

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1.1 Sejarah Singkat PT Petrowidada Gresik

PT Petrowidada berlokasi di JL. Prof dr. Moh Yamin SH merupakan salah satu anak perusahaan PT Petrokimia Gresik (Persero) dan PT Eterindo Wahanatama tbk , bergerak dibidang indutri kimia dan merupakan salah satu di Indonesia penghasil *pythalic anhydride* atau disebut PA yang merupakan bahan kimia sebagai bahan baku dari industri plastik dan bahan pembuat cat. Bahan baku dari pembuatan *pythalic anhydride* ada dua yaitu *ortho xylene* (OX) dan oksigen (O₂) yang diambil dari udara bebas, *pythalic anhydride* dihasilkan oleh reaksi oksidasi parsial dari bahan baku *ortho xylene* dan oksigen.

Produk Phathalic Anhydride yang dihasilkan oleh pabrik Petrowidada merupakan yang terbesar di Asia Tenggara. Dimana *Phythalic Anhydride* adalah senyawa organik berupa Kristal yang tidak berwarna. Senyawa ini merupakan bahan mentah esensial dalam produksi bahan pelunak plastic (*plasticizer*), resin *polyester* takjenuh, resin *alkyd*, pigmen dan bahan pewarna, sertaherbisida dan *polyester*. Saat ini belum ada bahan pengganti senyawa *Pythalik Anhydride*. *Maleic Anhydride* adalah senyawa asam organik tak jenuh yang digunakan pada pembuatan resin sintetik, sebagai bahan kertas dan *fumaric acid*. Bahan ini lebih lanjut digunakan sebagai produk hilir seperti cat, vernis, adesif, bahan pengawet makanan, hingga pemanis buatan.

Perusahaan ini berbentuk perseroan dengan status Penanaman Modal Asing(PMA), yang didirikan berdasarkan Surat Pemberitahuan tentang Persetujuan Presiden(SPTPP) No. 12/1/PMA/1985 tertanggal 23 Mei 1985,

dengan komposisi modal total untuk pendirian pabrik (total investment) adalah sebagai berikut :

1. PT. Petrokimia Gresik : 30%
2. PT. Witulan : 30%
3. Daewoo Corp : 40%

Tetapi setelah berjalan beberapa tahun, komposisi sahamnya mengalami perubahan, bahkan ada investor baru yang masuk ke dalam perseroan ini yaitu :

1. PT. Petrokimia Gresik : 10,2%
2. PT. Witulan : 5,1%
3. Daewoo Corp : 13,6%
4. Justus Corp : 5,1%
5. PT. Eterindo Wahanatama : 66%



Pabrik 1 atau PA 1, PT. Petrowidada berdiri sejak tahun 1988 dan di komersialkan pada tahun 1989 dengan kapasitas produksi 30.000 MTPY, *manufacturing tech lurgi* German setelah 8 tahun kemudian dibangun pabrik 2 atau disebut PA2 tepatnya tahun 1996 dengan kapasitas produksi 40.000 MTPY, perluasan pabrik terus dilakukan hingga pada tahun 2001 di bangun pabrik 3 atau disebut PA 3 dengan kapasitas produksi 70.000 MTPY.

Pada tahun 2004 terjadi *accident* kebakaran dan mengakibatkan terbakarnya PA1 dan PA2 hingga kini yang masih produksi *plant* 3 atau disebut PA3. Dalam rangka ekspansi perkebunan dan bioenergi penjualan saham dilakukan pada tahun 2009 ke PT Royalchemie Indonesia sebagai *holding*

company. Diantaranya PT Petrowidada, PT Eterindo Nusa Graha, dan PT Eternal Buana Chemical.

4.1.2 Lokasi Perusahaan PT Petrowidada Gresik

Lokasi merupakan faktor penting dalam setiap usaha, pemilihan lokasi terkait dengan berbagai faktor diantaranya adalah pangsa pasar, fasilitas dan biaya transportasi, tersedianya tenaga kerja, tujuan usaha koperasi, perluasan usaha dan perkembangan usaha dimasa depan, dan didukung oleh kawasan industry, atas pertimbangan tersebut maka Perusahaan PT PETROWIDADA memilih lokasi yang beralamat di Jl. Prof. Dr. Moh. Yamin. SH, Gresik Industrial Estate, 61118 Gresik Jawa Timur.

4.1.3 Visi, dan Misi, PT Petrowidada Gresik

a. Visi

Menjadi produsen dan pelaku bisnis yang terbesar didunia dalam bidang *Pthalic Anhydride (PA)*

b. Misi

1. To Our Business (usaha)

Meningkatkan pangsa pasar di dalam dan di luar negeri.

2. To Our Customer

Memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan.

3. To Our People

Meningkatkan kompetensi dan kepuasan karyawan.

4. *To Our Shareholder*

Mingkatkan kepercayaan para pemegang saham melalui peningkatan kinerja (*performance*) perusahaan.

