITIAN\\_KUALITAIF.docx](http://www.academia.edu/download/35360663/METODE_PENELITIAN_KUALITAIF.docx)

- Ijeoma, & Chimaobi. (2020). Employee participation in decision making and its impact on organizational performance. *Evidence from government owned enterprises, Port Harcourt, Nigeria. SSRN Electronic Journal*, 1-18.
- Iryana , & Kawasati, R. (2018). Teknik Pengumpulan Data Metode Kualitatif. 9-10.
- John, C. (1993). *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. United State of America: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jones, D. C., Putterman, L., & Bonin, J. (1993). Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet? *Journal of Economic Literature*, pp. 31(3):1290-320.
- Khattak, M. A., Iqbal, N., Faiza, S., & Muzammal, U. (2011). Relationship between employee involvement and organizational performance in Milieu of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3, 219-230.
- Kusumah, S., Fitriani, D., & Satriadi. (2023). Implementation Of HrStrategy On Employee Development, Involvement In Collaborative And Participatory Approach. *International Journal of Management Research and Economics*, Vol. 1 No. e-ISSN :2986-7398, p-ISSN :2987-6311, 16-25. doi:<https://doi.org/10.54066/ijmre-itb.v1i2.494>
- Limakrisna, N., Noor, Z., & Ali, H. (2006). MODEL OF EMPLOYEE PERFORMANCE : THE EMPIRICAL STUDY AT CIVIL SERVANTS IN GOVERNMENT OF WEST JAVA PROVINCE. *Journal of Economics*, 713.
- Mangkunegoro, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Manning, G., & Curtis, K. (2009). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Markey, R., & Townsend, K. (2013, Agustus 01). Contemporary Trends in Employee Involvement and Participation. *Journal of Industrial Relations*, pp. 55(4):475-487. doi:10.1177/0022185613489389
- Mchunu, M., & Osburn. (2010). Impact of Employee Participation in Decision Making at Engen. *Empowerment in Organizations*, 23.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Michael, A. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Monojlovich, M., & Laschinger, H. (2002). The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 586–595.
- Mosoge. (2010). Impact of Employee Participation in decision making at Engen. *A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of (p. 10)*. University of KwaZulu-Natal: Master of Business Administration.
- Muis, M. R., Jufrizen, & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 1 No 1*, 15. Retrieved from <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/7/2>
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Understanding Organizational Behavior*. Mason: South-Western College Pub.
- Nugroho, D., Fitria, C., & Rahayu, R. (2024, Juni 3). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA

- PERUSAHAAN. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 144-153. doi::  
<https://doi.org/10.61722/jmia.v1i3.1382>
- Nurdewi. (2022). IMPLEMENTASI PERSONAL BRANDING SMART ASN PERWUJUDAN BANGGA MELAYANI DI PROVINSI MALUKU UTARA. *Jurnal Riset Ilmiah*, 300-3001. Retrieved from [ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/sentri](http://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/sentri)
- Nwaeke, L., & Onyebuchi, O. (2017). Impact of manpower training and development on organizational productivity and performance: A theoretical review. *European Journal of Business and Management*, 154-159.
- Panjaitan, M. (2018). Peran Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, Volume 4 Nomor 1. Retrieved from <http://ejournal.lmiimedan.net>
- Pratiwi, N. (2023). THE INFLUENCE OF ADDITIONAL EMPLOYEE INCOME (TPP) ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE SECRETARIAT OF THE DPRD PROVINCE OF SOUTH SULAWESI. 37. Retrieved from <http://repository.unhas.ac.id:443/id/eprint/23885>
- Pratiwi, N. I. (2017). PENGGUNAAN MEDIA VIDEO CALL DALAM TEKNOLOGI KOMUNIKASI. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*.
- Robbins, P, S., & Coulter, M. (2019). *Management*. Jakarta: Erlangga.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1999, January 01). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives* , pp. 1(3):159-176.
- Sinambela. (2018). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Stalmasevoka, N., Genzorova, T., & Corejova, T. (2017). Employee Benefits as One of Factors of Work Motivation. *CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, 448.

- Suryani, I., Bakiyah, H., & Isnaeni, M. (2018). STRATEGI PUBLIC RELATIONS PT HONDA MEGATAMA KAPUK DALAM CUSTOMER RELATIONS. *STRATEGI PUBLIC RELATIONS PT HONDA MEGATAMA KAPUK DALAM CUSTOMER RELATIONS*, pp. 3-9.
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 55-56. Retrieved from <https://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/qosim/article/view/60/35>
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ulfa, M., & Ridwan, M. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Di Bmt Logam. *EQUILIBRIUM*, 311-339.
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription For Results. *Human Resource Management*, pp. 36(3):303-320.
- Valeri, M., Metondang, A. R., & Siahhan, E. (2020). The Influence of Employee Participation and Employee Readiness to Employee Commitments against Corporate Strategy (Spin off) Through Organizational Support as a Moderating Variable on BPD Banks. *International Journal of Research and Review*, 59.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). *The Romance of Human Resource Management and Business Performance and the Case for Big Science*. *Human Relations*, 58(4):429-462. doi:10.1177/0018726705055032
- Wall, T. D., Wood, S., & Leach, D. J. (2004). Empowerment and Performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 19 (pp.1 - 46). doi:10.1002/0470013311.ch1

- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Volume 7 Nomor 1 Hal 2896-2910. Retrieved from <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/6187/5167>
- Widjaja, W. (2021). Analisis Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 32-34.
- Wijaya, N. S., Haryokusumo, D., & Akbar, M. D. (2001). Employee engagement, job satisfaction, and in-role performance. *Diponegoro International Business Journal*, 42-48.
- Wood, S. (2020). Human Resource Management–Performance Research: Is Everyone Really on the Same Page on Employee Involvement? *International Journal of Management Reviews*, Vol. 22, 408–426. doi: 10.1111/ijmr.12235
- Zep-Obipi, I., & Obiekwe, O. (2018). Team-based family culture and Employee Involvement in the Nigerian Manufacturing Firms. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 52-60.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Catatan Observasi

*Observasi dilakukan oleh peneliti selama kegiatan magang di Human Capital PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan selama 6 bulan terhitung dari 11 September 2023 – 11 Februari 2024.*

Kegiatan magang yang dilakukan oleh penulis di Human Capital PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, selama periode magang berlangsung penulis melakukan kerja praktek sesuai dengan program studi yang diambil yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Human Capital pada perusahaan BUMN ini adalah bagian yang sangat penting, karena pada bagian ini bertugas sebagai rekrutmen tenaga kerja untuk perusahaan, dalam mencari tenaga kerja untuk perusahaan tentunya harus bisa mendapatkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi sesuai dengan kemampuannya untuk dapat bekerja sama mencapai tujuan perusahaan.

Kegiatan lain dalam fungsi Human Capital yaitu, penulis dapat memahami lebih dalam mengenai keseluruhan kegiatan yang bersangkutan dengan tenaga kerja atau Sumber Daya Manusia pada suatu perusahaan. Untuk mencapai suatu target perusahaan diperlukan SDM yang dapat mempertahankan hingga meningkatkan kemampuannya, oleh karena itu kinerja yang dilakukan oleh Human Capital sendiri mengurus kegiatan pelatihan dalam setiap tahun hingga hampir setiap bulan dilakukannya pelatihan dan sertifikasi agar dapat membuat Sumber Daya Manusia berkembang dengan baik.

Selama program magang berlangsung penulis lebih difokuskan terhadap salah satu bagian dari Human Capital, yaitu bagian HC Business Partner. Kegiatan yang sering dilakukan dalam bagian HC BP yaitu fokus terhadap pengembangan dan peningkatan terhadap kompetensi dan potensi karyawan, yang berhubungan dengan pelatihan hingga sertifikasi karyawan.

Observasi yang dilakukan selama kegiatan magang, peneliti melakukan observasi tersebut dengan cara mengamati proses kerja pada bagian Human Capital itu sendiri. Menurut pengamatan peneliti selama kegiatan magang, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pada bagian Human Capital sangat mementingkan kualitas Sumber Daya Manusianya, yang dimana keseluruhan SDM harus dapat memiliki potensi dan pengembangan diri yang baik. Peneliti juga telah melihat dan berkontribusi secara langsung pada saat kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu peneliti dapat menyimpulkan lebih dalam bahwa keterlibatan karyawan sangat berpengaruh terhadap tujuan suksesnya perusahaan, dan karena itu peneliti dapat membuat dan melakukan penelitian terhadap perusahaan tersebut dengan memberi judul **“Implementasi Employee Involvement And Participation Pada PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan”**.

*Responden 1 Manajer Human Capital*

**1. Apa yang dimaksud dengan Employee Involvement and Participation menurut pandangan Bapak/Ibu di lingkungan kerja PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?**

**Jawab:**

Employee Involvement and Participation di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan adalah proses di mana karyawan terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan dan turut berpartisipasi dalam berbagai aspek pekerjaan. Ini termasuk keterlibatan dalam diskusi, memberikan masukan untuk perbaikan, serta ikut serta dalam pelatihan dan pengembangan kemampuan.

Sebagai seorang manajer, saya melihat bahwa ketika karyawan merasa terlibat dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, mereka akan lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan ini dapat diwujudkan dalam bentuk diskusi rutin, penyusunan target kerja bersama, serta program pelatihan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Pada akhirnya, partisipasi aktif karyawan ini akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

**2. Menurut Bapak/Ibu, sejauh mana Employee Involvement and Participation diterapkan di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?**

**Jawab:**

Di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, **Employee Involvement and Participation** sudah diterapkan dengan cukup baik, namun tentu masih ada ruang untuk peningkatan. Sebagai manajer, saya melihat bahwa keterlibatan karyawan dalam proses kerja dan pengambilan keputusan mulai dari level operasional hingga strategis sudah mulai diterapkan secara konsisten, terutama dalam beberapa aspek penting seperti keselamatan kerja, efisiensi operasional, dan program pelatihan.

Contohnya, kami sering mengadakan **rapat tim** di mana setiap anggota, baik dari manajemen maupun karyawan lapangan, diberi kesempatan untuk memberikan masukan terkait peningkatan proses dan kinerja. Selain itu, dalam program pelatihan dan pengembangan, kami melibatkan karyawan dalam merancang program yang relevan dengan kebutuhan mereka.

