

BAB III

ANALISIS DESKRIPTIF

3.1 Data Umum Profil Perusahaan

3.1.1 Sejarah PT. Bukit Asam Tbk.

Sejarah pertambangan batu bara di Tanjung Enim dimulai sejak zaman kolonial Belanda tahun 1919 dengan menggunakan metode penambangan terbuka (open pit mining) di wilayah operasi pertama, yaitu di Tambang Air Laya. Selanjutnya mulai 1923 beroperasi dengan metode penambangan bawah tanah (underground mining) hingga 1940, sedangkan produksi untuk kepentingan komersial dimulai pada 1938.

Seiring dengan berakhirnya kekuasaan kolonial Belanda di tanah air, para pegawai Indonesia kemudian berjuang menuntut perubahan status tambang menjadi pertambangan nasional. Pada 1950, Pemerintah Republik Indonesia kemudian mengesahkan pembentukan Perusahaan Negara Tambang Arang Bukit Asam (PN TABA).

Pada tanggal 1 Maret 1981, PN TABA kemudian berubah status menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Bukit Asam (Persero), yang selanjutnya disebut PTBA atau Perseroan. Dalam rangka meningkatkan pengembangan industri batu bara di Indonesia, pada 1990 Pemerintah menetapkan penggabungan Perum Tambang Batubara dengan Perseroan.

Sesuai dengan program pengembangan ketahanan energi nasional, pada 1993 Pemerintah menugaskan Perseroan untuk mengembangkan

1

usaha briket batu bara. Pada 23 Desember 2002, Perseroan mencatatkan diri sebagai perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia dengan kode perdagangan “PTBA”. Pada tanggal 29 November 2017, menjadi catatan sejarah bagi PTBA saat menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa. Agenda utama dalam RUPSLB PTBA mencakup tiga hal, yakni persetujuan perubahan Anggaran Dasar Perseroan terkait perubahan status Perseroan dari Persero menjadi Non-Persero sehubungan dengan PP 47/2107 tentang Penambahan Penyertaan modal Negara Republik Indonesia kedalam Modal Saham PT Inalum (Persero), Persetujuan Pemecahan Nominal Saham (*stock split*), dan Perubahan susunan Pengurus Perseroan. Dengan beralihnya saham pemerintah RI ke Inalum, ketiga perusahaan tersebut resmi menjadi anggota Holding BUMN Industri Pertambangan, dengan Inalum sebagai induknya (Holding).

Tanggal 14 Desember 2017, PTBA melaksanakan pemecahan nilai nominal saham. Langkah untuk stock split diambil perseroan untuk meningkatkan likuiditas perdagangan saham di Bursa Efek serta memperluas distribusi kepemilikan saham dengan menjangkau berbagai lapisan investor, sekaligus untuk mendukung program “Yuk Nabung Saham”. Komitmen yang kuat dari Bukit Asam dalam meningkatkan kinerja perusahaan merupakan faktor fundamental dari aksi korporasi tersebut.

3.1.2 Profil PT. Bukit Asam Tbk.

PT. Bukit Asam Tbk atau lebih di kenal dengan nama Bukit Asam adalah perusahaan pertambangan yang di miliki oleh pemerintah indonesia yang didirikan pada tahun 1950, setelah 39 tahun perusahaan berdiri bukit asam sekarang menjadi perusahaan yang memiliki aset lebih dari 24 Triliun, unit bisnis bukit asam adalah batu bara dengan berbagai macam tingkatan kualitas dari IPC 53 hingga BA 70 , selain mengembangkan bisnis bukit asam juga sering kali mendapatkan penghargaan bergensi dari nasional hingga internasional. Bukit Asam percaya bahwa salah satu cara ikut membantu perekonomian nasional dengan cara ikut andil dalam program pemerintah yang mensejahterahkan masyarakat. Maka dari itu bukit asam menjadi anggota holding untuk meningkatkan daya saing serta Sumber Daya Manusia yang baik untuk mengelola perusahaan yang besar, kemudian menghasilkan kebermanfaatn di sektor ekonomi nasional.



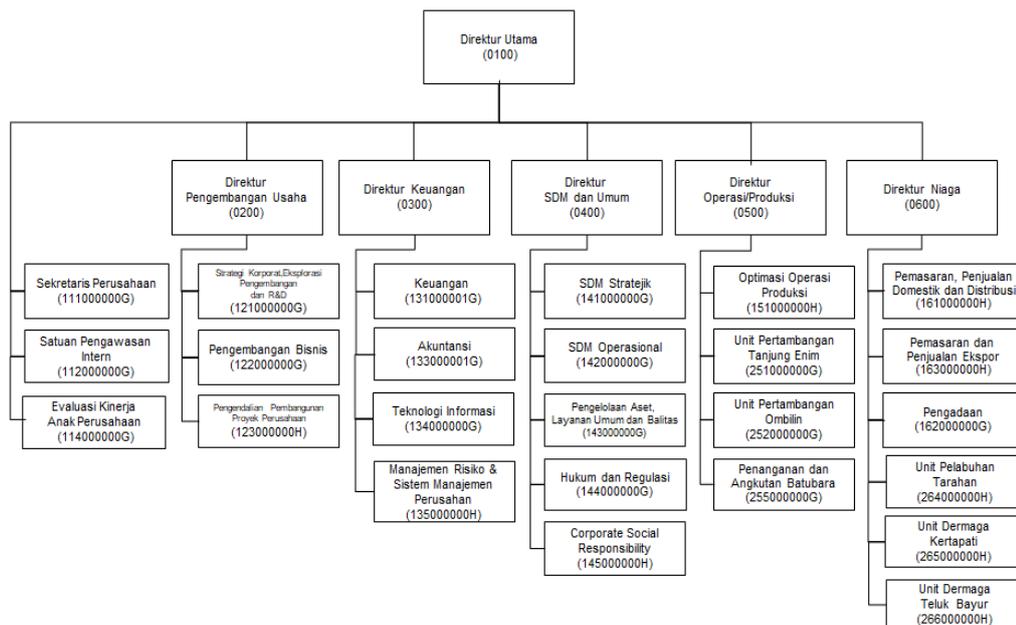
Gambar 3. 1 Logo Bukit Asam

Sumber : Humas PT. Bukit Asam Tbk.

