

TESIS
RANCANGAN DESAIN SISTEM PENGHARGAAN
DAN HUKUMAN ATAS KINERJA KARYAWAN
DI PT SINAR SEMARANG



Disusun Oleh:

Suryo Hadi Wibowo, S.H., S.Kom.

NIM. 20402300298

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
S E M A R A N G
TAHUN 2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**RANCANGAN DESAIN SISTEM PENGHARGAAN
DAN HUKUMAN ATAS KINERJA KARYAWAN
DI PT SINAR SEMARANG**

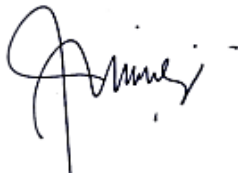
Disusun Oleh:

**Suryo Hadi Wibowo, S.H., S.Kom.
NIM. 20402300298**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 08 Juli 2025

Pembimbing



Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 210492029

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

RANCANGAN DESAIN SISTEM PENGHARGAAN DAN HUKUMAN ATAS KINERJA KARYAWAN DI PT SINAR SEMARANG

Disusun Oleh:
Suryo Hadi Wibowo, S.H., S.Kom.
NIM. 20402300298

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 21 Juli 2025

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing

Penguji I


Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 210492029



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

Penguji II


Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 08 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suryo Hadi Wibowo, S.H., S.Kom.

NIM : 20402300298

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

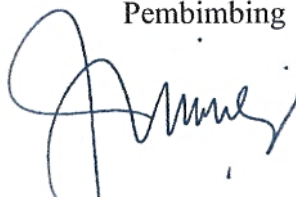
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TESIS dengan Judul “RANCANGAN DESAIN SISTEM PENGHARGAAN DAN HUKUMAN ATAS KINERJA KARYAWAN DI PT SINAR SEMARANG” merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Master di Universitas Islam Sultan Agung atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya TESIS dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari Pembimbing Beliau Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si. Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 08 Agustus 2025

Pembimbing



Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 210492029

Yang menyatakan



Suryo Hadi Wibowo, S.H., S.Kom.
NIM. 20402300298

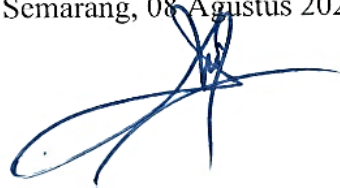
KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya atas Rahman dan Rohim Nya penulis dapat menyelesaikan TESIS dengan judul RANCANGAN DESAIN SISTEM PENGHARGAAN DAN HUKUMAN ATAS KINERJA KARYAWAN DI PT SINAR SEMARANG. Penyusunan TESIS ini telah diusahakan semaksimal mungkin dengan bantuan dan dukungan beberapa pihak sehingga TESIS ini telah selesai dengan lancar. Tidak lupa penulis sampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada beberapa pihak:

1. Prof. Dr. Gunarto, SH, M.Hum selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty SE, M.Si selaku Dekan Universitas Islam Sultan Agung.
3. Prof. Dr. Ibnu Hajar SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Universitas Islam Sultan Agung.
5. Seluruh staf dan karyawan PT. Sinar Semarang.
6. Orang tua dan keluarga penulis.
7. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung dalam Menyusun dan menyelesaikan TESIS ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan dan penyelesaian TESIS ini. Maka dengan lapang dada dan terbuka bagi pembaca untuk memberikan saran dan atau kritik sehingga penulis memperbaiki TESIS ini. Penulis berharap semoga TESIS ini dapat bermanfaat kepada semua pihak.

Semarang, 08 Agustus 2025



Suryo Hadi Wibowo, S.H., S.Kom.

HALAMAN MOTTO

"Barangsiapa yang bertakwa kepada Allah, niscaya Dia akan mengadakan baginya jalan keluar. Dan memberinya rezeki dari arah yang tiada disangkanya."

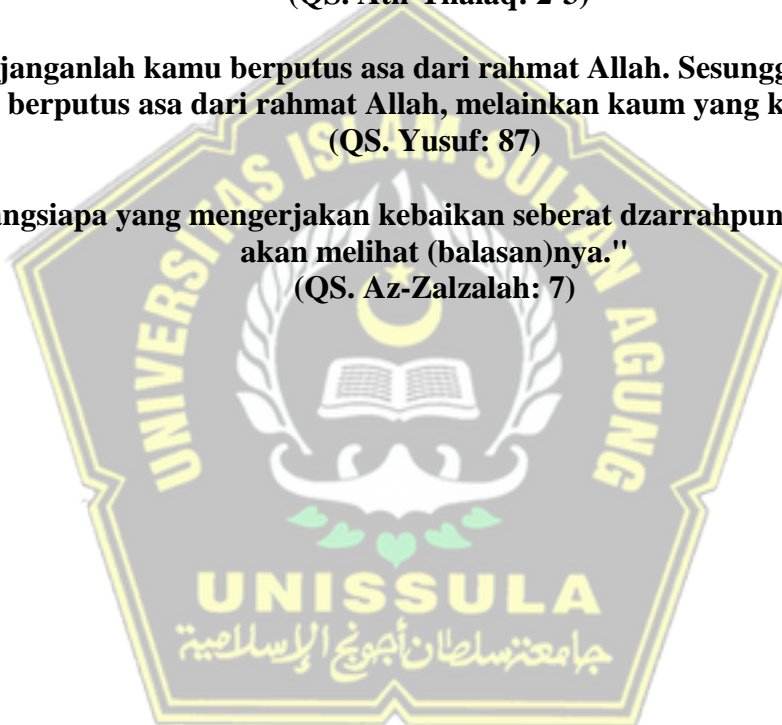
(QS. Ath-Thalaq: 2-3)

"Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir."

(QS. Yusuf: 87)

"Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya."

(QS. Az-Zalzalah: 7)



RANCANGAN DESAIN SISTEM PENGHARGAAN DAN HUKUMAN ATAS KINERJA KARYAWAN DI PT SINAR SEMARANG

Suryo Hadi Wibowo, S.H., S.Kom.

NIM : 20402300298

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penghargaan dan hukuman yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Sinar Semarang, khususnya pada sektor distribusi bahan bakar minyak. Dengan latar belakang adanya pelanggaran keselamatan kerja, seperti merokok saat mengemudi truk tangki bahan bakar, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor penyebab pelanggaran serta potensi bahaya yang ditimbulkan. Melalui desain sistem reward dan punishment, perusahaan dapat memperbaiki motivasi karyawan, mengurangi pelanggaran, dan meningkatkan keselamatan operasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus untuk menggali pandangan karyawan dan manajemen terkait kebijakan keselamatan dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem penghargaan yang adil dan konsisten, serta hukuman yang tegas, dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepatuhan terhadap aturan keselamatan kerja dan mengurangi risiko kecelakaan. Penelitian ini memberikan rekomendasi tentang penerapan kebijakan yang lebih efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, produktif, dan berkinerja tinggi.

Kata Kunci : Sistem Penghargaan, Hukuman, Kinerja Karyawan, Keselamatan Kerja, Transportasi Bahan Bakar

DESIGN OF REWARD AND PUNISHMENT SYSTEM FOR EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT SINAR SEMARANG

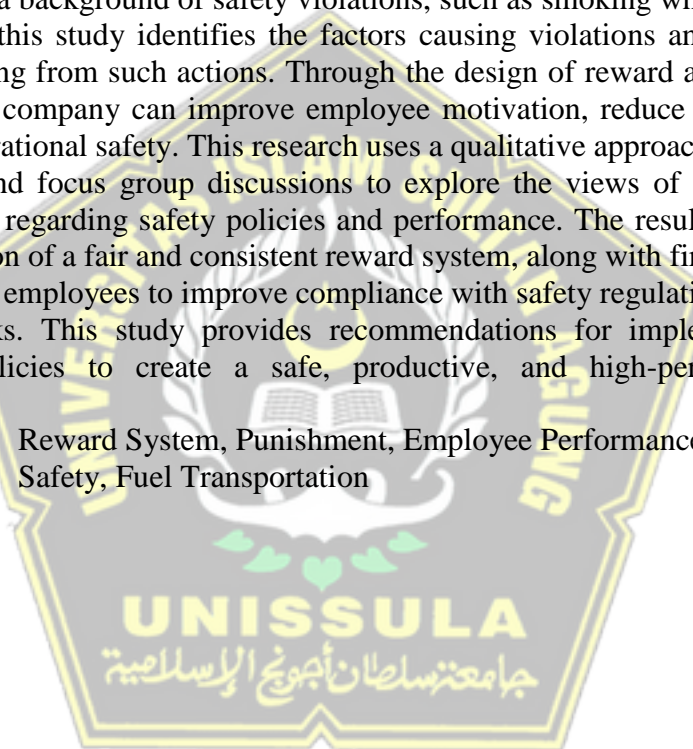
Suryo Hadi Wibowo, S.H., S.Kom.