5. *To Our Supplier*

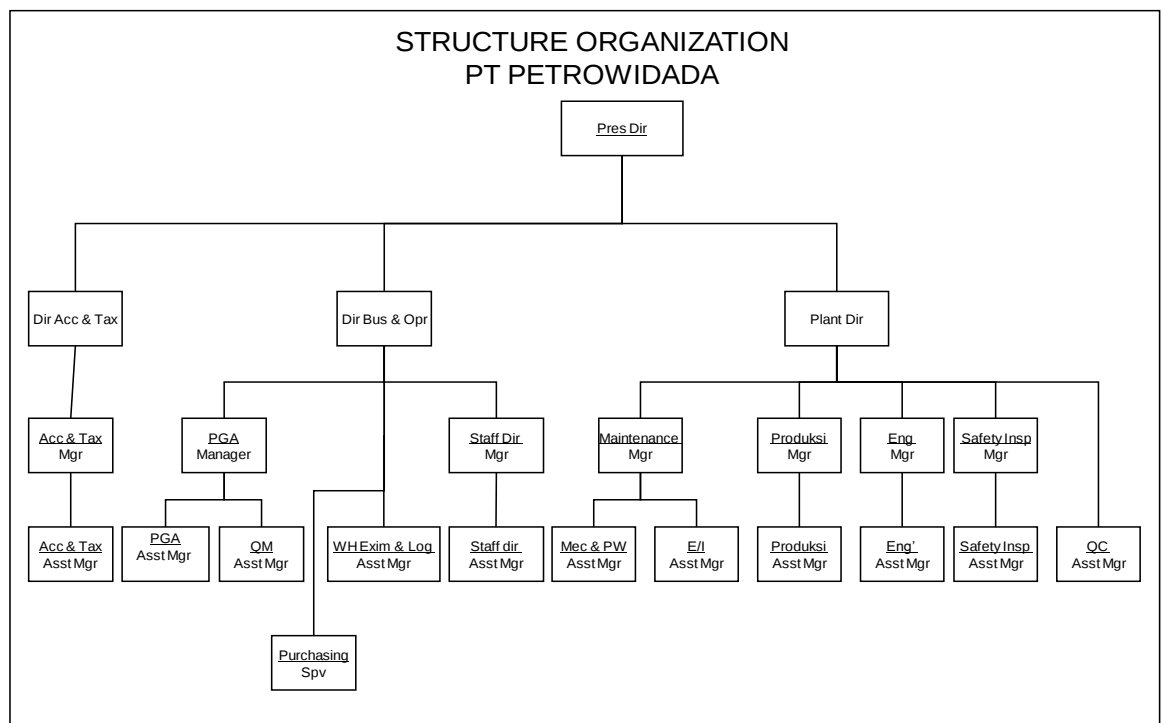
Menjalin hubungan yang bersifat simbiose mutualistis dengan pemasok.

4.1.4 Struktur Organisasi PT Petrowidada

Struktur merupakan kerangka dari hubungan antara bagian yang satu dengan yang lain atau antara atasan dengan bawahan dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi sangat lah penting keberadaannya karena berhubungan dengan pembagian tugas yang tegas dan penuh tanggungjawab disertai dengan pendelegasian wewenang dan adanya batas-batas keputusan yang dapat diambil oleh setiap bagian dari susunan organisasi yang secara jelas sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan usaha.

Kegiatan yang dilakukan di PT Petrowidada Gresik dikendalikan oleh orang-orang yang dipilih atau diangkat, serta bertanggungjawab kepada anggota sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan. Perusahaan PT Petrowidada Gresik membentuk struktur organisasi dengan tujuan untuk tercapainya tujuan bersama, dengan harapan dapat dibina kerjasama yang baik. Struktur organisasi pada perusahaan PT Petrowidada Gresik adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT Petrowidada



Sumber : Kantor PT Petrowidada

Dalam hal ini, penelitian terfokus pada departemen HRD (*Human Resource Department*) yakni manajemen sumberdaya manusia yang ditangani oleh departemen PGA (*Personal General Affair*) dikarenakan penelitian ini menyangkut dari program kerja departemen PGA sendiri yakni Program Pemberian insentif, departemen ini mengurus segala keperluan karyawan dalam hal administrasi dan kepegawaian. Berikut ini adalah *job disk* dari departemen tersebut :

- Menerima surat-surat tembusan dari masing-masing Departemen serta mengarsipkannya
- Membuat surat intern dan extern ke instansi terkait.

- Perhitungan Cuti / ijin & penerbitan Jatuh Tempo Cuti Untuk Karyawan.
- Pemberian Makan Siang, Sore, Malam untuk Karyawan (12Jam), shut down dan puasa
- Input dan data keterlambatan karyawan terkait target ISO dan melaporkan tiap bulan sekali.
- Rekap dan Laporan Rumah Sakit & Obat tiap satu minggu sekali (RS PKG, RS semen. Apotek K3PG, Rs bersalim Rahmi Dewi) dll.
- Program Check Up tahunan Kesehatan karyawan.
- Menangani keluhan dan pertanyaan karyawan mengenai masalah operasional serta hak-hak karyawan lainnya.
- Pengurusan asuransi –asuransi (DPLK ,Dwiguna Jamsostek, Askes). baik klaim maupun pendaftaran.
- Penghitungan penggantian kaca mata karyawan.
- Melakukan Recruitment permintaan karyawan baru dan mutasi karyawan
- Mengadakan administrasi surat-menyurat yang berkaitan dengan kepentingan unit, seperti seleksi-recruit, ke-PKL-an, dll.
- Melakukan administrasi terhadap aplikasi lamaran pekerjaan baik yang baru maupun lama untuk diatur sesuai dengan tempat fillingnya.
- Menyiapkan data/informasi, perlengkapan, surat-menyurat, konfirmasi ke dalam dan keluar departemen dan segala sesuatunya yang berkaitan dengan kepentingan proses recruitmen-selection karyawan baru.