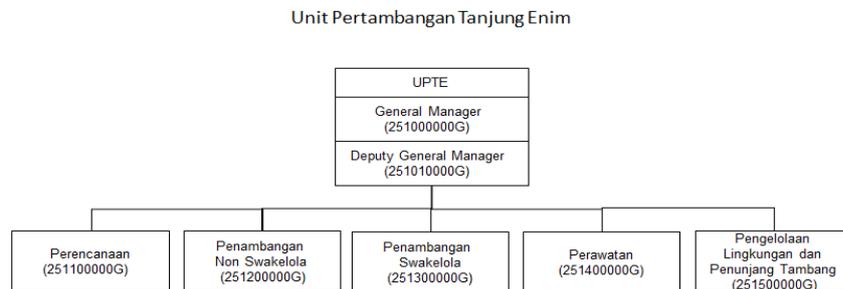
3.1.3 Struktur Organisasi PT. Bukit Asam Tbk.

Sebagai perusahaan go publik PT. Bukit Tbk sudah memiliki struktur organisasi yang sudah tersusun rapi mulai dari komisaris hingga direksi terkait. Pada gambar 3.2 di tunjukan bahwa setiap bagian memiliki fungsi dan peran masing masing dalam mengelola Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan.

Struktur di perusahaan Bukit Asam terbagi dua, struktur direksi (struktual dan fungsional) dan struktur pertambangan UPTE.



Gambar 3. 2 Struktur Organisasi



Gambar 3. 3 Struktur di Pertambangan

3.1.4 Unit Bisnis Perusahaan PT. Bukit Asam Tbk.

1. Lokasi PT. Bukit Asam Kantor Pusat berada di Jl.Parigi No.1 Tanjung Enim 31716, Sumatra Selatan.
2. Lokasi Unit Pelabuhan Tarahan berada di Jl. Soekarno Hatta Km.15 Tarahan, Bandar Lampung.
3. Lokasi Unit Pelabuhan Kertapati berada di Jl. Stasiun Kereta Api Palembang, Sumatra selatan.
4. Lokasi Unit Pelabuhan Teluk Bayur berada di Jl. Tanjung Periuk, No1 Teluk Bayur.
5. Lokasi Pertambangan Ombilin berada di Sawahlunto
6. Lokasi Bisnis Briket Lampung berada di Jl. Raya Natar Km.16 Natar, Lampung Selatan.
7. Lokasi Kantor Representatif Jakarta berada di Menara Kadin Indonesia F1. 15 Jl. H.R Rasuna Said, Blok X-5 Kav, 2-3 Jakarta 12950.

3.1.5 Visi dan Misi Perusahaan PT. Bukit Asam Tbk.

1. Visi

Perusahaan energy kelas dunia yang peduli lingkungan.

2. Misi

Mengelola Sumber energy dengan mengembangkan kompetensi korporasi dan keungulan insani untuk memberikan nilai tambah maksimal bagi stakeholder dan lingkungan.

3.1.6 Nilai/Budaya Organisasi

1) Visioner : Mampu melihat jauh kedepan dan membuat proyeksi jangka panjang dalam pengembangan bisnis.

2) Integritas : Mengedepankan perilaku percaya, terbuka positif, jujur, berkomitmen, dan tanggung jawab.

3) Inovatif : Selalu bekerja dengan kesungguhan untuk memperoleh terobosan baru untuk menghasilkan produk dan layanan terbaik dari sebelumnya.

4) Profesional : Melaksanakan semua tugas sesuai kompetensi dengan kreativitas, penuh keberanian, komitmen penuh, dalam kerjasama untuk keahlian yang terus menerus meningkat.

5) Sadar Biaya dan Lingkungan : Memiliki kesadaran tinggi dalam setiap z

Budaya kerja di perusahaan PT. Bukit Asam Tbk ada 4 yaitu : kerja cerdas, kerja keras, kerja ikhlas, kerja tuntas.

3.2 Data Khusus Di Perusahaan PT. Bukit Asam Tbk.

3.2.1 Sistem *Reward* dan *Punishment* di PT Bukit Asam Tbk.

Reward yang diberikan di perusahaan PT. Bukit Asam Tbk *Reward* sebagai timbal balik dari jasa, usaha, serta pencapaian dan prestasi yang dilakukan oleh pegawai yang bekerja di PT. Bukit Asam Tbk, sehingga diharapkan memberikan pengaruh yang baik bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

Penghargaan (*Reward*) yang diberikan di PT. Bukit Asam Tbk terbagi menjadi 2 yaitu Penghargaan berupa finansial dan non finansial.

A. Penghargaan (*Reward*) Finansial

Penghargaan berupa finansial yang di berikan kepada pegawai di perusahaan sebagai berikut :

I. Penghasilan/Gaji dan Kenaikan Gaji.

Penghasilan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan PKB (perjanjian kerja bersama) perusahaan tertera di BAB XII pasal 53 tentang penghasilan. Perusahaan memberikan penghasilan kepada pegawai setiap bulan sebagai imbalan/gaji karena melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan.

Gaji yang diberikan oleh PT. Bukit Asam Tbk Sesuai dengan keputusan Direksi PTBA. Dan disesuaikan dengan peringkat pegawai di dalam perusahaan. Bertujuan memberikan hasil kerja secara nyata, dan memberikan motivasi serta meningkatkan kinerja. Kenaikan gaji terjadi

apabila pegawai perusahaan naik peringkat pegawai serta telah memenuhi penilaian prestasi kerja pegawai.

Gaji yang diterima oleh semua pegawai disesuaikan dengan lamanya bekerja, skill (kemampuan), dan jenjang pendidikan. Pemberian upah berdasarkan masa kerja merupakan indikator dan loyalitas dan ketekunan pegawai serta penilaian kinerja yang di atur di perjanjian kerja bersama (PKB) tentang penilaian prestasi kerja pegawai sebagai syarat untuk menaikkan peringkat setiap pegawai. Semakin tinggi peringkat pegawai maka semakin tinggi juga upah dan tanggung jawab yang di berikan oleh perusahaan.