**3. Mengapa menurut Bapak/Ibu Employee Involvement and Participation penting untuk diterapkan di perusahaan ini?**

**Jawab:**

Employee Involvement and Participation sangat penting diterapkan di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan karena berperan langsung dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan kolaboratif. Keterlibatan karyawan memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan dan proses operasional yang memengaruhi pekerjaan mereka sehari-hari. Ketika karyawan merasa dihargai dan suaranya didengar, ini meningkatkan motivasi dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Mereka tidak hanya melihat diri mereka sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai bagian integral dari keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Lebih lanjut, keterlibatan ini memberikan manfaat strategis bagi perusahaan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih proaktif dalam memberikan ide-ide inovatif yang berpotensi meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas kerja. Karena mereka memiliki pengalaman langsung di lapangan, mereka sering kali mampu memberikan masukan yang lebih relevan dan praktis, yang mungkin tidak terlihat oleh manajemen. Ini membantu perusahaan untuk terus berkembang dan beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Selain itu, Employee Involvement and Participation juga berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses perubahan atau inisiatif baru, mereka lebih memahami alasan di balik keputusan tersebut dan merasa memiliki andil dalam prosesnya. Hal ini pada akhirnya membantu meminimalkan potensi konflik atau ketidakpuasan yang biasanya muncul saat perubahan diberlakukan tanpa konsultasi. Dalam jangka panjang, keterlibatan karyawan tidak hanya

meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih erat antara manajemen dan karyawan. Hubungan ini didasarkan pada kepercayaan dan kolaborasi, yang penting untuk menjaga keberlanjutan perusahaan di tengah tantangan industri yang terus berkembang. Dengan demikian, Employee Involvement and Participation tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan untuk bersaing dan berinovasi secara berkelanjutan.

**4. Dimana Bapak/Ibu melihat implementasi Employee Involvement and Participation memberikan dampak terbesar dalam organisasi?**

**Jawab:**

Implementasi Employee Involvement and Participation memberikan dampak terbesar dalam efisiensi operasional dan pembuatan keputusan strategis. Karyawan yang terlibat aktif dalam memberikan masukan dapat membantu mengidentifikasi masalah operasional yang mungkin tidak terlihat oleh manajemen dan memberikan solusi yang lebih cepat dan efektif. Selain itu, dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, perusahaan mendapatkan perspektif yang lebih luas dan kaya, sehingga keputusan yang diambil lebih akurat dan relevan dengan kondisi lapangan.

Dampak lainnya terlihat dalam pembangunan budaya kerja yang lebih kolaboratif. Ketika karyawan merasa dilibatkan, mereka cenderung lebih berkomitmen, produktif, dan inovatif, yang pada akhirnya membantu meningkatkan daya saing perusahaan.

**5. Siapa yang menurut Bapak/Ibu paling berperan dalam mendorong Employee Involvement and Participation di perusahaan ini?**

**Jawab:**

Dalam mendorong Employee Involvement and Participation di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, saya percaya bahwa peran paling signifikan dipegang oleh **manajemen tingkat atas**, termasuk pimpinan dan manajer di semua level. Mereka memiliki tanggung jawab untuk menetapkan visi dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan.

Selain itu, **tim manajerial** di setiap departemen juga berperan penting dalam mengimplementasikan praktik keterlibatan sehari-hari. Mereka bertugas untuk memastikan bahwa proses komunikasi terbuka dan saluran umpan balik tersedia bagi karyawan. Dengan memberikan dukungan dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, tim manajerial dapat mendorong partisipasi aktif dalam berbagai inisiatif.

Namun, saya juga melihat bahwa **karyawan itu sendiri** memiliki peran krusial. Ketika mereka mengambil inisiatif untuk terlibat dalam diskusi, memberikan ide, dan berpartisipasi dalam program-program perusahaan, mereka menciptakan momentum yang positif. Keterlibatan mereka dalam berbagai proyek dan keputusan juga menjadi inspirasi bagi rekan-rekan mereka untuk ikut serta.

Dengan demikian, keberhasilan dalam mendorong keterlibatan dan partisipasi karyawan memerlukan kolaborasi yang sinergis antara manajemen dan karyawan, di mana masing-masing pihak berkontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inklusif.

**6. Apa saja hambatan yang Bapak/Ibu hadapi dalam proses Employee Involvement and Participation di perusahaan ini? Dan bagaimana cara mengatasinya?**

**Jawab:**

Dalam proses **Employee Involvement and Participation** di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, kami menghadapi beberapa hambatan. Salah satunya adalah **resistensi terhadap perubahan**, di mana karyawan merasa nyaman dengan prosedur yang ada. Untuk mengatasi ini, kami mengutamakan komunikasi transparan dan melibatkan karyawan dalam setiap tahap perubahan, sehingga mereka merasa memiliki peran dalam proses tersebut.

Hambatan lainnya adalah **kurangnya saluran komunikasi yang efektif**. Kami menciptakan forum diskusi rutin, seperti rapat tim, untuk memberikan kesempatan bagi karyawan berbagi ide dan umpan balik.