NIM : 20402300298

ABSTRACT

This study aims to design an effective reward and punishment system to enhance employee performance at PT Sinar Semarang, particularly in the fuel distribution sector. With a background of safety violations, such as smoking while driving fuel tank trucks, this study identifies the factors causing violations and the potential hazards arising from such actions. Through the design of reward and punishment systems, the company can improve employee motivation, reduce violations, and enhance operational safety. This research uses a qualitative approach with in-depth interviews and focus group discussions to explore the views of employees and management regarding safety policies and performance. The results indicate that the application of a fair and consistent reward system, along with firm punishment, can motivate employees to improve compliance with safety regulations and reduce accident risks. This study provides recommendations for implementing more effective policies to create a safe, productive, and high-performing work environment.

Keywords : Reward System, Punishment, Employee Performance, Workplace Safety, Fuel Transportation



DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN TESIS | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN TESIS | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | iv |
| LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH | v |
| KATA PENGANTAR | vi |
| MOTTO | vii |
| ABSTRAK | viii |
| ABSTRACT | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 7 |
| 1.5 Ruang Lingkup | 8 |
| BAB II KAJIAN TEORI | 11 |
| 2.1 Alur Berfikir | 11 |
| 2.2 Teori yang Digunakan | 18 |
| 2.3 Kerangka Konsep Penelitian | 19 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 21 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 21 |
| 3.2 Jenis dan Sumber Data | 22 |
| 3.3 Metode Pengumpulan Data | 24 |
| 3.4 Analisis Data | 27 |
| BAB IV PROFIL ORGANISASI | 30 |
| 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian | 30 |
| 4.2 Kinerja Organisasi | 34 |
| BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN | 37 |
| 5.1 Hasil Penelitian | 37 |
| 5.2 Pembahasan | 52 |
| BAB VI PENUTUP | 64 |
| 6.1 Kesimpulan | 64 |
| 6.2 Rekomendasi | 65 |
| DAFTAR PUSTAKA | 68 |
| LAMPIRAN | 72 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 5.1 Ranking Bahaya Berdasarkan Tingkat Keparahan_____ | 39 |
| Tabel 5.2 Ranking Risiko Berdasarkan Tingkat Keparahan dan Probabilitas | 40 |
| Tabel 5.3 Tanggapan Hasil Penelitian Oleh Expert Judgement_____ | 43 |
| Tabel 5.4 SOP Punishment_____ | 49 |
| Tabel 5.5 SOP Reward_____ | 50 |
| Tabel 5.6 K3_____ | 51 |
| Tabel 5.7 Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Pengemudi Truk.. _____ | 52 |
| Tabel 5.8 Potensi Bahaya Yang Ditimbulkan Akibat Karyawan.._____ | 53 |
| Tabel 5.9 Rancangan Hukuman (<i>Punishment</i>)_____ | 55 |
| Tabel 5.10 Rancangan Penghargaan (<i>Reward</i>)_____ | 59 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1.1 Bukti Video Sopir Truk PT Sinar Merokok_____ | 2 |
| Gambar 1.2 Data Kinerja Karyawan PT. Sinar 2024_____ | 3 |
| Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian_____ | 20 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Sinar Semarang_____ | 33 |
| Gambar 5.2 Diagram Punishment Oleh Expert Judgement_____ | 45 |
| Gambar 5.3 Diagram Reward Oleh Expert Judgement_____ | 47 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|----|
| Lampiran 1. Model Implementasi Reward and Punishment_____ | 73 |
| Lampiran 2. Tabel Rancangan Reward and Punishment_____ | 75 |
| Lampiran 3. Hasil Wawancara_____ | 77 |
| Lampiran 4. Dokumentasi_____ | 98 |



BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di sektor dengan risiko tinggi seperti pengangkutan bahan bakar. Truk tangki bahan bakar, yang mengangkut bahan mudah terbakar, memerlukan standar keselamatan yang ketat untuk mencegah kecelakaan kerja yang dapat berakibat fatal (Windari et al., 2024). Salah satu ancaman utama terhadap keselamatan ini adalah perilaku tidak disiplin, seperti merokok saat mengemudikan truk tangki. Perilaku tersebut tidak hanya membahayakan pengemudi, tetapi juga berpotensi menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan dan masyarakat sekitar.

Sebagai perusahaan minyak dan gas terbesar di Indonesia, Pertamina telah menetapkan kebijakan internal yang tegas terhadap pelanggaran keselamatan kerja, termasuk pelarangan merokok saat bertugas. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kebijakan larangan merokok bagi sopir truk tangki bahan bakar bukan sekadar aturan administratif (Pertamina, 2020), tetapi bagian dari komitmen perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terjamin.

Rekaman video yang diambil oleh seorang warga menunjukkan sopir truk tangki bahan bakar milik PT Sinar sedang merokok di dalam kendaraan. Sopir terlihat memegang sebatang rokok yang menyala saat mengendarai truk tangki yang berisi bahan bakar cair mudah terbakar. Peristiwa ini terjadi di area pengisian bahan bakar sebelum truk melanjutkan perjalanan ke lokasi tujuan. Tindakan sopir bertentangan dengan standar operasional prosedur (SOP) dan kebijakan keselamatan kerja yang berlaku. Larangan merokok di sekitar kendaraan pengangkut bahan bakar merupakan aturan wajib untuk mencegah risiko kebakaran atau ledakan. Area kejadian juga tampak cukup ramai dengan

kendaraan lain, sehingga risiko bahaya akibat tindakan ini menjadi semakin besar.



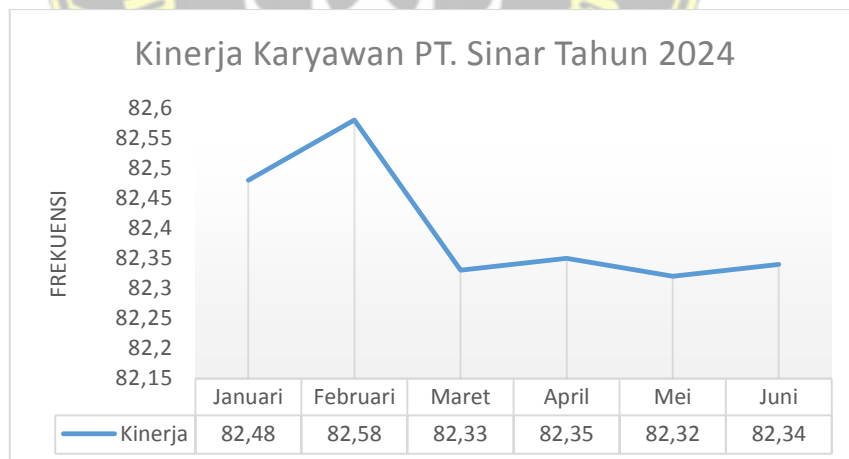
Gambar 1.1
Bukti Video Sopir Truk PT Sinar Merokok

Pelanggaran terhadap larangan merokok oleh sopir truk tangki bahan bakar dapat dianggap sebagai pelanggaran berat yang mengancam keselamatan kerja. Berdasarkan ketentuan yang berlaku, pelanggaran semacam ini seringkali berujung pada pemberian sanksi berat, termasuk pemutusan hubungan kerja (Windari et al., 2024). Sanksi tersebut bertujuan untuk memberikan efek jera sekaligus mengamankan keselamatan pekerja lain, masyarakat sekitar, dan lingkungan. Oleh karena itu, larangan merokok bagi sopir truk tangki tidak hanya mencerminkan disiplin kerja, tetapi juga bagian dari upaya proaktif perusahaan dalam menjaga keberlanjutan operasional yang aman dan bertanggung jawab.

Pelanggaran di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja individu dan tim secara signifikan, serta berdampak pada keseluruhan produktivitas dan reputasi perusahaan. Setiap tindakan yang melanggar aturan atau prosedur yang telah ditetapkan, meskipun terlihat sepele, memiliki konsekuensi yang dapat merugikan semua pihak. Oleh karena itu, penting bagi setiap karyawan untuk

memahami berbagai jenis pelanggaran yang umum terjadi di lingkungan kerja serta dampaknya yang dapat merusak keharmonisan, keselamatan, dan efisiensi dalam perusahaan.