II. Tunjangan

Tunjangan yang ada di PT. Bukit Asam Tbk biasa disebut dengan remunerasi terbagi menjadi tunjangan tetap dan tidak tetap.

1. Tunjangan Tetap

Tunjangan tetap terdiri dari 3 komponen remunerasi yang biasa diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai. Dalam pemberian remunerasi ini perusahaan tidak hanya memberikannya dengan cuma-cuma, akan tetapi diberikan sesuai aturan dari surat keputusan direksi PTBA. Tunjangan yang dimaksud berupa hasil dari penilaian kinerja setiap pegawai ataupun hasil dari pencapaian target yang dikerjakan oleh individu ataupun perusahaan. Timbal balik dari hasil itu semua,

perusahaan memberikan imbalan berupa tunjangan sesuai dengan perjanjian kerja bersama (PKB) pada pasal 54 tentang pembayaran penghasilan yang di perjelas oleh surat keputusan direksi PT. Bukit Asam Tbk.

a. Tunjangan Struktural

Tunjangan struktural ini diberikan sesuai dengan katagori jabatan dan jejang jabatan yang terlampir pada lampiran, tunjangan ini diberikan kepada pegawai yang menempati posisi/jabatan tertentu yang di tepatkan di satuan kerja masing-masing sesuai aturan yang ditetapkan oleh Keputusan Direksi PTBA.

b. Tunjangan Fungsional

Tunjangan fungsional ini juga diberikan sesuai dengan jenjang jabatan tetapi tunjangan ini berbeda dengan tunjangan struktural. Tunjangan ini diberikan kepada bawahan struktrual.

c. Tunjangan Representasi Unit Oprasional (GM)

Tunjangan Representasi unit ini diberikan kepada General Manajer yang bekerja di 4 unit yakni Unit Produksi Tanjung Enim, Unit Produksi Ombilin, Pelabuhan Tarakan dan Pelabuhan kertapati sesuai dengan aturan Keputusan Direksi PT. Bukit Asam Tbk.

2. Tunjangan Tidak Tetap

Tunjangan tidak tetap terdiri dari uang makan, imbalan resiko kerja, imbalan gilir, dan imbalan lembur.

a. Uang Makan

Uang makan ini akan diberikan kepada pegawai yang disiplin kerja. Uang makan dapat diberikan jika pegawai tidak terlambat lebih dari 10 menit dan belum pulang sebelum jam 4 sore.

b. Imbalan Risiko Kerja

Imbalan risiko kerja adalah imbalan dalam bentuk uang dari perusahaan yang diberikan kepada pegawai sebagai kompensasi akibat atau dampak atau risiko kondisi lingkungan kerja yang berbahaya atau yang membahayakan kesehatan atau keselamatan Kerja Pegawai. Tarif Imbalan di atur di perjanjian kerja bersama (PKB).

c. Imbalan Gilir

Imbalan gilir adalah imbalan dalam bentuk uang yang diberikan kepada pegawai yang karena pekerjaannya dilaksanakan secara bergiliran. Imbalan gilir diberikan oleh perusahaan kepada pekerja di tambang yang melakukan kerja gilir dikarenakan tambang bekerja 24 jam. Imbalan

gilir ini diberikan kepada pegawai per gilir jika para pegawai memenuhi target produksi ataupun melampaui target pencapaian per waktu kerja.

Besar tarif imbalan gilir perhari giliran, di atur sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Besar Tarif Waktu Giliran

Giliran	Waktu Giliran	Tarif/Hari
I	23.00 – 07.00	Rp.-
II	07.00 – 15.00	Rp.-
III	15.00 – 23.00	Rp.-

d. Imbalan Lembur

Imbalan lembur juga diberikan oleh perusahaan untuk pegawai yang melakukan kerja di luar jam kerja sesuai dengan aturan Menteri Ketenagakerjaan no 13 tahun 2003 yang diperjelas oleh Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pasal 57 tentang imbalan lembur.

Perusahaan memberikan imbalan lembur yang besarnya sesuai dengan tarif imbalan lembur per jam yaitu sebesar $1/173 \times$ Gaji sebulan. Perhitungan imbalan lembur diatur sebagai berikut :

- Hari kerja biasa
 1. 1,5 x Tarif untuk 1 (satu) jam pertama ;
 2. 2 x Tarif untuk setiap jam berikutnya.
- Bukan hari kerja atau Hari Libur Resmi:
 1. 2x Tarif untuk setiap jam pada hari bukan hari kerja.
 2. 3 x Tarif untuk setiap jam pada hari libur

Dikatakan lembur jika diketahui atasan atau diperintah untuk melakukan kegiatan lembur.

III. Bonus dan Insentif

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No. SE-07/MEN/1990 Tahun 1990 tentang Pengelompokan Komponen Upah Dan Pendapatan Non Upah, bonus dikategorikan sebagai komponen non- upah sedangkan insentif kinerja diberikan kepada pegawai yang besarnya sesuai dengan pencapaian kinerja perusahaan dan kinerja satuan kerja tertinggi. Bonus dan insentif yang di berikan oleh PT. Bukit Asam Tbk terbagi menjadi 3 yaitu :

a. Pencapaian Target Perusahaan

Jika laba yang dihasilkan oleh perusahaan melebihi target perusahaan maka perusahaan akan memberikan Insentif Kinerja Perusahaan. Insentif ini diberikan secara tahunan. Total IKP yang

diberikan sesuai dengan ketetapan direksi berdasarkan laba usaha yang didapat.

b. Pencapaian Kinerja Satuan kerja

Pencapaian kinerja satuan kerja diberikan ketika satuan kerja memenuhi target yang telah ditentukan. Pencapaian kinerja satuan kerja ini diberikan setiap tiga bulan (Insentif Kinerja Triwulan). Pemberian insentif kinerja triwulan oleh perusahaan diberikan kepada pegawai per satuan kerja dari hasil penilaian setiap satuan yang ditunjukkan oleh *balance score card* satuan kerja. Penilaian kinerja satuan kerja di nilai per semester.

c. Pencapaian Kinerja Individu

Pencapaian kinerja individu diberikan berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP). Target kerja pegawai dibuat oleh atasan langsung dan disetujui oleh atasan dari atasan langsung. Elemen penilaiannya adalah pencapaian target kerja, sikap kerja dan disiplin kerja. PPKP dinilai persemester. Hasil PPKP menjadi dasar untuk kenaikan peringkat pegawai yang berdampak pada kenaikan gaji.