**Budaya organisasi** yang tidak mendukung partisipasi juga menjadi tantangan.

Kami berusaha membangun budaya yang inklusif dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang aktif berkontribusi.

Dengan mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan ini, kami berupaya menciptakan lingkungan yang lebih mendukung keterlibatan karyawan, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan.

**7. Apa saja dampak dari Employee Involvement and Participation terhadap kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?**

**Jawab:**

Dampak dari **Employee Involvement and Participation** terhadap kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan sangat signifikan. Pertama, keterlibatan karyawan meningkatkan **motivasi dan kepuasan kerja**. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih berkomitmen dan bersemangat dalam melaksanakan tugas mereka. Ini berdampak positif pada produktivitas individu.

Kedua, partisipasi karyawan dalam proses perbaikan dan inovasi memungkinkan identifikasi dan penyelesaian masalah dengan lebih cepat. Karyawan yang terlibat langsung di lapangan memiliki wawasan yang berharga tentang operasional sehari-hari, sehingga ide-ide yang mereka berikan sering kali lebih relevan dan praktis. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga mengurangi kesalahan dan biaya yang terkait. Selanjutnya, keterlibatan ini menciptakan **budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif**. Ketika karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide dan berkontribusi, ini mendorong kolaborasi antar tim dan meningkatkan kreativitas. Budaya semacam ini sangat penting dalam menghadapi tantangan industri yang dinamis.

Dari perspektif perusahaan, dampak positif lainnya adalah **peningkatan daya saing**. Dengan memanfaatkan potensi dan ide-ide karyawan, perusahaan dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar dan menciptakan solusi yang lebih inovatif. Ini memperkuat posisi perusahaan di industri dan membantu

mencapai tujuan strategis.

Secara keseluruhan, Employee Involvement and Participation berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan.

**8. Kapan Bapak/Ibu merasakan adanya peningkatan kinerja perusahaan akibat dari meningkatnya Employee Involvement and Participation?**

**Jawab:**

Saya merasakan adanya peningkatan kinerja perusahaan akibat meningkatnya **Employee Involvement and Participation** dalam beberapa momen penting. Salah satunya terjadi setelah kami meluncurkan program umpan balik yang terstruktur, di mana karyawan dari berbagai level diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide dan masukan terkait proses kerja. Setelah implementasi program ini, kami melihat perbaikan signifikan dalam efisiensi operasional dalam waktu relatif singkat, dengan pengurangan waktu siklus produksi dan peningkatan kualitas output.

Selain itu, selama pelaksanaan proyek peningkatan fasilitas, partisipasi karyawan sangat aktif dalam memberikan masukan terkait desain dan prosedur baru. Hasilnya, kami berhasil mengimplementasikan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan lapangan, yang tidak hanya mempercepat proses adopsi, tetapi juga meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perubahan yang dilakukan.

Kami juga merasakan dampak positif dalam hal **retensi karyawan**. Ketika karyawan merasa terlibat dan memiliki andil dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, tingkat turnover kami menurun. Ini menciptakan stabilitas dalam tim dan memastikan bahwa pengetahuan serta pengalaman karyawan tetap ada di perusahaan.

Secara keseluruhan, momen-momen ini menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan dan partisipasi karyawan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan, baik dalam hal efisiensi operasional maupun kepuasan karyawan.

**9. Bagaimana Bapak/Ibu mengukur keberhasilan *Employee Involvement and Participation* di dalam PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?**

**Jawab:**

Untuk mengukur keberhasilan ***Employee Involvement and Participation*** di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, kami menggunakan beberapa indikator kinerja yang komprehensif. Pertama, kami melakukan **survei kepuasan karyawan** secara berkala, yang mengukur sejauh mana karyawan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan seberapa puas mereka dengan komunikasi yang ada. Hasil survei ini memberikan gambaran yang jelas tentang tingkat keterlibatan karyawan dan area yang perlu diperbaiki.

Kedua, kami juga memantau **tingkat partisipasi karyawan** dalam program-program partisipatif, seperti forum diskusi, rapat tim, dan sesi umpan balik. Semakin tinggi jumlah karyawan yang terlibat dalam aktivitas ini, semakin baik indikasi bahwa mereka merasa dihargai dan terdorong untuk berkontribusi.

Selain itu, kami melihat **kinerja operasional**, termasuk metrik seperti efisiensi proses, pengurangan waktu siklus, dan peningkatan kualitas produk. Jika terdapat peningkatan dalam metrik ini setelah program keterlibatan diterapkan, ini menunjukkan bahwa partisipasi karyawan berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan.

Kami juga menganalisis **tingkat retensi karyawan**. Jika tingkat turnover menurun dan karyawan lebih lama bertahan di perusahaan, ini mencerminkan bahwa mereka merasa terlibat dan memiliki komitmen terhadap organisasi.

Akhirnya, kami melakukan **evaluasi terhadap inovasi dan inisiatif baru** yang muncul dari ide-ide karyawan. Banyaknya ide yang berhasil diimplementasikan dan memberikan dampak positif adalah indikator lain dari keberhasilan program keterlibatan ini. Dengan menggabungkan berbagai metode pengukuran ini, kami dapat mendapatkan gambaran menyeluruh tentang efektivitas ***Employee Involvement and Participation*** di perusahaan

dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan program di masa depan.