- Melakukan hubungan/konfirmasi kepada departemen atau instansi yang terkait dengan kepentingan unit.
- Mengatur Perlengkapan administratif Karyawan Baru beserta pelaksanaan Checklist Pelatihannya
- Melakukan penerapan Sistim Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 di bidang HRD, dan membantu pelaksanaan Internal Audit.
- Mempersipkan data data untuk Audit external ISO tiap 6 bulan sekali dan menjawab pertanyaan pertanyaan Audit ISO baik Internal maupun external
- Pembuatan SK –SK dan pengalaman kerja/ sertifikat
- Mempersiapkan Nota Dinas untuk penugasan dan Nota Dinas untuk Training.
- Mengkonsep dan mempersiapkan Surat Keputusan Direksi yang berhubungan langsung dengan bidang Kepersonaliaan, dengan tetap berkonsultasi aktif dengan atasan.
- Menangani permintaan Praktek Kerja Lapangan dari sekolah-sekolah maupun universitas di sekitar perusahaan
- Mendata dan merekap Apprisal karyawan tiap tahun
- Pembuatan structure karyawan
- Mempersiapkan laporan bulanan dan tahunan pelaksanaan training.
- Mempersiapkan laporan bulanan Man Power Strength.
- Mempersiapkan laporan bulanan dan tahunan pelayanan Praktek Kerja Lapangan

4.2 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.2.1 Sistem Insentif yang Dijalankan di PT Petrowidada

Secara umum, program insentif yang dijalankan di PT Petrowidada dinilai sudah sangat baik, karena disaat penelitian ini dilakukan, dan berdasarkan hasil survey di lapangan, program insentif tersebut berjalan sebagaimana mestinya.

Menurut bapak Abdul Haris “Pemberian insentif merupakan sarana agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan adanya insentif yang sesuai dan layak maka prestasi kerja akan meningkat.”. dari keterangan beliau sebagai Staff PGA yang langsung mengurus program insentif perusahaan bisa ditafsirkan kalau pemberian insentif di perusahaan ini memang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan sendiri, hal ini memang dinilai sesuai dengan tujuan umum program insentif sendiri, sebab tidak dapat dipungkiri bahwa setiap pekerja (karyawan) mempunyai motif tertentu seperti pemenuhan kebutuhan fisik dan keamanan, kebutuhan bersosial, finansial dan kebutuhan egoistik pada saat mereka bekerja untuk perusahaan.

Dalam memotivasi karyawan agar mau berprestasi dan meningkatkan produktivitas mereka , perusahaan telah mencanangkan program program insentif yang telah diatur sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tidak menyalahi aturan pemerintah. Artinya, program insentif di PT Petrowidada sudah sangat baik dan tepat sasaran sesuai dengan tujuan program tersebut diadakan.

Menurut pendapat saya sebagai peneliti, perhatian lebih terhadap kesejahteraan para karyawan merupakan modal penting bagi sebuah organisasi bisnis sebab, dalam proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan atau tenaga kerja mempunyai peran yang penting sebagai pelaksana

kegiatan operasional. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan kebutuhan hidup karyawan tersebut.

4.2.1.1 Jenis jenis insentif di PT Petrowidada.

Jika dilihat dari tujuan pemberiannya, insentif pada PT Petrowidada bisa dibagi menjadi dua jenis yaitu insentif yang diberikan atas dasar prestasi dan insentif yang diberikan atas dasar non prestasi.

Berikut ini adalah macam-macam insentif yang diberikan atas dasar prestasi :

1. Tunjangan Jabatan

Salah satu insentif dalam bentuk tunjangan jabatan. Tunjangan ini hanya diberikan kepada mereka-mereka yang mempunyai jabatan tertentu, seperti misalnya: Pengawas, Kepala Bagian, Manajer, ataupun Direktur. Besarnya tunjangan jabatan untuk masing-masing personil tidaklah sama. Hal ini sangat tergantung dengan beban pekerjaan, prestasi yang dihasilkan serta beratnya tanggung jawab pekerjaan yang dipikul. Tunjangan jabatan biasanya diberikan bersama-sama dengan gaji pokok. Diberikan kepada karyawan yang mempunyai jabatan (tergantung jabatannya) dan diberikan dalam kurun waktu sekali dalam satu bulan.

2. Penghargaan Masa Kerja

Penghargaan masa kerja diberikan kepada karyawan dengan ketentuan masa abdi tahunan yang berkisar mulai dari 10, 15, 20, 25, 30, 35 tahun dan diberikan berupa cincin emas

3. Bonus

Bonus diberikan kepada seluruh karyawan berdasarkan hasil prestasi / kinerja dan keuntungan perusahaan. Bonus ini juga dapat diberikan apabila

karyawan mempunyai profitabilitas atau keuntungan dari seluruh penjualan tahun lalu. Penentuan besarnya pemberian bonus adalah berdasarkan kebijakan perusahaan, tidak ada ketetapan yang pasti mengenai bonus yang diberikan

4. Mobil

Diberikan kepada karyawan yang mempunyai jabatan tertentu (Asst manager keatas)

5. Komunikasi

Diberikan kepada karyawan untuk supervisor keatas, mengingat kebutuhan komunikasi karyawan dan letak kantor dan tempat produksi agak berjauhan maka butuh sarana komunikasi yang memadai agar proses penyampaian informasi bisa berlangsung cepat, berupa walky talky dan juga berupa uang pulsa.