Reward dari hasil capaian kinerja yang diberikan oleh perusahaan berupa IKP, IKT, dan PPKP. IKP adalah capaian kinerja Perusahaan per tahun sebagai hasil dari pencapaian target perusahaan juga memberikan bonus untuk pegawai setahun sekali. IKT juga merupakan capaian target

kinerja yang berada di satuan kerja yang diberikan kepada satuan kerja yang memenuhi target pencapaian dan penilaian. Berdasarkan hasil capaian target satuan kerja tersebut, perusahaan memberikan bonus (*reward*) setiap semester bagi pegawai. PPKP juga merupakan bonus dari hasil capaian individu dalam mengerjakan tugas yang diberikan satuan kerja.

Berdasarkan hasil observasi dengan cara pengamatan dan wawancara, diketahui bahwa motivasi pegawai terbentuk dengan adanya *reward*, baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan berbagai bentuk penghargaan. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* memberikan dampak yang sangat baik bagi pegawai.

B. Penghargaan non finansial

Penghargaan yang di berikan kepada pegawai di perusahaan sebagai berikut :

I. Penghargaan Pengabdian Masa Kerja.

Penghargaan ini di berikan kepada pegawai perusahaan yang bekerja lebih dari 15 tahun. Penghargaan ini diberikan bertujuan untuk menghargai pegawai yang berkerja keras dan rasa loyalitas terhadap perusahaan untuk itu di beri lah penghargaan setiap 5 tahun sekali setelah 15 tahun bekerja sampai dengan 35 tahun kerja. Pengharganya berupa logam emas yang di berikan oleh perusahaan.

II. Penghargaan Pegawai Teladan.

Penghargaan pegawai teladan merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang bisa menjadi contoh teladan yang baik bagi lingkungan perusahaan maupun masyarakat. Penghargaan pegawai teladan di berikan guna menghadirkan ke tauladanan di lingkungan kerja, pemilihan pegawai teladan dilakukan oleh tim seleksi Calon Pegawai Teladan (CPT) tim ini mencari dan menseleksi dari berbagai satuan kerja, pegawai yang di sarankan dari satuan kerja di ajukan ke satuan kerja untuk di saring dan di seleksi oleh tim dan dipilih dari berbagai satuan kerja yang ada di perusahaan. Satuan kerja bisa mengirimkan lebih dari 1 orang sebagai calon pegawai teladan, kemudian tim selesi CPT akan melakukan berbagai proses untuk menentukan Pegawai Teladan.

III. Penghargaan Purna Kerja.

Penghargaan purna kerja ini di berikan kepada pegawai yang sudah pensiun dalam hitungan pensiun normal atau mendapatkan perpanjangan kerja sebagai penghargaan kepada pegawai sudah mengabdikan di perusahaan hingga pensiun. Penghargaan ini diberikan berupa cincin emas murni 15 gram.

IV. Penghargaan Pegawai dan Kelompok yang berprestasi

Penghargaan bagi pegawai dan kelompok berprestasi disebut dengan Bukit Asam Inovation Award (BAIA). BAIA ini merupakan ajang penghargaan yang diadakan oleh perusahaan untuk mencari inovasi baru. BAIA ini dapat diikuti oleh pegawai atau non pegawai melalui proposal penelitian yang diajukan. BAIA diadakan 2 tahun sekali oleh perusahaan. Selain memberikan penghargaan berupa inovasi, BAIA juga memberikan berbagai bentuk penghargaan kepada pegawai dan masyarakat. Penghargaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Penghargaan dapat berupa uang atau bentuk lainnya.

VI. Fasilitas

Fasilitas yang diberikan perusahaan dalam bentuk nyata/natura yang diberikan oleh perusahaan oleh karena hal-hal yang bersifat khusus untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja, seperti fasilitas kendaraan (antar jemput pekerja atau lainnya), Perumahan dinas bagi pegawai; Pemberian makan secara cuma-cuma; sarana ibadah; tempat penitipan bayi; koperasi; kantin dan lain-lain.

Dalam upaya untuk mensejahterakan pegawai PT. Bukit Asam Tbk memberika beberapa bantuan seperti bantuan property, bantuan memiliki kendaraan, santunan pernikahan, santunan

keluarga meninggal, jaminan pemeliharaan kesehatan, jaminan sosial tenaga kerja, serta santunan kematian yang disesuaikan berdasarkan ketentuan keputusan direksi PTBA.

VI. Cuti

Jenis cuti yang di berikan oleh perusahaan :

- i. Cuti Tahunan : cuti tahunan diberikan kepada pegawai yang telah bekerja di perusahaan sekurang-kurangnya 12 bulan, dengan lama cuti di atur di PKB pasal 24 tentang cuti tahunan.
- ii. Cuti Besar : setiap pegawai di berikan cuti besar selama 3 bulan menjelang memasuki usia pensiun dan tetap mendapatkan gaji tunjangan tetap, dan fasilitas.
- iii. Cuti Bersalin dan Gugur Kandungan : Pegawai yang mengalami persalinan atau gugur kandungan diberikan cuti bersalin atau cuti gugur kandungan.
- iv. Cuti Sakit : Cuti sakit di berikan kepada pegawai yang di rawat di rumah sakit, atau untuk sementara waktu belum dapat menjalankan tugas, yang dinyatakan dengan surat keterangan dokter.
- v. Cuti Haid : Pegawai perempuan yang merasakan sakit pada saat haid dan memberitahukan kepada atasannya tidak wajib bekerja pada hari pertama dan kedua waktu haid.