Penurunan kinerja karyawan sering kali disebabkan oleh beberapa faktor internal dalam organisasi, seperti kurangnya motivasi, ketidakjelasan tujuan kerja, serta ketidaksesuaian antara beban kerja dan kapasitas karyawan. Penelitian oleh Perdana & Enitasari (2020) menunjukkan bahwa penurunan kinerja karyawan di suatu perusahaan dapat terjadi akibat lemahnya penerapan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek reward dan punishment yang kurang optimal. Ketika penghargaan terhadap kinerja baik tidak diberikan secara proporsional dan hukuman bagi pelanggaran tidak ditegakkan secara konsisten, hal ini menciptakan ketidakadilan yang berdampak pada turunnya produktivitas dan semangat kerja karyawan. Selain itu, tanpa adanya metode pengukuran kinerja yang jelas seperti *Human Resource Scorecard*, maka sulit bagi perusahaan untuk memetakan area perbaikan yang diperlukan. Berikut data kinerja karyawan PT. Sinar tahun 2024.



Gambar 1.2
Data Kinerja Karyawan PT. Sinar 2024

Bagan kinerja karyawan PT. Sinar tahun 2024 memperlihatkan adanya kondisi yang kurang stabil dalam performa tenaga kerja. Kinerja memang sempat mencapai puncaknya pada Februari, namun setelahnya justru terjadi kecenderungan melemah hingga bulan Mei. Fluktuasi yang tidak terlalu tajam

ini bisa saja mengindikasikan adanya faktor-faktor internal yang memengaruhi, seperti mulai menurunnya motivasi atau kejenuhan kerja pasca awal tahun. Meski demikian, terdapat indikasi bahwa di bulan Juni mulai terlihat tanda-tanda perbaikan meskipun masih sangat tipis. Hal ini menyiratkan bahwa upaya penguatan atau intervensi dari manajemen mungkin mulai berdampak, meski belum signifikan. Jika kecenderungan ini tidak segera ditangani dengan strategi yang tepat seperti program motivasi, pelatihan, atau evaluasi beban kerja, maka dikhawatirkan kinerja akan terus berada di bawah titik optimal sepanjang tahun.

Aspek kompensasi dan lingkungan kerja juga menjadi faktor krusial yang mempengaruhi kinerja karyawan. Ronaldlo dan Rizqi (2024) menegaskan bahwa rendahnya kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja serta lingkungan kerja yang kurang mendukung menyebabkan turunnya motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya secara optimal. Motivasi yang rendah berdampak langsung pada menurunnya kinerja individu maupun tim karena tidak adanya dorongan emosional maupun material yang memadai untuk mendorong pencapaian target kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek kesejahteraan dan kenyamanan lingkungan kerja untuk mencegah degradasi performa karyawan.

Salah satu cara yang umum diterapkan untuk mengelola perilaku karyawan adalah melalui sistem *reward dan punishment*. Sistem ini berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang memberikan insentif kepada karyawan yang berprestasi, sekaligus memberi hukuman kepada mereka yang melanggar aturan perusahaan. *Reward*, seperti bonus atau pengakuan, berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan yang berkomitmen dan disiplin, sementara *punishment* yang diterapkan secara tepat dapat memberikan efek jera bagi karyawan yang sering melakukan pelanggaran.

Terdapat beberapa penelitian yang mengkaji pengaruh sistem *reward dan punishment* terhadap kinerja karyawan. Sari dan Ekowati (2022) menemukan bahwa pemberian penghargaan dan hukuman yang diterapkan dengan tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena keduanya berfungsi sebagai motivator yang mendorong produktivitas kerja. Penelitian lain oleh

Addar et al (2022) menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap dukungan organisasi, serta penerapan *reward dan punishment* yang adil, berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Kawulur et al (2018), yang meneliti pengaruh reward dan punishment terhadap loyalitas karyawan di PT. Columbia Perdana. Mereka menemukan bahwa penghargaan yang sesuai dan penerapan hukuman yang adil dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan dan hukuman yang diterapkan secara adil dan tepat waktu memiliki dampak positif terhadap motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan.

Meskipun banyak penelitian telah mengkaji pengaruh sistem reward dan punishment terhadap kinerja karyawan, masih terdapat kekurangan dalam pemahaman mengenai bagaimana faktor-faktor kontekstual, seperti budaya organisasi dan jenis industri, mempengaruhi efektivitas penerapan kedua sistem tersebut. Beberapa penelitian fokus pada hubungan langsung antara *reward, punishment*, dan kinerja tanpa mempertimbangkan peran lingkungan kerja yang lebih luas, seperti hubungan interpersonal dan tingkat kepuasan kerja. Selain itu, sebagian besar studi lebih banyak berfokus pada perusahaan besar, sementara penelitian mengenai perusahaan kecil dan menengah masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat memoderasi atau memediasi pengaruh sistem *reward dan punishment* terhadap kinerja dan loyalitas karyawan.

Penelitian ini menawarkan pendekatan baru dengan mengintegrasikan pengaruh sistem *reward dan punishment* dalam konteks yang lebih holistik, termasuk aspek budaya organisasi dan kepuasan kerja yang lebih mendalam. Selain itu, penelitian ini mengeksplorasi perbedaan dampak antara perusahaan besar dan kecil, yang sering kali diabaikan dalam literatur sebelumnya. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, studi ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas sistem

penghargaan dan hukuman dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta loyalitas mereka terhadap perusahaan, di berbagai jenis organisasi.

Penelitian yang dapat diajukan untuk mengisi celah-celah tersebut menawarkan nilai kebaruan (*novelty*) yaitu pengembangan model implementasi berbasis *reward and punishment* pada lingkungan kerja berisiko tinggi. Studi ini dapat memberikan rekomendasi konkret untuk perusahaan yang bergerak di sektor berisiko tinggi, seperti pengangkutan bahan bakar, konstruksi, atau manufaktur. Dalam teori motivasi baik *reward* maupun *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Wirawan dan Afani, (2018), serta Kentjana dan Nainggolan (2018) menemukan bahwa penghargaan/*reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Begitupun dengan *punishment* yang ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Secara menyeluruh *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penerapannya keduanya dapat dilihat sebagai motivasi meskipun dari sisi yang berbeda tetapi menghasilkan bentuk yang positif.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan wawasan yang lebih komprehensif dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor transportasi bahan bakar. Wawasan tersebut dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan keselamatan kerja yang efektif, meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap aturan, serta menjaga hubungan industrial yang harmonis dan berkelanjutan. Pendekatan holistik ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung keberlanjutan operasional perusahaan.

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana faktor-faktor yang menyebabkan pengemudi truk tangki bahan bakar melanggar peraturan saat bertugas?
2. Apa saja potensi bahaya yang ditimbulkan akibat melanggar peraturan di dalam truk tangki bahan bakar?

3. Bagaimana model implementasi berbasis *reward and punishment* yang efektif dalam meningkatkan kepatuhan pengemudi truk tangki bahan bakar?

I.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan pengemudi truk tangki bahan bakar melanggar peraturan saat bertugas.
2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi potensi bahaya yang ditimbulkan akibat melanggar peraturan di dalam truk tangki bahan bakar.
3. Mengembangkan rancangan desain *reward and punishment* yang efektif untuk meningkatkan kepatuhan pengemudi truk tangki bahan bakar.

I.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Manfaat bagi Perusahaan
 - a. Meningkatkan Keselamatan Operasional Penelitian ini memberikan pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang menyebabkan pengemudi melanggar peraturan, sehingga perusahaan dapat merancang kebijakan yang lebih efektif dalam mencegah pelanggaran dan meningkatkan keselamatan kerja.
 - b. Mengurangi Risiko Kecelakaan dan Kerugian Finansial Dengan mengidentifikasi potensi bahaya akibat pelanggaran aturan, perusahaan dapat mengambil langkah mitigasi yang lebih tepat, mengurangi kemungkinan kecelakaan yang dapat berdampak pada kerugian materiil dan reputasi perusahaan.
 - c. Mengembangkan Sistem Reward and Punishment yang Lebih Efektif Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang sistem insentif dan sanksi yang lebih tepat sasaran, sehingga dapat meningkatkan motivasi pengemudi untuk mematuhi peraturan dan bekerja lebih profesional.
 - d. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas Kerja Dengan sistem pengawasan dan manajemen risiko yang lebih baik, perusahaan dapat

mengurangi waktu henti operasional akibat pelanggaran atau insiden yang tidak diinginkan, sehingga operasional berjalan lebih efisien.

2. Manfaat bagi Akademisi

- a. Menambah Literatur dalam Bidang Keselamatan Transportasi dan Manajemen Risiko Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi yang tertarik dalam studi tentang keselamatan transportasi, manajemen risiko, serta kepatuhan pengemudi dalam sektor distribusi bahan bakar.
- b. Membantu Pengembangan Model Teoritis dalam Kepatuhan Keselamatan Kerja Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan atau menguji model teoritis terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan pekerja terhadap peraturan keselamatan kerja.
- c. Menyediakan Data Empiris untuk Penelitian Lanjutan Data yang diperoleh dari penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang membahas aspek lain dari kepatuhan pengemudi, desain kebijakan keselamatan, atau pengaruh insentif terhadap kinerja pekerja.
- d. Memberikan Kontribusi terhadap Kebijakan Publik Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rekomendasi bagi pembuat kebijakan di sektor transportasi dan keselamatan kerja dalam merancang regulasi yang lebih efektif untuk meningkatkan keselamatan pengemudi truk tangki bahan bakar.