6. Prestasi Anak

Diberikan kepada anak karyawan yang mempunyai prestasi dalam sekolah. Insentif ini diberikan berupa beasiswa dengan nilai tertentu.

Dari beberapa jenis insentif diatas, adalah termasuk dalam golongan insentif yang diberikan atas prestasi yang dicapai oleh para karyawan, dan insentif insentif tersebut tidak semua karyawan yang bisa mendapatkannya, karena dibutuhkan kerja keras dan pencapaian produktivitas yang optimal, agar seorang karyawan bisa dipromosikan sampai pada level jabatan tertentu dan menerima tunjangan jabatan mereka sendiri.

Selanjutnya insentif yang masuk dilam kategori non prestasi, atau diberikan karena asas kemanusiaan.

1. Tunjangan Shift

Suatu bentuk insentif yang mempertimbangkan dari shift kinerja karyawan. Untuk meningkatkan motivasi kerja bagi pekerja yang bertugas pada giliran kerja malam (shift), maka perusahaan akan memberikan tunjangan giliran kerja malam / tunjangan shift. Tunjangan shift hanya diberikan kepada pekerja Grade 1 (satu) sampai dengan Grade 10 (sepuluh). Besarnya tunjangan shift ditetapkan berdasarkan tarif upah kerja per jam (TUPJ) dari pekerja yang bersangkutan, sebesar $1,5 \times$ tarif upah kerja per jam, untuk setiap shift dimana pekerja bekerja.

2. Tunjangan Transport

Tunjangan Transport bersifat variable dan dibayarkan menurut jumlah hari kehadiran seorang Pekerja di Perusahaan. Besarnya tunjangan transport dari rumah ke tempat kerja pulang pergi, untuk setiap hari kerja, ditetapkan berdasarkan tarif resmi angkutan kota Seluruh karyawan.

3. Kesehatan

Diberikan kepada Seluruh karyawan, Istri dan 3 orang anak, jaminan biaya kesehatan dan berobat untuk karyawan dan anggota keluarganya.

4. Lembur

Setiap karyawan yang bekerja diluar jam kerja ataupun karyawan yang bekerja pada hari-hari libur, ataupun karyawan yang memiliki jam-kerja lebih besar dari 8 jam dalam sehari, maka sesuai dengan peraturan pemerintah, karyawan yang bersangkutan berhak untuk menerima tunjangan lembur. Besarnya tunjangan lembur ini sangatlah bervariasi, tetapi biasanya setiap perusahaan sudah memiliki peraturan tersendiri yang mengatur secara

khusus mengenai besarnya tunjangan lembur setiap karyawan yang mereka miliki. Karyawan bagian pemasaran biasanya tidak memiliki fasilitas yang berupa tunjangan lembur, karena prestasi mereka diukur berdasar omzet penjualan yang mereka hasilkan. sebagai gantinya, biasanya mereka akan mendapat bonus yang besarnya sesuai dengan apa yang mereka hasilkan kepada perusahaan.

5. Cuti Tahunan

Insentif ini diberikan kepada seluruh karyawan sesuai dengan peraturan Undang-undang no. 13 tahun 2003 Pasal 79 ayat (2), hanya karyawan yang sudah bekerja minimal 12 bulan yang berhak mendapat cuti tahunan 12 hari. Karena itu, perusahaan berwenang untuk menolak permintaan cuti dari karyawan yang belum genap 1 tahun bekerja. Apabila perusahaan bersedia memberikan ijin, maka disebut sebagai “cuti di luar tanggungan” dan perusahaan dapat memotong gaji pekerja tersebut secara pro rata sesuai dengan jumlah ketidakhadirannya.

6. Cuti Besar

Seluruh karyawan mendapatkan cuti besar sebanyak 2 bulan kalender dalam satu tahun, namun dikompensasikan dengan uang dikarenakan kondisi yang tidak memungkinkan untuk dilakukannya cuti tersebut.

7. Nikah

Diberikan kepada karyawan yang menikah berupa uang sebanyak 1 kali gaji.

8. Cuti Melahirkan

Diberikan kepada karyawan yang melahirkan, banyaknya waktu cuti yang diberikan sebanyak 3 bulan, dan termasuk bantuan biaya persalinan.

9. Cuti Haji

Diberikan kepada karyawan yang melaksanakan ibadah haji. Waktu cuti yang diberikan sebanyak 44 hari.

Islam berkeyakinan bahwa kesejahteraan sosial merupakan sesuatu yang sangat penting. Kemiskinan dan ketidakmampuan seseorang dalam memenuhi kebutuhannya, bukanlah dalil atas kegagalannya. Para pekerja yang terpaksa melakoni pekerjaan dengan gaji dibawah Upah Minimum, para pengangguran dan mereka yang jatuh miskin, tidak semata-mata disebabkan oleh kesalahannya sendiri.

Para pekerja berhak atas semua fasilitas yang menunjang kesejahteraan untuk hidupnya dan keluarganya, karena, Keberadaan para pekerja dalam organisasi perusahaan atau bisnis memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. dan kualitas seseorang pekerja bisa di ukur dari seberapa baik kualitas hidupnya,

Oleh karena itu seorang majikan dituntut agar bermurah hati dan berlaku adil kepada para pekerja mereka, baik itu dalam hal pengupahan, maupun penyediaan fasilitas-fasilitas kerja guna kenyamanan bekerja. Untuk itulah para pekerja akan bersungguh sungguh bekerja jujur dalam memenuhi kewajiban mereka kepada majikan dan masyarakat, sebagaimana dalam Al-qur'an surat Al-Qashash : 26-27 :

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْبَتِ اسْتَجْرَهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٦٦﴾
 قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَي هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَنِي حَجَجٍ فَإِنْ
 أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ ۖ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ ۚ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ
 مِنَ الصَّالِحِينَ ﴿٦٧﴾

” Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang Kuat lagi dapat dipercaya".