- vi. Cuti Di Luar Tanggungan Perusahaan : Cuti di luar tanggungan perusahaan hanya di berikan 1 kali selama menjadi pegawai, dengan ketentuan untuk masa paling lama 2 tahun, kecuali atas persetujuan direksi untuk maksud menjadi pejabat negara/pejabat pemerintah.

VII. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Tujuan pengembangan pegawai dalam rangka membentuk pegawai sebagai kunci keberhasilan dalam menunjang pertumbuhan perusahaan, oleh sebab itu wajib dibina dan dikembangkan, sehingga membentuk pegawai yang profesional dengan dimensi :

- i. Memiliki kompetensi dan wawasan luas.
- ii. Mampu mentransformasikan ilmu/pengetahuan ke dalam bentuk keterampilan yang dapat dilaksanakan.
- iii. Bersedia secara sadar melaksanakan tugas dengan dilandasi etika dan moral serta budaya perusahaan.

VIII. Promosi

Promosi dapat di berikan kepada pegawai dengan mempertimbangkan formasi, persyaratan kompetensi, dan kompetensi pegawai.

Pemberian promosi jabatan kepada pegawai yang layak di berikan promosi pada perusahaan akan berdampak positif yaitu meningkatkan semangat bekerja, meningkatkan moral, serta efisiensi kerja pegawai dan dapat pula mewujudkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*right man in right place*). Oleh sebab itu promosi jabatan mempunyai arti penting bagi setiap lembaga atau perusahaan, khususnya PT. Bukit Asam Tbk. Dengan adanya promosi jabatan itu artinya kestabilan organisasi dan pegawai akan lebih terjamin. Selain itu juga karena semangat bekerja para pegawai yang di sebabkan pemberian jabatan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil observasi penulis dengan cara pengamatan dan wawancara dengan beberapa pegawai dari 5 satuan kerja bahwa *Reward* yang di terapkan di PT. Bukit Asam Tbk sudah sangat baik dan dapat memotivasi pegawai serta meningkatkan kinerja pegawai semakin membaik dari waktu ke waktu. Bentuk penerapan sistem *Reward* yang terwujud dari berbagai perilaku, yang merupakan hasil interaksi positif dari berbagai karakteristik personal pegawai PT. Bukit Asam Tbk.

Dari hasil observasi pengamatan serta wawancara dengan diberikannya *Reward* kepada setiap pegawai maka perusahaan juga menuntut kualitas dan hasil kerja yang baik dan sempurna demi meningkatkan perusahaan, yang terjadi bahwa tidak selalu imbalan yang besar memberikan kenyamanan dalam bekerja. Namun kualitas berkaitan dengan imbalan yang di dapat. Sehingga untuk lebih mendorong kinerja pegawai di PT. Bukit Asam Tbk perusahaan tidak hanya memberikan *Reward* saja akan tetapi juga memberikan *Punishment*.

Punishment yang di terapkan di PT. Bukit Asam Tbk berupa aturan-aturan yang telah di sepakati di perjanjian kerja bersama (PKB), aturan yang di terapkan sesuai dengan tata tertib dan disiplin kerja. Aturan umum berlaku bagi semua pegawai yang berada di perusahaan adapun aturan yang di terapkan di area pertambangan aturan ini dijalankan untuk oprasional pertambangan dan di keluarkan aturan dari Keputusan Direksi PTBA untuk menjaga atau mencegah hal-hal yang tidak di inginkan. Secara umum aturan telah di tulis di Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pada Pasal 48 tentang Pelanggaran dan Sanksi.

الجمعة الاستاذة الاندو

Pegawai yang dikenakan sanksi Surat Peringatan (SP) wajib belanja di Perusahaan. Pegawai yang dikenakan sanksi hukuman denda di berikan pemotongan insentif triwulan pada periode triwulan saat dikenakan sanksi dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Denda Tingkat I (Denda I) sebesar 10% (sepuluh perseratus) dari intensif Pencapaian Target Triwulan.
- b. Denda Tingkat II (Denda II) sebesar 20 % (dua puluh perseratus) dari intensif Pencapaian Target Triwulan.
- c. Denda Tingkat III (Denda III) sebesar 30 % (tiga puluh perseratus) dari intensif Pencapaian Target Triwulan.

Pegawai yang dikenakan sanksi hukuman Surat peringatan, juga dikenakan pengurangan Jasa Produksi/insentif dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Surat Peringatan I (SP I), ditambah pengurangan Jasa Produksi/Insentif sebesar 5% (lima perseratus).
- b. Surat Peringatan II (SP II), ditambah pengurangan Jasa Produksi/Insentif sebesar 10% (sepuluh perseratus).
- c. Surat Peringatan III (SP III), ditambah pengurangan Jasa Produksi/Insentif sebesar 15% (lima belas perseratus).

Tabel 3. 2 Pelanggaran dan Sanksi

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
1. Masuk kerja	1 (satu) Kali	Teguran Lisan
a. Datang terlambat di tempat kerja, tanpa alasan, fakta/bukti keterangan yang sah dengan ketentuan toleransi keterlambatan 10 (sepuluh menit per hari)	2 (dua) Kali	Teguran Tertulis
	3 (tiga) Kali	Denda I
	4 (empat) Kali	Denda II
	5 (lima) Kali	Denda II
	6 (enam) Kali	SP I
	7 (tujuh) Kali	SP II
	8 (delapam) Kali	SP II
	9 (sembilam) Kali	Demosi
	10 (sepuluh) Kali	Pemutusan Hubungan Kerja
	b. Tidak masuk kerja tanpa keterangan yang sah/izin atasan.	1 (satu) Kali
2 (dua) Kali		Denda II
3 (tiga) Kali		Denda II
4 (empat) Kali		SP I
5 (lima) Kali		SP II
6 (enam) Kali		SP II
7 (tujuh) Kali		Demosi
8 (delapam) Kali		Pemutusan Hubungan Kerja
9 (sembilam) Kali		Pemutusan Hubungan Kerja
10 (sepuluh) Kali		Pemutusan Hubungan Kerja