*Responden 2 Supervisor Human Capital*

**1. Apa yang dimaksud dengan Employee Involvement and Participation menurut pandangan Bapak/Ibu di lingkungan kerja PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?**

**Jawab:**

Sebagai supervisor di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, saya memahami **Employee Involvement and Participation** sebagai proses di mana karyawan diberdayakan untuk memberikan masukan dan berkontribusi dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Ini berarti tidak hanya mendengarkan pendapat mereka, tetapi juga melibatkan mereka dalam berbagai inisiatif, mulai dari perencanaan hingga implementasi.

Keterlibatan ini penting karena tidak hanya meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka di lapangan. Ketika karyawan merasa didengar dan dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam lingkungan kami, ini berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan inovasi, serta menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif.

**2. Menurut Bapak/Ibu, sejauh mana Employee Involvement and Participation diterapkan di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?**

**Jawab:**

Menurut pandangan saya sebagai supervisor di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, **Employee Involvement and Participation** sudah diterapkan dengan cukup baik, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan. Kami memiliki beberapa program dan forum di mana karyawan dapat memberikan masukan, seperti rapat tim reguler dan sesi umpan balik. Namun, partisipasi karyawan dalam program ini bervariasi, dan tidak semua

karyawan merasa cukup terlibat.

Saya juga melihat bahwa beberapa tim lebih aktif dalam berpartisipasi dibandingkan yang lain, tergantung pada budaya tim dan hubungan antara anggota. Oleh karena itu, kami berusaha mendorong semua karyawan untuk lebih terlibat, dengan menekankan pentingnya kontribusi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Membangun kepercayaan dan menciptakan ruang yang aman untuk berbagi ide juga menjadi fokus kami agar semua karyawan merasa nyaman untuk berpartisipasi.

**3. Mengapa menurut Bapak/Ibu Employee Involvement and Participation penting untuk diterapkan di perusahaan ini?**

**Jawab:**

Sebagai seorang supervisor, saya percaya bahwa Employee Involvement and Participation (EIP) sangat penting karena melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan meningkatkan efektivitas pemecahan masalah dan menciptakan rasa memiliki yang kuat. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih loyal, yang membantu mengurangi turnover. Selain itu, EIP memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan dan memungkinkan pengembangan keterampilan, menjadikan tim lebih dinamis. Dengan melibatkan berbagai perspektif, kita dapat membuat keputusan yang lebih seimbang dan inklusif, yang pada akhirnya mendukung tujuan strategis perusahaan.

**4. Dimana Bapak/Ibu melihat implementasi Employee Involvement and Participation memberikan dampak terbesar dalam organisasi?**

**Jawab:**

Saya melihat implementasi Employee Involvement and Participation (EIP) memberikan dampak terbesar dalam area peningkatan kinerja tim dan pengambilan keputusan. Ketika karyawan terlibat secara aktif, mereka merasa memiliki tanggung jawab atas hasil kerja mereka, yang meningkatkan motivasi dan produktivitas. Selain itu, EIP memungkinkan kita untuk mendapatkan masukan langsung dari karyawan yang memiliki wawasan praktis tentang tantangan yang dihadapi, sehingga keputusan yang diambil lebih tepat dan relevan. Dampak positif ini juga menciptakan kultur kerja yang lebih

kolaboratif, di mana komunikasi terbuka dan inovasi berkembang, mendukung pertumbuhan jangka panjang organisasi.

**5. Siapa yang menurut Bapak/Ibu paling berperan dalam mendorong Employee Involvement and Participation di perusahaan ini?**

**Jawab:**

Menurut saya, yang paling berperan dalam mendorong Employee Involvement and Participation (EIP) di perusahaan ini adalah karyawan itu sendiri. Karyawan memiliki pemahaman langsung tentang proses dan tantangan yang mereka hadapi setiap hari. Ketika mereka aktif mengambil inisiatif untuk terlibat, memberikan masukan, dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan, mereka menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi. Dukungan dan partisipasi mereka sangat penting, karena tanpa keterlibatan mereka, inisiatif EIP tidak akan berhasil. Karyawan yang merasa memiliki peran dalam pengembangan perusahaan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi dan menghasilkan hasil yang lebih baik.

**6. Apa saja hambatan yang Bapak/Ibu hadapi dalam proses Employee Involvement and Participation di perusahaan ini? Dan bagaimana cara mengatasinya?**

**Jawab:**

Dalam proses Employee Involvement and Participation (EIP) di perusahaan ini, ada beberapa hambatan yang mungkin kita hadapi. Pertama, sering kali komunikasi antara manajemen dan karyawan kurang jelas. Karyawan mungkin merasa tidak mendapatkan informasi yang cukup untuk berpartisipasi dengan baik. Untuk mengatasi masalah ini, kita perlu membuat saluran komunikasi yang lebih terbuka, seperti mengadakan pertemuan rutin di mana karyawan bisa bertanya dan berbagi pendapat.