„ Berkatalah dia (Syu'aib): "Sesungguhnya Aku bermaksud menikahkan kamu dengan salah seorang dari kedua anakku ini, atas dasar bahwa kamu bekerja denganku delapan tahun dan jika kamu cukupkan sepuluh tahun Maka itu adalah (suatu kebaikan) dari kamu, Maka Aku tidak hendak memberati kamu. dan kamu insya Allah akan mendapatiku termasuk orang- orang yang baik".

4.2.1.2 Sistem penilaian kinerja dan produktivitas karyawan PT Petrowidada.

Program pemberian insentif di PT Petrowidada selalu mengacu kepada seberapa jauh prestasi atau pencapaian kinerja karyawan sesuai dengan *job discription* yang telah ditetapkan oleh perusahaan. saya akan menjelaskan tentang alat ukur prestasi atau pencapaian kinerja sesuai *job discription* yang di tetapkan pada perusahaan. Karena lewat inilah pengukuran produktivitas karyawan diperusahaan dapat di ketahui pencapaiannya.

KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) adalah alat ukur yang digunakan perusahaan dalam mengukur seberapa jauh para karyawan per individu, departemen, supervisor, maupun tingkat company dalam mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam KPI yang digunakan oleh perusahaan terdapat beberapa poin sebagai tolak ukur dari penilaian tersebut yang

bisa mewakili informasi tentang performance seorang karyawan. Berikut ini contoh formulir KPI yang digunakan oleh PT Petrowidada dalam mengukur kinerja karyawan mereka.

Tabel 4.1
KPI Perusahaan PT Petrowidada

No	KPI POINTS	TARGET	MEASURE	WEIGHT	REALIZATION	SCORE	FINAL SCORE
Main Job (50%)							
1	Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan MWA dan Program						
2	Kualitas terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan						
3	Problem solving terhadap kesulitan dalam pekerjaan						
4	Kualitas dan kelengkapan pelaporan pekerjaan						
Improvement (20%)							
1	Melaksanakan trouble history						
Supervisory & Team Work (20%)							
1	Kedisiplinan						
2	Semangat Kerja						
3	Kerja sama						
4	Penguasaan Tugas						
5	Pengendalian						
Development (10%)							
1	Tambahan pekerjaan yang diberikan						
2	Pelatihan Internal/Eksternal perusahaan						
3	Menjadi trainer internal di perusahaan						

Poin yang pertama yaitu *Main Job*, poin ini mewakili 50% dari penilaian kinerja karyawan. Di dalamnya terdapat beberapa kriteria penilaian yang lebih mendiskripsikan secara detile tentang pelaksanaan tugas/ pekerjaan antara lain

1. Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan MWA dan Program
2. Kualitas terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan
3. Problem solving terhadap kesulitan dalam pekerjaan
4. Kualitas dan kelengkapan pelaporan pekerjaan

Poin yang kedua yaitu, *improvement*, poin ini mewakili 20% dari penilaian kinerja karyawan. Di dalamnya terdapat penilaian tentang seberapa cakap seorang karyawan menangani *trouble history* dalam pekerjaan atau proyek yang dibebankan, karena dalam setiap proyek yang ada, pasti terdapat catatan khusus tentang masalah - masalah yang mungkin terjadi dan menghambat proses penyelesaian proyek. Jadi penilaian *improvement* mengacu pada peningkatan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan proyek yang dibebankan .

Poin yang ketiga yaitu *supervisory* dan *teamwork*, penilaiannya berbobot 30% dari kinerja karyawan. Di dalamnya terdapat beberapa kriteria penilaian yang lebih mendiskripsikan secara detile tentang personality atau loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Antara lain yakni :

1. Kedisiplinan

Memberi artian berdisiplin dalam menggunakan waktu selama jam kerja (ketepatan mulai bekerja, hari kerja efektif, kesediaan untuk bekerja lebih)

2. Semangat kerja

Dorongan dan daya upaya untuk mencapai prestasi yang terbaik.

3. Kerjasama

Kepekaan, kesediaan membantu atau member pelayanan yang terbaik.

4. Penguasaan tugas

Dapat melakukan pekerjaannya dan dapat dipercaya melakukan tugas lain yang dibebankan (kemampuan, pemecahan masalah, kemandirian)

5. Pengendalian

Kemampuan mengendalikan proses dan biaya (proses, biaya, prioritas, efisiensi)

Khusus pada *supervisory* dan *team work* mempunyai skala pengukuran kinerja yang lebih mendetail sebagai berikut :