I.5. Ruang Lingkup

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang mencakup beberapa aspek utama terkait kepatuhan pengemudi truk tangki bahan bakar terhadap peraturan yang berlaku. Adapun ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Lingkup Subjek Penelitian

Penelitian ini berfokus pada pengemudi truk tangki bahan bakar di perusahaan distribusi BBM, khususnya pengemudi yang berstatus sebagai Awak Mobil Tangki (AMT). Responden terdiri dari pengemudi dengan

berbagai tingkat pengalaman kerja, frekuensi pengiriman, serta status kepemilikan SIM dan kepatuhan terhadap aturan operasional.

2. Lingkup Variabel Penelitian

- a. Faktor Penyebab Pelanggaran: Mengidentifikasi faktor internal (seperti faktor psikologis, tekanan kerja, pengalaman) dan faktor eksternal (seperti lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, sistem pengawasan) yang mendorong pengemudi melakukan pelanggaran.
- b. Potensi Bahaya Akibat Pelanggaran: Menganalisis risiko yang timbul akibat ketidakpatuhan terhadap aturan keselamatan, seperti kebakaran, kecelakaan lalu lintas, atau kerugian finansial bagi perusahaan.
- c. Sistem *Reward and Punishment*: Mengevaluasi efektivitas sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan serta merancang model yang lebih efektif untuk meningkatkan kepatuhan pengemudi.

3. Lingkup Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, serta analisis dokumen kebijakan keselamatan yang diterapkan oleh perusahaan. Teknik analisis yang digunakan mencakup analisis deskriptif, uji statistik, serta evaluasi sistem manajemen risiko.

4. Lingkup Wilayah dan Waktu

Penelitian ini dilakukan di perusahaan distribusi BBM yang beroperasi di wilayah tertentu, dengan fokus pada pengemudi yang bertugas dalam jangka waktu minimal satu tahun. Studi ini dilakukan dalam kurun waktu tertentu untuk memastikan data yang diperoleh relevan dengan kondisi terkini.

5. Lingkup Regulasi dan Standar Keselamatan Penelitian ini mengacu pada regulasi yang berlaku terkait keselamatan transportasi bahan bakar, baik dari peraturan internal perusahaan maupun standar nasional, seperti aturan dari Kementerian Perhubungan, Kementerian Energi dan Sumber Daya

Mineral (ESDM), serta standar internasional terkait keselamatan pengangkutan bahan bakar.



BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Alur Berfikir

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan sebagai "proses strategis dan koheren dalam mengelola aset paling berharga dari suatu organisasi yaitu orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis" (Armstrong & Taylor, 2020). Definisi ini menekankan pentingnya sumber daya manusia sebagai aset utama yang harus dikelola secara efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi.

Fungsi utama MSDM terbagi dalam beberapa aspek penting, yaitu:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia menjadi langkah awal, di mana organisasi menganalisis kebutuhan tenaga kerja dan menyusun perencanaan untuk memenuhinya. Proses ini mencakup rekrutmen dan seleksi yang efektif guna memastikan bahwa individu yang tepat menempati posisi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Noe et al., 2021). Tahapan ini penting untuk mendukung kelangsungan organisasi dalam menghadapi tantangan di era modern yang dinamis.
2. Pengembangan karyawan merupakan fungsi krusial dalam MSDM. Hal ini mencakup pelatihan dan program pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan serta kompetensi karyawan. Selain itu, perencanaan karier juga dilakukan untuk memastikan adanya pertumbuhan profesional yang berkesinambungan di antara karyawan, sehingga mereka merasa didukung dalam mengembangkan potensinya (Dessler, 2020). Fungsi ini memiliki peran strategis dalam menjaga keberlanjutan organisasi dengan tenaga kerja yang terampil dan siap menghadapi perubahan.
3. Manajemen kinerja adalah proses yang tidak kalah penting. Fungsi ini mencakup penilaian dan pengelolaan kinerja karyawan untuk

memastikan kontribusi mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Melalui sistem penilaian yang efektif, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk mencapai target kerja dan memberikan umpan balik konstruktif yang mendorong perbaikan (Aguinis, 2019). Fungsi ini juga membantu menciptakan transparansi dalam pengelolaan kinerja, yang menjadi dasar untuk pengambilan keputusan terkait penghargaan dan pengembangan karier.

4. Kompensasi dan benefit menjadi elemen penting dalam MSDM. Penetapan struktur gaji yang adil, pemberian insentif, serta penyediaan benefit tambahan dirancang untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memberikan daya saing organisasi dalam menarik talenta terbaik (Milkovich et al., 2019). Organisasi yang berhasil menyusun strategi kompensasi yang kompetitif akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan loyalitas karyawan.
5. Hubungan karyawan dan ketenagakerjaan berfokus pada pengelolaan hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Fungsi ini mencakup negosiasi dengan serikat pekerja, penyelesaian konflik, serta penanganan keluhan yang diajukan oleh karyawan (Kaufman, 2021). Dalam jangka panjang, hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan menjadi fondasi untuk menciptakan budaya kerja yang sehat dan kolaboratif.

2.1.2 Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan suatu disiplin ilmu yang bertujuan melindungi tenaga kerja dari risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja yang berpotensi terjadi di lingkungan kerja. Dalam lingkup yang lebih luas, K3 juga mencakup usaha menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif untuk mendukung keberlangsungan operasional perusahaan. Menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, K3 bertujuan untuk “menjamin keadaan, kesempurnaan, dan keselamatan tenaga kerja serta orang lain di tempat

kerja” (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2020). Undang-undang ini memberikan dasar hukum bagi setiap perusahaan untuk menerapkan sistem manajemen keselamatan yang terstruktur guna meminimalkan potensi bahaya.

Selain itu, International Labour Organization (ILO) mendefinisikan K3 sebagai serangkaian upaya untuk "mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja, serta melindungi dan mempromosikan kesehatan pekerja" (ILO, 2021). Definisi ini menekankan bahwa K3 tidak hanya berorientasi pada pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja, tetapi juga mencakup perlindungan kesehatan fisik dan mental pekerja melalui langkah-langkah promotif. Dalam perspektif global, penerapan K3 dipandang sebagai bagian integral dari keberlanjutan perusahaan, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi seluruh pemangku kepentingan.

Perilaku merokok di tempat kerja memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan penerapan K3. Merokok tidak hanya menimbulkan risiko kesehatan bagi perokok aktif, tetapi juga menciptakan paparan risiko bagi perokok pasif yang berada di lingkungan yang sama. Studi yang dilakukan oleh Sari et al. (2021) menunjukkan bahwa "paparan asap rokok di tempat kerja meningkatkan risiko gangguan pernapasan pada pekerja non-perokok" (Sari et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku merokok tidak hanya merugikan individu yang merokok, tetapi juga membahayakan keselamatan dan kesehatan kolektif di tempat kerja.

Lebih lanjut, perilaku merokok di lingkungan kerja dapat meningkatkan risiko bahaya fisik. Nugroho dan Santoso (2020) menemukan bahwa "merokok di area kerja, terutama di sektor berisiko tinggi seperti pengangkutan bahan bakar, meningkatkan risiko kebakaran dan kecelakaan kerja" (Nugroho & Santoso, 2020). Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku merokok berpotensi mengganggu keselamatan operasional, terutama di tempat kerja yang memiliki bahan mudah terbakar.

2.1.3 Perilaku Adaptif Karyawan

Perilaku adaptif karyawan merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara efektif dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Perubahan ini dapat meliputi berbagai aspek, seperti perubahan peran, tanggung jawab, atau kondisi kerja. Pulakos et al. (2000) menyatakan bahwa perilaku adaptif memiliki delapan dimensi utama, yaitu: (1) kemampuan menangani situasi darurat, (2) kemampuan mengelola stres kerja, (3) kemampuan untuk belajar tugas dan teknologi baru, (4) kreativitas dalam memecahkan masalah, (5) kemampuan beradaptasi dengan budaya kerja yang beragam, (6) keterbukaan terhadap perubahan, (7) kemampuan interpersonal yang efektif, dan (8) kemampuan bekerja secara mandiri dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Dimensi-dimensi ini menunjukkan bahwa perilaku adaptif karyawan tidak hanya penting untuk memastikan efektivitas individu dalam menghadapi perubahan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dalam lingkungan kerja yang dinamis dan terus berubah.