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
c. Tidak memakai pakaian kerja, yang telah diberikan selama berada di tempat kerja.	1 (satu) Kali	Teguran Lisan
	2 (dua) Kali	Teguran Tertulis
	3 (tiga) Kali	Denda I
	4 (empat) Kali	Denda II
	5 (lima) Kali	Denda II
	6 (enam) Kali	SP I
	7 (tujuh) Kali	SP II
	8 (delapam) Kali	SP II
	9 (sembilam) Kali	Demosi
	10 (sepuluh) Kali	Pemutusan Hubungan Kerja
d. Melakukan kecurangan dalam pencatatan kehadiran.	1 (satu) Kali	Denda I
	2 (dua) Kali	Denda II
	3 (tiga) Kali	Denda II
	4 (empat) Kali	SP I
	5 (lima) Kali	SP II
	6 (enam) Kali	SP II
	7 (tujuh) Kali	Demosi
	8 (delapam) Kali	Pemutusan Hubungan Kerja
	9 (sembilam) Kali	Pemutusan Hubungan Kerja
	10 (sepuluh) Kali	Pemutusan Hubungan Kerja

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
e. Melaksanakan pencatatan kehadiran untuk pengawal lain.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali 4 (empat) Kali 5 (lima) Kali 6 (enam) Kali 7 (tujuh) Kali 8 (delapam) Kali	Denda I Denda II Denda II SP I SP II SP II Demosi Pemutusan Hubungan Kerja
2. Waktu kerja. a. Meninggalkan tempat kerja tanpa izin atasan.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali 4 (empat) Kali 5 (lima) Kali 6 (enam) Kali 7 (tujuh) Kali 8 (delapam) Kali 9 (sembilam) Kali 10 (sepuluh) Kali	Teguran Lisan Teguran Tertulis Denda I Denda II Denda II SP I SP II SP II Demosi Pemutusan Hubungan Kerja

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
b. Tidur di waktu jam kerja.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (dua) Kali 4 (dua) Kali 5 (dua) Kali 6 (dua) Kali 7 (dua) Kali 8 (dua) Kali 9 (dua) Kali (dua) Kali	Teguran Tertulis Denda I Denda II Denda II SP I SP II SP II Demosi Pemutusan Hubungan kerja
c. Menolak perintah kerja yang layak dari atasan, termasuk tidak mau bekerjasama dengan rekan sekerja baik langsung maupun tidak langsung.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (dua) Kali 4 (dua) Kali 5 (dua) Kali 6 (dua) Kali 7 (dua) Kali 8 (dua) Kali 9 (dua) Kali 10 (dua) Kali	Teguran Tertulis Denda I Denda II Denda II SP I SP II SP II Demosi Pemutusan Hubungan Kerja

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
d. Membuat keributan, bermalas malasan, berkerumun, berteriak-teriak sehingga pekerjaan yang menjadi tugas dan bertanggung jawabnya terabaikan.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali 4 (empat) Kali 5 (lima) Kali 6 (enam) Kali 7 (tujuh) Kali 8 (delapan) Kali 9 (sembilam) Kali 10 (sepuluh) Kali	Teguran Lisan Teguran Tertulis Denda I Denda II Denda II SP I SP II SP II Demosi Pemutusan Hubungan kerja
e. Berkelahi atau menantang berkelahi di tempat kerja atau areal Perusahaan.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali	Demosi Pemutusan Hubungan Kerja
f. Melakukan perjudian atau berjudi (termasuk sejenisnya) di tempat kerja atau area Perusahaan.	1 (satu) Kali	Pemutusan Hubungan kerja
g. Mabuk, meminum minuman keras yang memabukan, memakai dan atau mengerdarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja;	1 (satu) Kali	Pemutusan Hubungan kerja

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
h. Merokok atau menyalakan api/korek api di tempat yang mudah menimbulkan bahaya ledakan, kebakaran dan telah ada tanda larangan.	1 (satu) Kali	Maksimal Pemutusan Hubungan kerja
i. Mengemudikan kendaraan dinas tanpa izin dengan akibat menimbulkan kecelakaan atau tabrakan.	-	Seringan-ringannya Denda I dan menanggung biaya perbaikan atau seberat-beratnya Pemutusan Hubungan Kerja
j. Mengemudikan, mengerakan, menjalankan kendaraan dan atau mengoprasikan peralatan kerja tanpa izin.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali 4 (empat) Kali 5 (lima) Kali	SP I SP II SP II Demosi Pemutusan Huubungan Kerja
k. Sama dengan sebagaimana di atur di butir (j) dengan akibat menimbulkan kecelakaan atau tabrakan.	-	Seringan-ringanya SP I dan seberat-beratnya Pemutusan Hubungan Kerja
l. Memberikan izin penumpang atau sebagai penumpang atau mengemudi atau atau sebagai pengemudi alat-alat berat termasuk <i>dump truck</i> yang bukan pekerjaannya.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali 4 (empat) Kali 5 (lima) Kali	SP I SP II SP II Demosi Pemutusan Huubungan Kerja

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
m. Lalai atau ceroboh dalam melakukan tugas pekerjaan sehingga, menimbulkan kerugian, kecelakaan, kerusakan/cacat pada barang/peralatan kerja.	-	Ganti Rugi atau seberat-beratnya Pemutusan Hubungan Kerja
n. Membuat corat-coretan atau tulisan pada dinding, alat kerja, papan pengumuman, mencabut/merobek/merusak pengumuman yang ada di tempat kerja.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali 4 (empat) Kali 5 (lima) Kali	SP I SP II SP II Demosi Pemutusan Hubungan Kerja
o. Dengan sengaja atau tidak sengaja merusak/menghilangkan peralatan kerja atau aset perusahaan.	-	Ganti Rugi atau Demosi
p. Atasan lalai dalam memberikan sanksi pelanggaran kepada bawahan yang menjadi tanggung jawabnya.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali 4 (empat) Kali	Teguran Tertulis Denda SP Demosi
q. Atasan bertindak sewenang-wenang kepada bawahan.	-	Seringan-ringannya SP I seberat-beratnya Pemutusan Hubungan Kerja
r. Menolak di promosi atau di rotasi	-	Denda atau Demosi