Kedua, budaya perusahaan kadang belum sepenuhnya mendukung partisipasi. Ada karyawan yang mungkin merasa ragu untuk berbicara atau berbagi ide. Untuk mengatasi hal ini, kita perlu menciptakan lingkungan yang menghargai setiap kontribusi. Misalnya, kita bisa memberikan penghargaan bagi karyawan yang aktif berpartisipasi, sehingga mereka merasa dihargai dan terdorong

untuk lebih terlibat.

Terakhir, ada juga keterbatasan waktu dan sumber daya. Karyawan sering kali merasa sibuk dengan pekerjaan sehari-hari, sehingga sulit untuk meluangkan waktu untuk berpartisipasi. Untuk mengatasi ini, kita bisa mengintegrasikan EIP ke dalam rutinitas harian, sehingga partisipasi menjadi bagian alami dari pekerjaan, bukan beban tambahan. Dengan cara ini, kita dapat mendorong keterlibatan karyawan dengan lebih efektif.

**7. Apa saja dampak dari Employee Involvement and Participation terhadap kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?**

**Jawab:**

Dampak dari Employee Involvement and Participation (EIP) terhadap kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan sangat signifikan. Pertama, EIP meningkatkan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat dan kontribusi mereka dihargai, mereka cenderung lebih bersemangat dan produktif dalam pekerjaan mereka.

Kedua, EIP mendorong inovasi. Karyawan yang terlibat sering kali memiliki ide-ide kreatif untuk memperbaiki proses atau produk. Dengan memberikan ruang bagi mereka untuk berbagi ide, perusahaan dapat menemukan solusi yang lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya, EIP juga berkontribusi pada pengurangan turnover karyawan. Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai lebih mungkin untuk tetap di perusahaan, sehingga mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

Secara keseluruhan, EIP menciptakan kultur kerja yang positif. Ini meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar tim, sehingga mempermudah penyelesaian masalah dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, implementasi EIP tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kinerja perusahaan secara keseluruhan.

**8. Kapan Bapak/Ibu merasakan adanya peningkatan kinerja perusahaan**

**akibat dari meningkatnya Employee Involvement and Participation?**

**Jawab:**

Saya merasakan adanya peningkatan kinerja perusahaan akibat meningkatnya Employee Involvement and Participation (EIP) ketika kami mulai menerapkan inisiatif partisipatif secara lebih terstruktur. Misalnya, setelah kami mengadakan pertemuan rutin untuk mendiskusikan ide-ide karyawan, terlihat jelas bahwa tim menjadi lebih kooperatif dan proaktif dalam menyelesaikan masalah.

Peningkatan ini juga terasa saat kami meluncurkan program pelatihan yang melibatkan masukan dari karyawan tentang keterampilan yang mereka butuhkan. Setelah program tersebut, kami mencatat peningkatan produktivitas dan kualitas kerja yang signifikan. Selain itu, umpan balik positif dari karyawan mengenai kepuasan kerja menunjukkan bahwa EIP berdampak positif pada lingkungan kerja secara keseluruhan. Semua ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja perusahaan.

**9. Bagaimana Bapak/Ibu mengukur keberhasilan Employee Involvement and Participation di dalam PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan?**

**Jawab:**

Saya mengukur keberhasilan Employee Involvement and Participation (EIP) di PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan melalui beberapa indikator. Pertama, saya melihat tingkat partisipasi karyawan dalam pertemuan dan program yang melibatkan masukan mereka. Semakin banyak karyawan yang aktif berkontribusi, semakin baik.

Kedua, saya memantau perubahan dalam produktivitas dan kualitas kerja. Jika ada peningkatan dalam output atau pengurangan kesalahan setelah inisiatif EIP dilaksanakan, itu adalah tanda positif.

Ketiga, saya menggunakan survei kepuasan karyawan untuk mendapatkan umpan balik langsung tentang bagaimana mereka merasakan keterlibatan mereka. Hasil survei ini memberikan wawasan tentang persepsi karyawan

terhadap proses EIP.

Akhirnya, saya juga memperhatikan tingkat retensi karyawan. Jika tingkat turnover menurun, itu bisa menjadi indikator bahwa karyawan merasa lebih terlibat dan dihargai di perusahaan. Semua indikator ini membantu saya menilai sejauh mana EIP berhasil diimplementasikan dan memberikan dampak positif.

### ***Responden 3 Karyawan Human Capital***

#### **1. Apa yang Bapak/Ibu pahami tentang konsep Employee Involvement and Participation di perusahaan ini?**

**Jawab:**

Sebagai karyawan, saya memahami bahwa konsep Employee Involvement and Participation (EIP) di perusahaan ini berarti keterlibatan aktif kami dalam proses pengambilan keputusan, serta partisipasi dalam berbagai inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi. Kami tidak hanya menjalankan tugas yang sudah diberikan, tetapi juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, memberikan masukan, dan berkolaborasi dalam perbaikan proses kerja.

Dengan EIP, perusahaan memberikan ruang bagi kami untuk merasa dihargai dan didengar, sehingga kami lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Selain itu, kami merasa lebih memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan bersama karena pendapat kami turut dipertimbangkan dalam berbagai aspek operasi dan keputusan strategis perusahaan.