Dalam konteks implementasi kebijakan larangan merokok, kemampuan adaptif karyawan sangat diperlukan. Karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan kebijakan ini cenderung lebih mudah mengelola perubahan kebiasaan mereka tanpa mengorbankan produktivitas kerja maupun keselamatan kerja.

Pemahaman mengenai perilaku adaptif karyawan dapat dijelaskan melalui Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*) yang dikemukakan oleh Ajzen (1991). Teori ini menjelaskan bahwa niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku ditentukan oleh tiga komponen utama:

- 1) Sikap terhadap perilaku, yang mengacu pada evaluasi individu terhadap perilaku tersebut, apakah dianggap positif atau negatif.
- 2) Norma subjektif, yang merujuk pada persepsi individu tentang tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tertentu.

- 3) Persepsi kontrol perilaku, yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kemampuan atau sumber daya untuk melakukan perilaku tersebut.

Dalam konteks adaptasi terhadap kebijakan larangan merokok di tempat kerja, teori ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki sikap positif terhadap kebijakan tersebut, merasakan tekanan sosial dari rekan kerja atau atasan untuk mematuinya, serta merasa mampu mengendalikan kebiasaan merokok mereka, cenderung lebih berhasil dalam menyesuaikan diri. Sebaliknya, karyawan yang memiliki sikap negatif atau kurangnya persepsi kontrol perilaku kemungkinan besar akan mengalami kesulitan dalam adaptasi terhadap kebijakan tersebut.

Adaptasi karyawan terhadap kebijakan larangan merokok di tempat kerja membutuhkan dukungan dari berbagai aspek, baik internal maupun eksternal. Penelitian oleh Lee et al. (2020) menunjukkan bahwa dukungan organisasi, seperti penyediaan program berhenti merokok, konseling, dan kampanye edukasi, dapat menjadi faktor utama dalam memfasilitasi proses adaptasi. Karyawan yang mendapatkan dukungan semacam ini lebih mudah menerima kebijakan larangan merokok karena merasa terbantu dalam mengatasi kebiasaan yang sulit diubah.

Komunikasi yang efektif juga memainkan peran penting dalam meningkatkan penerimaan kebijakan larangan merokok. Smith dan Leggat (2021) menemukan bahwa penyampaian alasan di balik kebijakan, termasuk manfaat kesehatan dan keselamatan kerja, dapat meningkatkan pemahaman dan komitmen karyawan. Selain itu, penegakan kebijakan yang konsisten dan adil akan memberikan rasa keadilan di lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat mendorong kepatuhan karyawan terhadap kebijakan tersebut.

Pendekatan yang komprehensif diperlukan untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan larangan merokok. Pendekatan ini meliputi edukasi yang berkelanjutan, dukungan psikologis bagi karyawan yang membutuhkan, dan pengawasan yang konsisten terhadap kepatuhan

kebijakan. Langkah-langkah tersebut memungkinkan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, aman, dan produktif.

2.1.4 Reward and Punishment

Reward dan *punishment* merupakan dua instrumen utama dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku karyawan. *Reward*, atau penghargaan, diberikan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja atau perilaku positif karyawan, dengan tujuan meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Sunarto et al. (2017) menyatakan bahwa "*reward* dapat berupa gaji, bonus, insentif, tunjangan, kesejahteraan, pengembangan karir, serta penghargaan psikologis dan sosial" (Sunarto et al., 2017). Sebaliknya, *punishment*, atau hukuman, diterapkan untuk mengoreksi perilaku yang tidak sesuai dengan standar perusahaan, dengan harapan mencegah terulangnya pelanggaran serupa di masa depan. Menurut penelitian Afilla, "penerapan *punishment* yang tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya" (Afilla, 2024).

Reward dalam konteks perusahaan mencakup penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja baik atau mematuhi aturan perusahaan. Bentuk *reward* dapat berupa insentif finansial seperti bonus, kenaikan gaji, dan tunjangan, serta penghargaan non-finansial seperti pengakuan, peluang pelatihan, dan promosi jabatan. Menurut Sunarto et al. (2017), pemberian *reward* harus relevan dengan kontribusi karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya. *Reward* tidak hanya memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan tetapi juga mendorong budaya kompetitif yang sehat di tempat kerja.

Punishment adalah langkah yang diambil perusahaan untuk mengoreksi perilaku atau kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan standar atau kebijakan. Bentuk *punishment* dapat berupa teguran lisan, peringatan tertulis, penundaan promosi, hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) dalam kasus pelanggaran berat. Menurut penelitian Afilla (2024),

punishment yang diterapkan dengan cara yang adil dan konsisten dapat menjadi alat efektif untuk mencegah pelanggaran berulang. Namun, penerapan *punishment* harus disertai pendekatan edukasi agar tidak menciptakan ketakutan berlebihan yang dapat merusak produktivitas karyawan.

Dalam praktiknya, penerapan *reward* dan *punishment* harus terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja perusahaan. Implementasi yang baik mencakup: (1) Kriteria yang Jelas: Perusahaan harus menentukan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) yang menjadi dasar pemberian *reward* dan *punishment*. (2) Komunikasi yang Transparan: Perusahaan harus menyosialisasikan kebijakan *reward* dan *punishment* kepada seluruh karyawan untuk memastikan pemahaman yang sama. (3) Evaluasi Berkala: Proses evaluasi secara rutin diperlukan untuk menilai efektivitas sistem *reward* dan *punishment* serta memberikan umpan balik kepada karyawan. (4) Keseimbangan Antara *Reward* dan *Punishment*: Penekanan yang berlebihan pada *punishment* dapat menciptakan lingkungan kerja yang negatif, sedangkan fokus pada *reward* saja tanpa sanksi dapat mengurangi kedisiplinan.

Sebagai contoh, perusahaan dapat memberikan *reward* kepada karyawan yang konsisten mematuhi kebijakan keselamatan kerja, seperti kepatuhan kedisiplinan di tempat kerja, dalam bentuk insentif kesehatan atau penghargaan tahunan. Sebaliknya, karyawan yang melanggar kebijakan tersebut dapat dikenakan *punishment*, seperti teguran tertulis atau pengurangan insentif. Penelitian oleh Setiadin (2023) menunjukkan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* yang efektif dapat meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, yang pada akhirnya mendukung lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Implementasi kebijakan aturan di perusahaan dapat diperkuat melalui penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang efektif. *Reward* dapat diberikan kepada karyawan yang mematuhi kebijakan larangan

perusahaan, misalnya dalam bentuk insentif kesehatan, pengakuan, atau penghargaan lainnya. Sebaliknya, *punishment* dapat diterapkan kepada karyawan yang melanggar kebijakan tersebut, seperti pemberian peringatan atau sanksi administratif. Penelitian oleh Setiadin (2023) menunjukkan bahwa penerapan Kawasan Tanpa Rokok (KTR) di Kota Bandung berhasil dilaksanakan dengan baik melalui penguatan aturan teknis berupa Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2021 tentang Kawasan Tanpa Rokok. Dalam studi tersebut, Setiadin menyatakan bahwa "kebijakan yang didukung oleh pengawasan ketat dan sanksi yang terstruktur memberikan dampak signifikan terhadap kepatuhan masyarakat" (Setiadin, 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan yang didukung oleh sistem *reward* dan *punishment* yang jelas dapat meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan, khususnya dalam konteks pelanggaran disiplin oleh karyawan.

2.2. Teori yang Digunakan

Beberapa teori yang relevan dalam MSDM memberikan panduan untuk memahami dan mengelola perilaku karyawan, yaitu:

1. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) oleh B.F. Skinner menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh konsekuensi yang mengikutinya. Penguatan positif, seperti penghargaan atau pengakuan, dapat meningkatkan kemungkinan terulangnya perilaku yang diinginkan. Sebaliknya, penguatan negatif atau hukuman digunakan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan (Luthans & Doh, 2021). Aplikasi teori ini membantu organisasi dalam membangun sistem pengelolaan kinerja yang berbasis pada pemberian konsekuensi yang adil.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang dikembangkan oleh J. Stacy Adams menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam distribusi reward memainkan peran penting dalam motivasi kerja. Ketidakseimbangan antara input (seperti usaha, keterampilan, dan waktu) dan output (seperti gaji dan pengakuan) dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil