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
s. Tidak menghadiri panggilan/undangan kedinasan tanpa alasan yang dapat di terima.	-	Denda atau SP
3. Waktu Menjelang Pulang Kerja. Pulang lebih awal dari waktu yang telah ditetapkan dari tempat kerja tanpa alasan fakta/bukti keterangan sah.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali 4 (empat) Kali 5 (lima) Kali 6 (enam) Kali 7 (tujuh) Kali 8 (delapam) Kali 9 (sembilam) Kali 10 (sepuluh) Kali	Teguran Lisan Teguran Tertulis Denda I Denda II Denda II SP I SP II SP II Demosi Pemutusan Huubungan Kerja
4. Training/Pelatihan. a. Melonak training tanpa alasan yang tepat.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali 4 (empat) Kali	SP I SP II SP II
b. Tidak menyelesaikan training tanpa alasan yang tepat.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali	SP I SP II SP II
c. Tidak lulus training.	-	Tidak diberikan kesempatan training selama 1 (satu) tahun.

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
5. Tugas belajar :	-	Denda III dan tidak diberikan kesempatan tugas belajar selama menjadi pegawai
a. Menolak tugas belajar tanpa alasan yang tepat.	-	Denda III dan tidak diberikan kesempatan tugas belajar selama menjadi pegawai
b. Tidak melaksanakan tugas belajar tanpa alasan yang tepat.	-	Seringan-ringannya SP I Seberat-beratnya Demosi.
c. Tidak menyelesaikan tugas belajar tepat waktu atau tidak lulus tanpa alasan yang tepat.	-	Seringan-ringannya SP I Seberat-beratnya Demosi.
6. Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD) : Tidak melaksanakan SPPD sesuai dengan yang telah diterbitkan tanpa alasan yang tepat.	1 (satu) Kali 2 (dua) Kali 3 (tiga) Kali	Denda III dan mengembalikan biaya SPPD SP I dan Mengembalikan biaya SPPD Demosi dan mengembalikan biaya SPPD
7. Kelalaian dalam menjalankan Tugas Yang Menyebabkan Kerugian perusahaan :	-	Seringan-ringannya SP I dan Seberat-beratnya Pemutusan Hubungan Kerja.
a. Tidak menyimpan data perusahaan yang bersifat rahasia dengan baik.	-	Seringan-ringannya Denda I dan seberat-beratnya Pemutusan Hubungan Kerja.
b. Menyebarkan data/dokumen/informasi Perusahaan bersifat rahasia.	-	Seringan-ringannya Denda I dan seberat-beratnya Pemutusan Hubungan Kerja.

PELANGGARAN	JUMLAH PELANGGARAN	SANKSI/HUKUMAN
c. Melaksanakan pekerjaan tidak sesuai dengan kebijakan/prosedur yang berlaku.	-	Seringan-Ringannya Denda I seberat-beratnya Demosi
8. Penyalahgunaan Fasilitas Electronic Mail (email) untuk Kegiatan Diluar Kedinasan.	-	Seringan-ringannya SP I dan seberat-Beratnya Demosi
9. Pada Saat Kedinasan Menggunakan Gelar Akademis Yang Diperoleh Dari Lembaga Pendidikan Non akreditasi.	-	Pemutusan Hubungan Kerja
10. Pegawai Melakukan Usaha (Bisnis) untuk kepentingan pribadi yang berkaitan dengan pekerjaannya pada waktu kerja atau melaksanakan bisnis berkaitan dengan perusahaan	-	Seringan-ringannya Demosi atau seberat-beratnya Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk mendapatkan kebenaran material, sebelum dijatuhkan sanksi, harus dikuatkan dengan pembuktian (kesaksian, pengakuan, atau bukti-bukti lain) dengan memperhatikan unsur-unsur yang meringankan ataupun memberatkan.

Masa berlakunya Denda dan Surat Peringatan (SP) di tetapkan sebagai berikut :

- a. Denda berlaku untuk jangka waktu 3 (bulan) ;
- b. Surat Peringatan (SP) berlaku untuk jangka waktu 6 (enam) bulan.

Adapun aturan yang di maksud di buat oleh K3 di perlukan suatu ketentuan yang tegas mengatur mengenai kewajiban – kewajiban yang harus di lakukan oleh setiap pihak dalam lingkugan kerja terkait dengan penerapan K3 dan sanksi dalam hal terjadi pelanggaran atas kewajiban.

Peraturan ini di sebut sebagai *golden rules* PT. Bukit Asam Tbk :

- 1) Aturan APD (Alat Pelindung Diri)
- 2) Aturan umum pertambangan
- 3) aturan lokasi kerja
- 4) aturan kendaraan
- 5) Aturan Pengoprasian Kendaraan
- 6) Aturan Lingkungan
- 7) Aturan Insiden
- 8) Aturan LOTO (Lock Out Take Out)
- 9) Aturan Angkat & Penyanggaan
- 10) Aturan Peledakan
- 11) Penilaian Kinerja Akhir

Aturan ini sangat harus di taati bagi yang melanggar di kenakan point pelanggaran dan denda finansial.

Sesuai dengan yang diungkapkan Indrakusuma, secara garis besar *Punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. *Punishment* Preventif.

Punishment Preventif adalah *Punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dalam arti lain, *Punishment* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat dihindarkan. *Punishment* preventif dapat berupa tata tertib, anjuran atau perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.

2. *Punishment* Represif

Punishment Represif adalah *Punishment* yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah dilakukan. Jadi *Punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif diadakan bila terjadi suatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau suatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Hal-hal yang termasuk dalam *Punishment* represif adalah pemberitahuan, teguran, peringatan, dan hukuman.

Penerapan kedua hukuman di atas telah dilaksanakan di PT. Bukit Asam Tbk. Sekalipun hukuman preventif jarang dilaksanakan tetapi hukuman

represif tetap ditegakkan, apalagi kalau ada pelanggaran berat, yang di anggap sangat merugikan perusahaan, maka tindakan yang akan diambil bahkan sampai pada pemecatan.