Tabel 4.2
Skala Pengukuran Kinerja

	0	6	7.5	8.5	9.5
KEDISIPLINAN	Sering terlambat memulai bekerja dengan berbagai alasan,	Dapat mulai pekerjaan tepat waktu	Mulai jam kerja tepat waktu dan dapat	Sangat menghargai jam kerja, tidak	Sangat menghargai jam kerja, tidak
Kedisipinan dalam menggunakan waktu	Masih sering kelihatan santai.	waktu, tidak menunjukkan	menggunakan jam kerja secara optimal	menyalahgunakan jam kerja untuk	menyalahgunakan jam kerja untuk tujuan selain pekerjaan dan patuh pada peraturan yang berlaku dan selalu datang dan bekerja lebih awal dan secara kesadaran bekerja lebih serta tanpa 'hitung-hitungan'
selama jam kerja.		penyimpangan jarang ter-	Menghargai jam kerja, tdk prnh terlambat atau meninggalkan tempat kerjanya,	tujuan selain pekerjaan dan patuh pada peraturan yang berlaku, serta memiliki	
(Ketepatan mulai bekerja , hari kerja		lambat, dan menggunakan	patuh terhadap peraturan yang berlaku,	kesediaan menambah jam kerja tanpa	
efektif, kesediaan untuk bekerja lebih)		jam kerja dengan pas.		'hitung-hitungan'.	
		Keterangan :	Keterangan :	Keterangan :	Keterangan :

	Keterangan: - Hadir apel pagi <=3 hr/mgg	- Hadir apel pagi 4 - 5 hr/mgg	- Selalu mengikuti apel pagi	- Selalu mengikuti apel pagi	- Selalu mengikuti apel pagi
SEMANGAT KERJA (Dorongan dan daya upaya untuk mencapai prestasi yang terbaik)	Kurang memiliki dorongan untuk mencapai yang terbaik, dan puas dengan hasil kerja yang biasa-biasa saja	Sudah muncul dorongan dari dalam dan untuk beberapa kali membutuhkan stimulus dari luar, untuk mendorong munculnya keinginan mencapai prestasi yang tinggi	Memiliki dorongan dari dalam diri untuk mencapai prestasi yang tinggi, dan upaya yang dilakukan sudah optimal	Dorongan untuk mencapai prestasi yang tinggi sangat besar, tidak mudah menyerah terhadap situasi sulit yang dihadapinya	Dorongan mencapai prestasi yang setinggi-tingginya sangat besar, tidak mudah menyerah terhadap situasi sulit yang dihadapinya, dan selalu terbukti bahwa ia berhasil mencapai prestasi yang "cemerlang"
KERJASAMA (Kepekaan, Kesiediaan membantu / memberi pelayanan yang terbaik)	Kurang menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan rekan kerja yang menjadi team kerjanya	Berpartisipasi secara aktif dalam aktivitas kelompok serta cukup peka terhadap kebutuhan rekan kerja	Aktif dan menunjukkan keinginan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan kelompok. Mempertahankan hubungan yang	Peka terhadap kebutuhan orang lain dan proaktif menggali kebutuhan sehingga dapat memberi kontribusi aktif untuk membentuk tim kerja	Menciptakan & mempengaruhi tim kerja kelompok untuk menciptakan situasi kerjasama yang baik dalam kelompok. Kontribusi yang diberikan

		dalam kelompok	baik dengan berbagai pihak dengan tetap berpegang teguh pada aturan yang ada	yang solid dan koordinasi yang efektif	kepada kelompok mempunyai arti yang sangat berarti bagi organisasi
PENGUASAAN TUGAS Dapat melakukan pekerjaannya dan dapat dipercaya mengerjakan tugas lain yang dibebankan. (Kemampuan pemecahan masalah, kemandirian)	Bekerja masih harus diawasi sendiri, harus diawasi, sekalipun menghadapi tekanan/beban kerja yang tidak berat.	Mampu mengerjakan pekerjaan yang dibebankan, kadang-kadang masih diperlukan bimbingan, untuk tugas rutin maupun yang tidak rutin.	Mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugas hampir tanpa bimbingan dan pengawasan, untuk tugas-tugas yang rutin maupun yang tidak rutin	Mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugas hampir tanpa bimbingan dan pengawasan. Bisa dipercaya termasuk tugas-tugas baru/ tugas yang belum pernah dikerjakannya.	Mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugas secara mandiri. Dapat dipercaya termasuk tugas-tugas yang belum pernah dikerjakan, dan menyelesaikan tugas selalu lebih cepat
PENGENDALIAN Kemampuan mengendalikan proses dan	Mengetahui proses yang harus dilakukan, namun masih cenderung boros tidak efisien	Perduli terhadap proses yang dilakukan, sudah berorientasi pada efisiensi	Memiliki kemampuan dalam mengendalikan proses pekerjaan, mengatur penggunaan biaya sesuai	Memiliki kemampuan mengendalikan proses pekerjaan dan biaya dengan baik, mampu memilih prioritas	Dalam setiap pekerjaannya sudah mampu mengendalikan proses pekerjaan, biaya dan menentukan prioritasnya

biaya. (proses, biaya, prioritas, efisiensi)	dan kurang bisa menentuk an prioritas pengerjaa nnya.	namun kadang masih salah menentukan prioritas	dengan prioritas sesuai rencana kerja.	pengeluaran secara efisien.	serta menghitung cost & benefit dari apa yang dikerjakan.
--	--	---	---	-----------------------------------	--

Sumber : Kantor PT Petrowidada

Poin yang keempat yaitu *development*, ini mewakili 10% dari penilaian kinerja karyawan. Di dalamnya berisi tentang hal-hal yang menyangkut internal perusahaan yang menyangkut peranan karyawan terhadap perusahaan seberapa jauh ia dapat menjadi sebuah citra dari perusahaan tersebut di hadapan pihak lain dan juga sebagai *stake holder*.