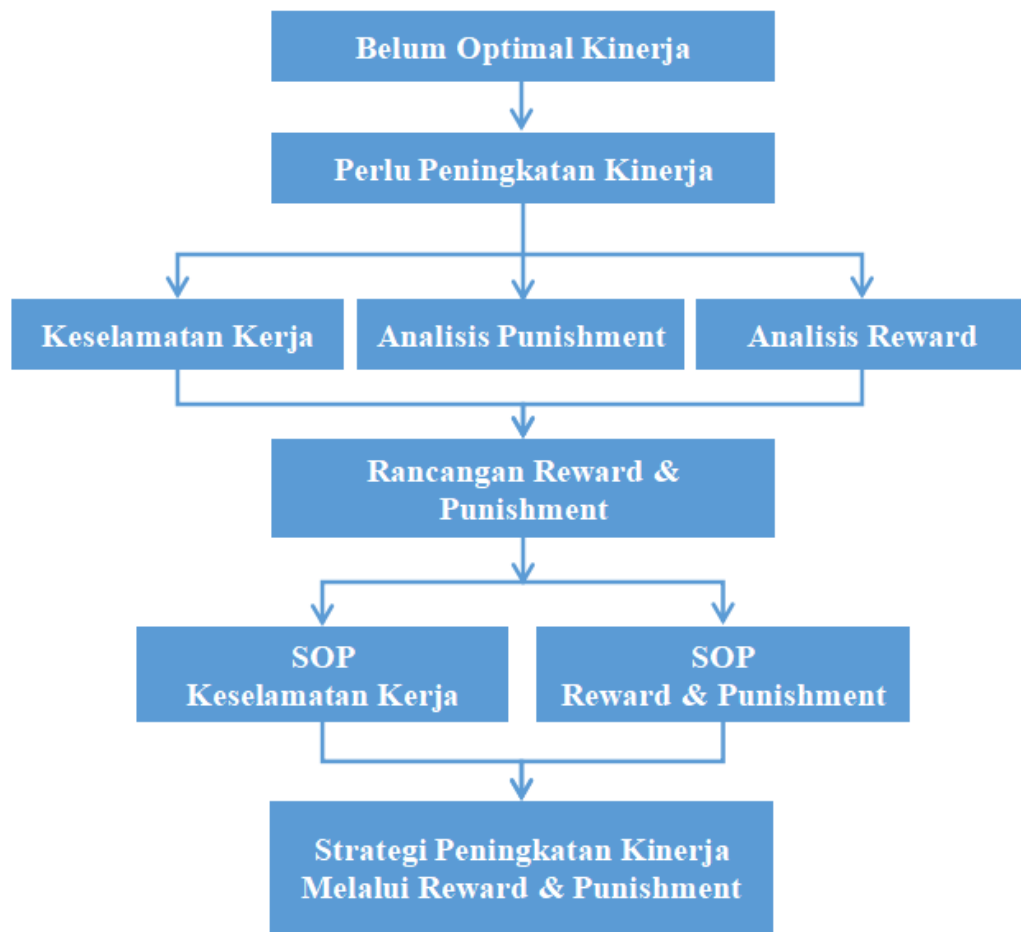
cenderung menunjukkan penurunan motivasi dan kinerja (Colquitt et al., 2021). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan transparansi dalam sistem penghargaan dan kompensasi.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Victor Vroom memberikan perspektif tentang bagaimana ekspektasi karyawan terhadap hasil kerja memengaruhi tingkat motivasi mereka. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh keyakinan mereka bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan kinerja yang baik, yang pada gilirannya akan dihargai dengan reward yang bernilai bagi mereka (Porter et al., 2020). Implementasi teori ini memungkinkan organisasi untuk merancang sistem penghargaan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

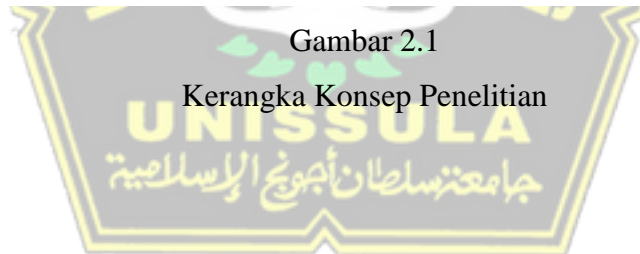
2.3. Kerangka Konsep Penelitian

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan yang masih belum optimal, diperlukan sebuah pendekatan sistematis yang mencakup analisis menyeluruh terhadap berbagai aspek yang mempengaruhi performa kerja. Salah satu pendekatan yang efektif adalah dengan mengintegrasikan upaya peningkatan keselamatan kerja, serta penerapan sistem reward dan punishment yang terstruktur. Melalui tahapan analisis terhadap kondisi keselamatan kerja, pengelolaan hukuman (*punishment*), dan pemberian penghargaan (*reward*), perusahaan dapat merancang sebuah sistem yang seimbang antara motivasi positif dan kontrol terhadap pelanggaran.

Hasil dari analisis tersebut dituangkan dalam rancangan *reward & punishment* yang kemudian diimplementasikan dalam bentuk SOP Keselamatan Kerja dan SOP *Reward & Punishment*. Kedua SOP ini menjadi fondasi bagi strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan, dimana reward diberikan untuk mendorong prestasi, dan punishment diterapkan untuk memastikan kepatuhan terhadap standar operasional perusahaan. Dengan demikian, strategi ini tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga membangun budaya kerja yang disiplin, aman, dan profesional.



Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada penerapan sistem *reward and punishment* sebagai strategi pengelolaan perilaku karyawan dalam mendukung kebijakan larangan perusahaan. Metode penelitian yang dipilih dirancang untuk memberikan gambaran mendalam dan terperinci tentang faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan, implementasi kebijakan yang dilakukan perusahaan, serta dampaknya terhadap keselamatan, kesehatan kerja, dan keberlanjutan operasional. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menghasilkan temuan yang relevan untuk mendukung pengembangan kebijakan perusahaan yang lebih efektif. Bab ini meliputi jenis penelitian, teknik pengumpulan data, metode analisis, serta prosedur penelitian yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Pendekatan yang sistematis dan berbasis pada landasan teoretis ini diharapkan dapat menghasilkan hasil penelitian yang dapat diandalkan, aplikatif, dan kontributif bagi pengelolaan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam mengenai pengelolaan perilaku karyawan di lingkungan kerja berisiko tinggi melalui sistem *reward and punishment*. Penelitian deskriptif kualitatif berfokus pada pengumpulan data yang kaya dan mendalam untuk menjelaskan fenomena tertentu dalam konteks yang spesifik. Menurut Sugiyono (2020), "penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistik, serta dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa."

Pendekatan ini sesuai untuk penelitian yang bertujuan mengeksplorasi perilaku karyawan terkait kebijakan larangan perusahaan, faktor-faktor penyebab perilaku tersebut, serta dampak penerapan sistem *reward and punishment* terhadap kepatuhan karyawan. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi upaya strategis yang dilakukan perusahaan dalam

mengintegrasikan kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dengan pengelolaan perilaku merokok. Sejalan dengan pendapat Moleong (2019), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menganalisis fenomena yang kompleks dalam konteks aslinya tanpa intervensi yang mengubah dinamika lingkungan yang diteliti.

Metode deskriptif kualitatif juga digunakan untuk memberikan gambaran detail tentang implementasi *reward and punishment*, termasuk dampaknya terhadap kepatuhan karyawan, peningkatan budaya kerja, serta pengurangan risiko keselamatan dan kesehatan kerja. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menggambarkan hubungan antara kebijakan, perilaku, dan dampaknya terhadap lingkungan kerja, seperti yang disarankan oleh Creswell (2021), bahwa "penelitian deskriptif memberikan peneliti kemampuan untuk memahami makna fenomena dari perspektif subjek penelitian."

Penelitian ini mengintegrasikan data dari sumber primer, seperti wawancara mendalam dengan karyawan dan manajemen, serta data sekunder berupa dokumen kebijakan, laporan risiko kerja, dan studi sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman holistik dan akurat mengenai implementasi kebijakan larangan di perusahaan.

3.2. Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Pada penelitian ini, data kualitatif digunakan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang menyebabkan pelanggaran aturan oleh pengemudi truk tangki BBM, memahami potensi bahaya yang ditimbulkan, serta mengevaluasi efektivitas sistem *reward and punishment* yang diterapkan oleh perusahaan. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara, wawancara mendalam (*in-depth interview*), pendapat ahli (*expert judgement*), dan *Focus Group Discussion* (FGD) yang berkaitan dengan kebijakan keselamatan dan kepatuhan pengemudi.