Pemberian sanksi atau hukuman (*Punishment*) telah di lakukan bagi yang melakukan pelanggaran, misalnya : peneguran terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran, pemberlakuan pemotongan bonus dan insentif pada pegawai, serta pemotongan uang makan bagi pegawai yang terlambat, dan teguran hingga sanksi berat karena melakukan tindakan yang merugikan perusahaan.

Sedangkan dalam fungsi perencanaan (*planning*) pemberian *Punishment* bagi pegawai PT. Bukit Asam Tbk, bahwa *Punishment* akan di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan perusahaan misalnya : tidak mengerjakan tugas kerja, kurang disiplin atau melanggar norma masyarakat. Dan wujudnya dapat berupa pemberian teguran, sanksi, pemotongan imbalan intensif hingga pemutusan hubungan kerja tergantung dari pelanggaran yang di perbuat.

Ditinjau dari fungsi struktural dalam hal ini pemberian *Punishment* (hukuman), dimana pemberian sanksi diberikan langsung oleh pimpinan perusahaan kepada pegawai yang bersangkutan dengan berdasarkan bukti-bukti serta laporan dari pegawai lain. Kemudian setelah itu dilakukan tindak lanjut untuk mencegah terjadinya pelanggaran yang lain, baik dalam wujud teguran secara langsung (lisan), maupun melalui penanggung jawab di dalam satuan kerja.

Dan untuk kerugian akibat kelalaian pegawai, aturan tersebut telah di atur di *Golden Rules* untuk mengantisipasi kelalaian yang mengakibatkan kerugian pada perusahaan. Maka pegawai yang melanggar aturan Golden rules dikenakan denda berdasarkan jumlah kerugian yang ditanggungkan oleh perusahaan PT. Bukit Asam Tbk.

Dari hasil observasi pengamatan dilapangan aturan umum sudah di tegakkan secara menyeluruh dan masih kurang signifikan dalam mencegah pegawai dalam meningkatkan kinerja. Adapaun aturan golden rules di lapangan sangat ketat hanya beberapa kali melakukan pelanggaran dan langsung di kenakan denda, layaknya peraturan dibuat bukan untuk dilanggar akan tetapi di buat untuk kepentingan bersama demi keberlangsungan oprasional perusahaan.

Hasil observasi pegamatan dan wawancara yang dilakukan selama 1 bulan. Semua sistem *Reward* dan *Punishment* telah diberlakukan oleh pimpinan untuk memotivasi pegawai. Namum data yang di dapat pada bulan februari dilihat dari segi pendidikan yang berpendidikan SLTA sebanyak 61 % sedangkan yang berpendidikan sarjana muda (D3), Sarjana (S1) dan sarjana utama (S2) 39 % sehingga dapat di simpulkan bahwa kompetensi Sumber Daya Manusia pada PT.Bukit Asam Tbk masih perlu pemberdayaan dan sosialisasi mengenai *Reward* dan *Punishment* sehingga dapat di jalankan sesuai tujuan yang di harapkan.

Kemampuan Sumber Daya Manusia dalam hal ini tingkat jenjang Pendidikan juga sangat berperan. Mengingat dalam melakukan sistem

manajerial di perlukan pemahaman melalui proses pendidikan. Sehingga dapat dikemukakan bahwa semakin tinggi kualitas Sumber Daya Manusia dalam menerapkan sistem *Reward* dan *Punishment* dalam organisasi maka semakin besar pula kemungkinan untuk mencapai keberhasilan perusahaan dan semakin rendah Sumber Daya Manusia dalam menerapkan sistem *Reward* dan *Punishment* pada perusahaan maka semakin kecil pula kemungkinan untuk mencapai keberhasilan di sebuah perusahaan.

3.2.2 Kebijakan yang di Terapkan Di PT. Bukit Asam Tbk.

Kebijakan yang diterapkan di perusahaan PT. Bukit Asam Tbk memiliki acuan yang jelas pada undang-undang no 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, dan juga perjanjian kerja bersama (PKB) yang di buat oleh direksi perusahaan bersama serikat kerja perusahaan. Pengambilan kebijakan berdasarkan dengan pedoman perusahaan serta perjanjian kerja kebijakan yang diambil perusahaan hasil dari kajian SDM Stratejik yang merupakan bagian SDM dan Umum. Hasil-hasil yang dapat ke keluaran berupa Surat keputusan, Nota Dinas, dan sebagainya.

3.2.3 Kendala Penerapan *Reward* dan *Punishment* Secara Keseluruhan

Secara umum penerapan *Reward* tidak memiliki kendala, akan tetapi ada beberapa faktor penilaian kerja yang mempengaruhi untuk mendapatkan *Reward* dari perusahaan, dan penilaian kerja tersebut menurut hasil observasi masih terdapat kurang memahami tata cara penilaian. Juga beberapa pegawai merasa penilaian kurang tepat sehingga meyulitkan pegawai untuk mendapatkan *Reward* dari perusahaan. Hal nya

multi rater penulis mengamati pegawai masih protes dalam penilaian subjektif tsb. Dikarnakan pemberian *Reward* harus melalui penilaian kinerja individu maupun satuan kinerja pegawai diharuskan bisa berkerja sama dan meningkatkan kinerja individu secara baik dan terus – menerus.

Dari hasil pengamatan dan wawancara *Punishment* yang di berikan cukup banyak mulai dari disiplin kerja hingga pemutusan kerja, dikarnakan punishment yang diberikan perusahaan berupa pemotongan uang insentif bagi yang di kenakan denda juga pemotongan uang kinerja dari pemberian sanksi secara umum penerapan *Punishment* atau sanksi sudah sangat ketat dan di atur sedemikian rupa sehingga dampak dari pemberian *Punishment* sangat berdampak bagi perusahaan untuk menunjang kinerja pegawai. Biasanya pemberian *Punishment* hanya teguran lisan jika tidak terlalu merugikan perusahaan, dan biasanya pemberian sanksi berat langsung di keluarkan jika ada pegawai yang melakukan kesalahan berat atau kesalahan yang terus menerus.

الجمعة الامتداد الاندية