#### **2. Mengapa menurut Bapak/Ibu Employee Involvement and Participation sangat penting dilakukan pada perusahaan?**

**Jawab:**

Menurut saya, Employee Involvement and Participation (EIP) sangat penting bagi perusahaan karena memberikan beberapa manfaat. Pertama, dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, kami merasa lebih dihargai dan memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerja. Hal ini meningkatkan motivasi dan kinerja kami.

Selain itu, EIP mendorong komunikasi yang lebih baik antara karyawan dan manajemen. Kami bisa menyampaikan ide atau masalah yang mungkin tidak terlihat dari sudut pandang manajemen. Ini membantu perusahaan untuk menemukan solusi yang lebih baik dan efisien.

Terakhir, partisipasi ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis. Ketika kami terlibat dalam berbagai inisiatif, rasa memiliki terhadap perusahaan juga meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada loyalitas dan produktivitas karyawan serta kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

- 3. Apa yang menurut Bapak/Ibu menjadi hambatan terbesar dalam keterlibatan karyawan di perusahaan ini, dan bagaimana Anda dapat mengatasi hal tersebut?**

**Jawab:**

Menurut saya, hambatan terbesar dalam keterlibatan karyawan di perusahaan ini adalah kurangnya komunikasi yang terbuka dan kesempatan untuk memberikan masukan secara langsung. Beberapa karyawan mungkin merasa ragu atau takut untuk berbicara karena khawatir pendapat mereka tidak dihargai, atau karena tidak ada saluran yang jelas untuk menyampaikan ide.

Untuk mengatasi hal ini, penting bagi manajemen untuk menciptakan budaya yang lebih inklusif, di mana setiap karyawan merasa nyaman untuk berpartisipasi. Misalnya, bisa dilakukan pertemuan rutin atau forum diskusi yang lebih santai, di mana setiap orang diberi kesempatan untuk berbicara tanpa takut mendapat kritik. Selain itu, manajemen bisa memberikan umpan balik positif dan penghargaan kepada karyawan yang berkontribusi aktif, agar mereka merasa lebih termotivasi untuk terlibat.

Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka dan menghargai partisipasi, hambatan-hambatan tersebut bisa berkurang, dan keterlibatan karyawan bisa meningkat.

- 4. Apa yang menurut Bapak/Ibu bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan Employee Involvement and Participation?**

**Jawab:**

Menurut saya, ada beberapa hal yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan Employee Involvement and Participation (EIP). Pertama, perusahaan dapat lebih sering mengadakan forum diskusi atau pertemuan rutin yang melibatkan seluruh karyawan, sehingga kami bisa menyampaikan ide, masukan, atau masalah yang dihadapi. Dengan cara ini, karyawan merasa lebih didengar dan terlibat langsung dalam proses perbaikan.

Kedua, perusahaan bisa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan terkait proyek atau inisiatif yang memengaruhi pekerjaan mereka. Misalnya, dengan mengundang karyawan dari berbagai divisi untuk berkontribusi dalam tim khusus atau kelompok kerja yang berfokus pada inovasi atau efisiensi.

Selain itu, perusahaan bisa memperkenalkan sistem penghargaan atau pengakuan bagi karyawan yang aktif berpartisipasi atau memberikan ide-ide yang berdampak positif. Ini akan mendorong lebih banyak karyawan untuk terlibat dan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai.

Terakhir, menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan juga bisa meningkatkan keterlibatan. Ketika karyawan merasa memiliki keterampilan yang cukup dan mendapatkan dukungan dari perusahaan, mereka akan lebih percaya diri untuk berpartisipasi secara aktif.

**5. Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kualitas kerja di perusahaan ini?**

**Jawab:**

Ya, saya merasa bahwa keterlibatan karyawan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kualitas kerja di perusahaan ini. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan diberikan ruang untuk menyampaikan ide-ide mereka, kami merasa lebih dihargai dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja. Hal ini secara langsung meningkatkan motivasi dan dedikasi dalam menyelesaikan tugas.

Selain itu, keterlibatan karyawan membuka peluang bagi inovasi. Karyawan yang terlibat aktif sering kali memiliki wawasan langsung dari lapangan yang bisa membantu memperbaiki proses kerja atau meningkatkan efisiensi.

Dengan begitu, kualitas produk atau layanan yang dihasilkan akan lebih baik karena didukung oleh kontribusi langsung dari orang-orang yang memahami pekerjaan mereka secara mendalam.

Keterlibatan karyawan juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana kolaborasi meningkat dan masalah dapat diselesaikan lebih cepat karena adanya komunikasi yang lebih baik. Semua ini mendukung peningkatan kualitas kerja secara keseluruhan.

**6. Siapa yang menurut Bapak/Ibu paling mendorong keterlibatan karyawan di perusahaan ini?**

**Jawab:**

Menurut saya, yang paling mendorong keterlibatan karyawan di perusahaan ini adalah para supervisor dan manajer langsung. Mereka berperan penting karena berada di garis depan dalam berinteraksi dengan karyawan sehari-hari. Supervisor yang aktif mendorong komunikasi terbuka, memberikan kesempatan bagi kami untuk berbagi ide, dan melibatkan kami dalam pengambilan keputusan kecil dapat membuat perbedaan besar.