3.2.2 Sumber Data

Pada penelitian ini, menggunakan data primer dan sekunder yang diperoleh langsung dari responden melalui berbagai metode pengumpulan informasi untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang faktor pelanggaran aturan oleh pengemudi truk tangki BBM, potensi bahaya, serta efektivitas sistem *reward and punishment*. Berikut adalah uraian beberapa metode utama yang digunakan:

1. Data Primer

Pada penelitian ini, sumber data primer diperoleh melalui wawancara, wawancara mendalam, pendapat ahli, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Wawancara dilakukan dengan pengemudi truk tangki BBM dan pihak manajemen untuk memahami faktor penyebab pelanggaran serta efektivitas kebijakan keselamatan. Wawancara mendalam menggali lebih jauh motivasi, kendala, dan persepsi pengemudi terhadap sistem *reward and punishment*. Sementara itu, pendapat ahli dari pakar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan keselamatan kerja digunakan untuk memvalidasi temuan dan memberikan perspektif profesional. Terakhir, FGD melibatkan pengemudi dan manajemen dalam diskusi kelompok guna menyusun rekomendasi yang lebih aplikatif dan berbasis konsensus. Kombinasi metode ini memastikan data yang diperoleh kaya akan wawasan dan relevan untuk analisis penelitian.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai dokumen dan referensi yang telah tersedia sebelumnya. Data ini mencakup:

- a. Dokumen kebijakan perusahaan, seperti standar operasional prosedur (SOP), aturan keselamatan, serta mekanisme *reward and punishment* yang diterapkan dalam operasional truk tangki BBM.

- b. Laporan insiden atau kecelakaan akibat pelanggaran keselamatan kerja dianalisis untuk memahami pola pelanggaran dan dampaknya.
- c. Regulasi dari Kementerian Perhubungan, Kementerian ESDM, serta standar keselamatan kerja internasional juga menjadi acuan dalam mengevaluasi kepatuhan pengemudi terhadap regulasi yang berlaku.
- d. Untuk memperkuat landasan teori dan membandingkan hasil penelitian, data juga diperoleh dari penelitian terdahulu yang membahas aspek keselamatan, kepatuhan kerja, serta penerapan sistem insentif dan sanksi dalam industri transportasi BBM.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Guna mendapatkan data yang mendalam dan relevan, penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, wawancara mendalam (*in-depth interview*), diskusi kelompok terfokus (*Focus Group Discussion/ FGD*), dan *Expert Judgement*. Teknik-teknik ini dirancang untuk mengungkap berbagai perspektif dari subjek penelitian, baik karyawan operasional maupun manajemen, terkait dengan implementasi kebijakan larangan perusahaan berbasis *reward and punishment*.

3.3.1. Wawancara

Wawancara digunakan untuk menggali informasi dasar terkait pemahaman, pengalaman, dan sikap subjek penelitian terhadap kebijakan larangan perusahaan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi jawaban subjek berdasarkan panduan pertanyaan yang telah disiapkan. Teknik ini memberikan fleksibilitas dalam mengembangkan pertanyaan lanjutan sesuai dengan jawaban yang diberikan oleh subjek.

Menurut Creswell (2021), wawancara semi-terstruktur efektif untuk mengumpulkan data kualitatif yang mendalam, karena memberikan ruang bagi subjek untuk menjelaskan perspektif mereka secara bebas. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan

karyawan operasional untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan dan pandangan mereka terhadap sistem *reward and punishment*.

Karyawan operasional berjumlah 5 responden, khususnya pengemudi truk tangki bahan bakar, yang memiliki potensi risiko tinggi akibat perilaku karyawan. Kelompok ini dipilih untuk memahami perilaku karyawan, faktor-faktor yang memengaruhi kebiasaan tersebut, dan dampaknya terhadap keselamatan kerja.

3.3.2. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara mendalam digunakan untuk menggali data yang lebih spesifik dan mendalam dari manajemen perusahaan. Teknik ini dirancang untuk memahami secara detail kebijakan, strategi implementasi, dan evaluasi *reward and punishment* yang diterapkan untuk mengelola perilaku karyawan. Menurut Moleong (2019), wawancara mendalam cocok digunakan untuk memperoleh data yang kompleks dan kontekstual, terutama dari subjek yang memiliki pengetahuan mendalam terkait topik yang diteliti.

Wawancara mendalam dilakukan secara tatap muka atau melalui media komunikasi virtual dengan pihak manajemen yang terlibat dalam penerapan kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Pertanyaan yang diajukan mencakup strategi kebijakan larangan perusahaan, tantangan dalam pelaksanaannya, serta dampak kebijakan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja.

Manajemen perusahaan berjumlah 1 responden, termasuk pihak yang bertanggung jawab atas penerapan kebijakan K3 dan pengelolaan sistem *reward and punishment*. Kelompok ini dipilih untuk mendapatkan wawasan mengenai kebijakan yang diterapkan, strategi pengawasan, serta evaluasi dampak kebijakan terhadap perilaku karyawan.

3.3.3. Diskusi Kelompok Terfokus (*Focus Group Discussion/ FGD*)

FGD digunakan untuk mengumpulkan data dari kelompok kecil yang terdiri dari karyawan operasional dan manajemen perusahaan.

Teknik ini dirancang untuk mendapatkan perspektif kolektif terkait implementasi kebijakan larangan merokok berbasis *reward and punishment*. FGD memungkinkan subjek penelitian untuk berdiskusi secara interaktif, sehingga peneliti dapat mengidentifikasi pandangan umum, dinamika kelompok, serta konsensus atau perbedaan pendapat yang muncul.

Menurut Krueger dan Casey (2019), FGD efektif untuk menggali informasi dari sudut pandang yang beragam, terutama ketika penelitian berfokus pada isu-isu yang melibatkan banyak pihak. Dalam penelitian ini, FGD dilakukan untuk membahas efektivitas kebijakan *reward and punishment*, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta saran dari peserta terkait pengelolaan perilaku karyawan di tempat kerja.

3.3.4. *Expert Judgement*

Teknik *expert judgement* merupakan metode pengumpulan data yang melibatkan para ahli atau pakar di bidang tertentu untuk memberikan penilaian, evaluasi, atau rekomendasi terhadap suatu permasalahan. Dalam penelitian ini, teknik *expert judgement* digunakan untuk menilai keefektifan kebijakan *reward and punishment* dalam meningkatkan kepatuhan pengemudi truk tangki bahan bakar terhadap larangan merokok di lingkungan kerja berisiko tinggi.

Para ahli yang dipilih dalam penelitian ini terdiri dari profesional dengan pengalaman dan keahlian dalam bidang keselamatan dan kesehatan kerja (K3), manajemen transportasi bahan bakar, serta kebijakan sumber daya manusia. Kriteria pemilihan ahli mencakup pengalaman kerja minimal lima tahun di industri terkait serta pemahaman mendalam terhadap regulasi keselamatan kerja.

Ahli di bidang MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) berjumlah 1 responden, merupakan seorang yang ahli di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam rekrutmen,

pelatihan, serta sistem *reward and punishment* bagi tenaga kerja operasional.

Sebelum melakukan pengumpulan data, instrumen penilaian dikembangkan dalam bentuk kuesioner atau daftar pertanyaan yang dirancang untuk mengumpulkan opini dan masukan ahli mengenai efektivitas kebijakan *reward and punishment*. Instrumen ini mencakup aspek-aspek seperti:

1. Kesesuaian jenis hukuman dengan tingkat pelanggaran
2. Efektivitas sistem penghargaan dalam meningkatkan motivasi kerja
3. Dampak kebijakan terhadap kepatuhan dan budaya keselamatan kerja

3.4. Analisis Data

3.4.1 Pendekatan Analisis

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data kualitatif berdasarkan metode interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Proses analisis data terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis data yang diperoleh melalui wawancara, wawancara mendalam, dan diskusi kelompok terfokus (FGD) secara sistematis dan terstruktur.

3.4.2 Tahapan Analisis

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara, wawancara mendalam, dan FGD direduksi untuk menyaring informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Proses reduksi melibatkan identifikasi, klasifikasi, dan pengelompokan data berdasarkan tema utama, seperti faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan, implementasi *reward and punishment*, serta dampaknya terhadap keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Reduksi data dilakukan secara terus-menerus selama proses pengumpulan data untuk memastikan fokus analisis tetap pada fenomena yang diteliti.

2. Penyajian Data

Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, atau diagram untuk mempermudah pemahaman dan interpretasi. Penyajian data dilakukan dengan mengorganisasikan hasil wawancara dan FGD berdasarkan kategori tematik, seperti efektivitas kebijakan *reward and punishment*, kendala dalam pelaksanaan, serta pandangan karyawan dan manajemen terhadap kebijakan larangan perusahaan. Penyajian data membantu peneliti dalam melihat pola, hubungan, atau tren yang muncul dari data yang telah dikumpulkan.

3. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan dibuat berdasarkan temuan yang telah dianalisis pada tahap sebelumnya. Proses ini melibatkan interpretasi data untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mengaitkannya dengan teori yang relevan. Peneliti juga melakukan verifikasi terhadap kesimpulan sementara melalui triangulasi data dari berbagai sumber (karyawan operasional, manajemen, dan dokumen kebijakan). Miles et al. (2014) menegaskan bahwa penarikan kesimpulan harus dilakukan secara hati-hati dan berdasarkan data yang valid untuk menghasilkan temuan yang dapat diandalkan.