Penyusunan sistem penilaian ini dirasa sudah tepat. Dengan kadar persentasenya disetiap item penilaian mewakili proses pengukuran kinerja karyawan secara akurat dan dengan demikian produktivitas karyawan bisa diketahui.

Pada prinsipnya hubungan kemitraan antara pekerja dan pengguna jasa yang diharapkan dalam islam adalah hubungan yang dibangun berdasarkan nilai-nilai amanah yang harus ditunaikan masing-masing pihak, ketika seseorang telah menunaikan amanahnya dengan baik, maka ia adalah seorang mitra yang baik dan wajib diberikan hak-haknya dengan baik pula.

Perintah melaksanakan amanah ini telah dijelaskan dalam Al-Qur'an

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

“ Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu Mengetahui. “ (QS.Al-Anfal:27)

4.2.2 Peningkatan Produktivitas Kinerja Dari Pemberian Insentif di PT Petrowidada Gresik

Setelah melakukan wawancara terhadap salah satu karyawan perusahaan yakni Bapak Abdul Haris, beliau adalah salah satu Staff PGA (*Personal General Affair*) dan secara langsung mengurus program insentif yang berjalan di dalam perusahaan. Berikut hasil wawancara singkat tersebut:

- Apakah dengan menaikkan gaji dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan?

Jawab : “saya rasa dengan gaji dinaikkan, karyawan akan senang dan bisa lebih giat bekerja . tetapi kalau soal menaikkan gaji, mungkin manajemen akan berfikir dua kali, sebab efek dari kenaikan gaji untuk karyawan, bisa berakibat fatal bagi operasional perusahaan..”

- Apakah dengan menaikkan insentif dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan?

Jawab : “Apalagi insentif dinaikkan yang jelas karyawan akan lebih giat untuk bekerja. Insentif sangat penting bagi karyawan. Karena insentif bisa merangsang karyawan untuk lebih giat dalam bekerja.”

- Dalam 1 bulan karyawan diberi jatah berapa kali cuti?

Jawab : “dalam perusahaan ini karyawan diberikan 2 x cuti dalam 1 bulan”.

- Apakah dalam perusahaan ini ada jaminan kesehatan?

Jawab : “iya ada, kalau sakit ada uang saku buat berobat. Setiap tahunnya ada evaluasi kesehatan karyawan. Karyawan juga diikutsertakan pada asuransi – asuransi (DPLK ,Dwiguna Jamsostek, Askes)”

Hal yang di katakan oleh pihak departemen PGA menunjukkan bahwa program insentif yang di jalankan perusahaan berjalan sebagaimana mestinya, Untuk mengetahui pengaruh program insentif yang telah di lakukan oleh perusahaan, peneliti mencoba melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan perusahaan PT Petrowidada, dan hasil wawancaranya sebagai berikut :

Wawancara pertama dilakukan bersama Bapak Achmad Indra S, beliau adalah karyawan bagian PGA, berikut hasil wawancaranya:

- Apakah Bapak/ibu mendapatkan insentif/ bonus ?

Jawab : “iya dapat”

- Apakah bapak/ibu merasa gaji yang diterima sudah layak?

Jawab : “layak”

- Apakah Gaji yang diterima bisa merangsang bapak/ibu untuk bekerja maksimal?

Jawab : “Tidak, karena menurut saya gaji itu hak saya, dan itu sudah pasti harus saya dapatkan”

- Insentif/bonus yang diberikan di perusahaan ini Apakah sudah layak dan mampu menggerakkan bapak/ibu bekerja dengan baik?

Jawab : “menurut saya, insentif dan tunjangan tunjangan yang diberikan sangatlah membantu, seperti tunjangan transportasi yang saya terima, menurut saya kebijakan perusahaan member tunjangan transportasi tepat sekali, karena gaji yang saya dapatkan bisa penuh untuk keluarga saya, tidak lagi kembali untuk keperluan pekerjaan berupa ongkos transport”.

- Apakah Bapak/ibu selalu bekerja tepat waktu?

Jawab :”iya, saya datang ke tempat kerja selalu tepat waktu, rumah saya juga dekat kok mas dari sini. Sekitar 6 Km.”

Wawancara kedua bersama ibu Christiana Rita R, beliau adalah karyawan bagian PGA, berikut hasil wawancaranya:

- Apakah Bapak/ibu mendapatkan insentif/ bonus ?

Jawab : “iya, saya mendapatkan macam macam insentif dsini.

- Apakah bapak/ibu merasa gaji yang diterima sudah layak?

Jawab : “layak, sesuai dengan UMR”

- Apakah Gaji yang diterima bisa merangsang bapak/ibu untuk bekerja maksimal?

Jawab : “biasa saja”

- Insentif/bonus yang diberikan di perusahaan ini Apakah sudah layak dan mampu menggerakkan bapak/ibu bekerja dengan baik?

Jawab : “menurut saya, insentif dan tunjangan tunjangan yang diberikan sangatlah membantu, seperti tunjangan prestasi untuk anak saya yang bersekolah. Dia merasa senang dan seperti bersemangat sekali untuk belajar/ dan saya juga kerasan kerja disini.”

- Apakah Bapak/ibu selalu bekerja tepat waktu?