Selain itu, manajemen puncak juga berperan dalam menciptakan kebijakan dan budaya perusahaan yang mendukung keterlibatan karyawan. Namun, interaksi langsung dengan supervisor membuat kami merasa lebih dekat dan terlibat, karena mereka yang paling memahami kondisi kerja kami dan mendukung kami dalam mencapai hasil yang lebih baik. Jika supervisor memberikan dorongan dan dukungan, keterlibatan karyawan secara otomatis akan meningkat.

**7. Mengapa Bapak/Ibu merasa penting untuk terus terlibat dalam proses-proses yang memengaruhi pekerjaan Bapak/Ibu, dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi motivasi Bapak/Ibu?**

**Jawab:**

Saya merasa penting untuk terus terlibat dalam proses-proses yang memengaruhi pekerjaan saya karena hal itu membuat saya merasa memiliki kontrol dan tanggung jawab atas apa yang saya kerjakan. Ketika saya diberi kesempatan untuk memberikan masukan atau ide, saya merasa bahwa

kontribusi saya dihargai, dan ini memberikan rasa kepemilikan terhadap hasil kerja. Keterlibatan ini membantu saya memahami keputusan yang diambil, sehingga saya lebih siap untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik.

Hal ini juga berdampak besar pada motivasi saya. Ketika saya terlibat, saya merasa lebih bersemangat karena tahu bahwa pendapat dan usaha saya berkontribusi langsung terhadap kesuksesan perusahaan. Selain itu, keterlibatan dalam proses tersebut membantu saya berkembang secara profesional karena saya lebih memahami gambaran besar dari pekerjaan saya dan perusahaan secara keseluruhan. Ini membuat saya ingin terus memberikan yang terbaik dan berinovasi dalam pekerjaan.

**8. Apa yang Bapak/Ibu dapatkan dalam mengikuti program Employee Involvement and Participation?**

**Jawab:**

Dalam mengikuti program Employee Involvement and Participation (EIP), saya mendapatkan beberapa manfaat yang sangat berharga. Pertama, saya merasa lebih dihargai dan didengar karena pendapat serta ide saya diperhatikan oleh manajemen. Ini memberikan rasa kepuasan pribadi dan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja saya.

Kedua, melalui partisipasi aktif, saya memiliki kesempatan untuk belajar lebih banyak tentang berbagai aspek perusahaan, di luar dari tugas rutin saya. Ini membantu saya memahami bagaimana pekerjaan saya terhubung dengan tujuan besar perusahaan, sehingga saya dapat bekerja lebih efisien dan strategis.

Selain itu, EIP juga memberikan kesempatan bagi saya untuk berkembang secara profesional. Dengan terlibat dalam diskusi, pengambilan keputusan, atau proyek-proyek khusus, saya bisa mengasah keterampilan kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan masalah. Semua ini tidak hanya bermanfaat bagi kinerja saya di perusahaan saat ini, tetapi juga memberikan bekal penting untuk pengembangan karier saya di masa depan.

Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara



*Manajer*



*Supervisor*



*Karyawan*

## Lampiran 4 Surat Pengantar Penelitian



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiedja  
Universitas Islam Indonesia  
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 885376  
F. (0274) 882589  
E. fbe@uii.ac.id  
W. fbe.uii.ac.id

Nomor : 044.081/Ket/20/Akd/VIII/2024  
Lamp : -  
Perihal : **Permohonan izin  
pengambilan data**

Kepada Yth.  
Kepala/Pimpinan/HRD  
**PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan  
Balongan, Sukareja, Kec. Indramayu, Kabupaten Indramayu, Jawa Barat 45217**

*Assalamu'alaikum Wr Wb*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri studi di Program Sarjana Terapan Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta, diwajibkan membuat Tugas Akhir sebagai syarat kelulusan. Sehubungan dengan itu, mahasiswa/i kami :

Nama : Putri Ayu Amaliyah  
No Mhs : 20211050  
Jurusan : Bisnis Digital  
Judul : Implementasi Employee Involvement And Participation  
Pada PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI  
Balongan

Tanggal  
Pengambilan Data : 26 Agustus 2024  
No Hp : 087828629366

Bermaksud untuk melakukan pengambilan data di **PT Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan**. Oleh karena itu kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat memberikan data tersebut kepada mahasiswa kami.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu pimpinan, diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr Wb*

Yogyakarta, 22 Agustus 2024  
Ketua Prodi D4 Bisnis Digital



Nedra Darmawan, S.E., M.M.

## Lampiran 5 Surat Uji Plagiarisme



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadireja  
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

### SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 1322/Ka.Div/10/Div.PP/X/2024

*Bismillaahirrahmaanirrahiim.*

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Putri Ayu Amaliyah**  
Nomor Mahasiswa : **20211050**  
Dosen Pembimbing : **Khoirina Noor Anindya, S.E., M.Sc.**  
Program Studi : **Bisnis Digital**  
Judul Karya Ilmiah : **Implementasi *Employee Involvement and Participation*  
Pada PT Kilang Pertamina Internasional Rifenery Unit  
VI Balongan**  
Nomor Hp : **087828629366**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **8% (delapan persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum wr. wb*

Yogyakarta, 11 Oktober 2024

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan,

Suardi, S.IP., M.IP