Jawab :”sebenarnya sering telat juga mas, 5 sampai 10 menit, karna saya ngantar anak sekolah dulu.suami saya kerjanya luar kota, dia berangkatnya lebih awal dari saya. Jadi saya yang harus mengurus keperluan anak saya sebelum sekolah”

Wawancara ketiga bersama Bapak Yunus Forqoni, beliau adalah karyawan bagian PGA, berikut hasil wawancaranya :

- Apakah Bapak/ibu mendapatkan insentif/ bonus ?

Jawab : “dapat mas”

- Apakah bapak/ibu merasa gaji yang diterima sudah layak?

Jawab : “Alhamdulillah cukup mas”

- Apakah Gaji yang diterima bisa merangsang bapak/ibu untuk bekerja maksimal?

Jawab : “saya selalu berusaha bekerja maksimal mas”

- Insentif/bonus yang diberikan di perusahaan ini Apakah sudah layak dan mampu menggerakkan bapak/ibu bekerja dengan baik?

Jawab : “saya merasa kesejahteraan keluarga saya diperhatikan lebih oleh perusahaan”

- Apakah Bapak/ibu selalu bekerja tepat waktu?

Jawab :”lumayan sering mas, rumah saya agak jauh dari sini, apalagi kalo pagi jalan yang saya lewati itu langganan macet”

Jika ditinjau dari hasil beberapa wawancara diatas, tentang pengaruh insentif yang di berikan oleh perusahaan bisa berpengaruh terhadap loyalitas dan semangat kerja karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan

kinerja mereka dan produktivitaspun meningkat, karyawan juga senang akan pemberian insentif yang dirasa sangat membantu mereka untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dalam teorinya Dubrin menyatakan bahwa kinerja (*performance*) seorang karyawan merupakan hasil perkalian antara kemampuan (*ability*) dengan motivasi. Kemampuan ditentukan oleh keahlian (*skill*), teknologi yang tersedia dan pengetahuan tentang kinerja yang diperlukan oleh pekerja (*role clarity*). Motivasi seorang pegawai dapat bertambah atau berkurang tergantung kepada faktor-faktor pendorong motivasi seperti tuntutan kebutuhan, harapan, penghargaan, kepuasan dan kesesuaian antara tugas dan kemampuan. Selain hal tersebut, secara inheren sistem kompensasi juga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai (Handoko, 2003;30).

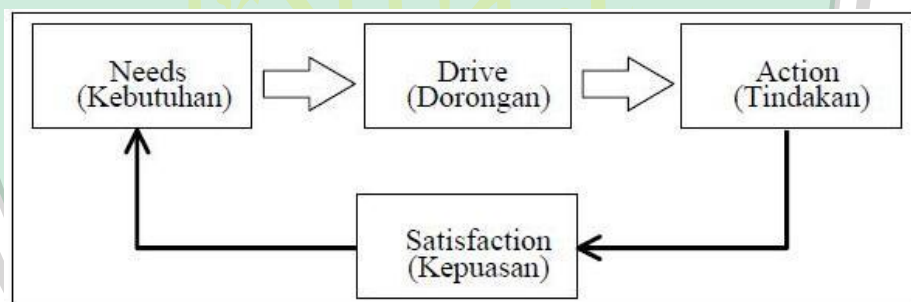
Situasi yang sama terjadi di lingkungan perusahaan PT. Petrowidada. Para karyawan merasa kebutuhannya akan financial dapat terpenuhi dan tercover dengan baik, karena pada umumnya dalam kehidupan manusia sering terjadi hal – hal yang tak terduga, dan tidak jarang hal hal tersebut perlu penanganan yang cepat dan optimal, bahkan seringkali penanganannya memerlukan usaha dan biaya yang cukup besar, Mulai dari kebutuhan rumah tangga, kesehatan, transportasi, bisnis dan pendidikan.

Meskipun biasanya semua kebutuhan tersebut telah diatur bagaimana cara memenuhinya, tetpai dalam upaya memenuhi kebutuhan – kebutuhan tersebut kadang kala ada hal yang tak terduga yang mau tidak mau harus di selesaikan segera, agar tidak menghambat dalam proses memenuhi kebutuhan intinya.

Disinilah tercermin sebuah hubungan antara karyawan dan perusahaan, yang samar terjadi namun efeknya sangat besar, dan itu biasanya jarang di tunjukkan oleh para pegawai secara terang terangan, mereka lebih memilih untuk bersikap biasa saja, tetap kenyataannya mereka merasakan hubungan tersebut.

Loyalitas karyawan yang sangat penting perannya dalam perusahaan telah tercipta dengan sendirinya, lewat program kompensasi dan insentif yang ideal. Perilaku karyawan tersebut yang dimaksud oleh durbin dalam teorinya. Hubungan antara kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), tindakan (*action*) dan kepuasan dapat dipertegas dalam gambar berikut

Gambar 4.2
Hubungan Antara Kebutuhan, Dorongan, Tindakan dan Kepuasan



Sumber : Dubrin, 1990

Tetapi pihak perusahaan merasa karyawan masih belum bisa menunjukkan produktivitasnya secara maksimal, karena tidak sedikit karyawan yang sering terlambat hadir bekerja. Dan penyebab dari keterlambatan tersebut adalah masalah klasik yang sudah lama terjadi dan sangat umum, seperti macet, letak tempat tinggal yang jauh dari lokasi kerja, dan juga kepentingan keluarga lain. dan seharusnya itu biasa dicarikan solusi dan jalan keluarnya.

Berikut ini rekapitulasi absensi keterlambatan yang terjadi di bulan desember periode Tgl 1-30 desember 2012 :