3.4.3 Validitas Data

Memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber (wawancara, wawancara mendalam, FGD, dan *expert judgement*) serta memvalidasi hasil dengan dokumen kebijakan dan laporan perusahaan. Moleong (2019) menyatakan bahwa triangulasi penting untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan dalam penelitian kualitatif.

3.4.4 Fokus Analisis

Analisis data difokuskan pada aspek utama yaitu implementasi kebijakan *reward and punishment*, dengan cara menganalisis efektivitas

kebijakan dalam mendorong kepatuhan karyawan terhadap larangan perusahaan.



BAB IV

PROFIL ORGANISASI

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Profil PT Sinar Semarang

PT Sinar Semarang adalah perusahaan transportasi yang bergerak di bidang distribusi bahan bakar minyak (BBM) di Indonesia. Sejak didirikan pada akhir tahun 1980-an, perusahaan ini memiliki visi untuk mendukung kelancaran distribusi energi, khususnya di wilayah Semarang dan sekitarnya. Keberadaan PT Sinar Semarang dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan sistem distribusi BBM yang lebih terorganisir dan efisien guna mendukung aktivitas masyarakat dan perekonomian regional. Dengan langkah awal yang sederhana, perusahaan ini memulai operasinya dengan beberapa unit truk tangki. Seiring berjalannya waktu, PT Sinar Semarang berhasil berkembang menjadi salah satu penyedia jasa transportasi BBM yang terpercaya di Jawa Tengah.

Pada masa awal operasinya, PT Sinar Semarang berfokus pada pengangkutan BBM dari depo Pertamina ke Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di wilayah lokal Semarang. Armada yang dimiliki perusahaan pada saat itu sangat terbatas, sehingga efisiensi dan ketepatan waktu dalam pengiriman menjadi prioritas utama untuk membangun reputasi dan kepercayaan pelanggan. Keterbatasan ini mendorong PT Sinar Semarang untuk mengembangkan strategi operasional berbasis ketepatan logistik guna memastikan kelancaran distribusi. Keberhasilan awal perusahaan dalam memenuhi permintaan lokal menjadi fondasi penting bagi pertumbuhan di masa depan.

Memasuki era 1990-an, PT Sinar Semarang memulai fase pengembangan yang signifikan. Perusahaan tidak hanya memperluas cakupan layanannya ke berbagai daerah di Jawa Tengah, tetapi juga melakukan investasi besar-besaran untuk meningkatkan kapasitas armada. Penambahan armada truk tangki modern yang dilengkapi dengan teknologi

keselamatan terkini menjadi langkah strategis untuk memenuhi standar keselamatan transportasi BBM yang semakin ketat. Teknologi seperti sistem pengunci otomatis pada tangki dan peralatan pemadam kebakaran darurat mulai diintegrasikan untuk memastikan keamanan selama proses pengangkutan.

Selain itu, perusahaan mulai mengadopsi standar operasional yang sesuai dengan regulasi pemerintah di sektor energi. Hal ini memungkinkan PT Sinar Semarang untuk meningkatkan daya saingnya sekaligus memperluas kemitraan dengan pelanggan baru, termasuk perusahaan industri dan proyek pembangunan besar di wilayah Jawa Tengah. Pada awal tahun 2000-an, PT Sinar Semarang memasuki fase transformasi digital. Perusahaan mulai menerapkan teknologi manajemen logistik berbasis digital untuk meningkatkan efisiensi operasional. Penggunaan perangkat lunak pelacakan armada memungkinkan perusahaan untuk memonitor pergerakan truk tangki secara real-time, mengoptimalkan rute pengiriman, dan mengurangi waktu tempuh.

Transformasi ini juga diiringi dengan diversifikasi layanan. Selain melayani pengiriman BBM ke SPBU, PT Sinar Semarang mulai melayani distribusi BBM untuk Pertashop. Ekspansi ini didorong oleh pertumbuhan permintaan BBM di luar sektor ritel. Dengan menambah jaringan distribusi hingga ke luar wilayah Jawa Tengah, perusahaan ini semakin memperkuat posisinya sebagai penyedia jasa transportasi BBM yang andal dan terpercaya.

PT Sinar Semarang dikenal sebagai perusahaan yang memiliki komitmen tinggi terhadap keselamatan kerja dan pelestarian lingkungan. Dalam hal keselamatan kerja, perusahaan telah menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) yang mencakup pelatihan rutin untuk pengemudi dan petugas operasional. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya keselamatan selama proses pengangkutan BBM, mengingat sifat BBM yang mudah terbakar dan berbahaya. Di sisi lain, perusahaan juga berupaya untuk

meminimalkan dampak lingkungan. Armada truk tangki yang digunakan oleh PT Sinar Semarang telah memenuhi standar emisi gas buang yang ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu, perusahaan melakukan audit lingkungan secara berkala untuk memastikan operasinya tetap ramah lingkungan. Langkah ini menunjukkan bahwa PT Sinar Semarang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga bertanggung jawab terhadap keselamatan masyarakat dan keberlanjutan lingkungan.

Saat ini, PT Sinar Semarang telah berkembang menjadi salah satu pemain utama dalam distribusi BBM di Jawa Tengah. Dengan armada truk tangki yang besar dan teknologi pengelolaan logistik yang canggih, perusahaan terus berinovasi untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Selain itu, PT Sinar Semarang bermitra dengan PT Pertamina Persero yang sekarang diturunkan ke PT Pertamina PatraNiaga dan PT Pertamina Patra Logistik.

4.1.2 Visi dan Misi PT Sinar

1. Visi:

"Menjadi perusahaan distribusi bahan bakar yang terpercaya, aman, dan efisien dengan mengutamakan keselamatan, kualitas layanan, serta kepatuhan terhadap regulasi untuk mendukung ketahanan energi nasional."

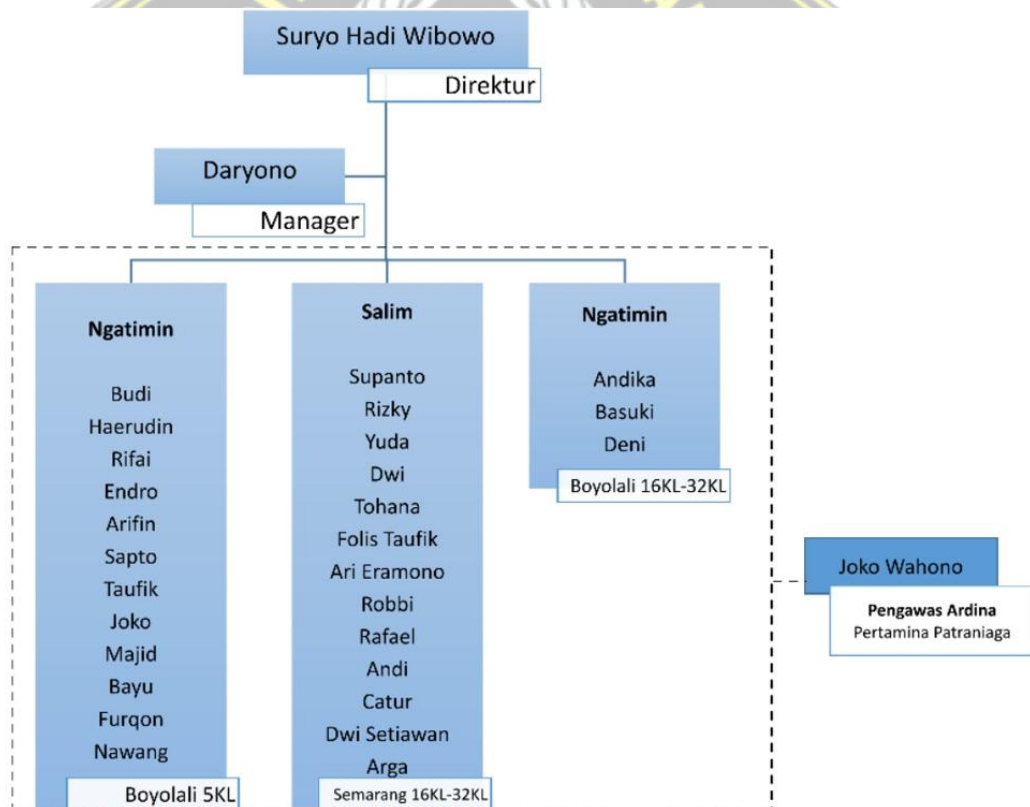
2. Misi:

- a. Menyediakan layanan distribusi BBM yang andal dan tepat waktu guna memenuhi kebutuhan energi masyarakat dan industri secara optimal.
- b. Menjaga standar keselamatan dan kepatuhan dengan menerapkan regulasi serta prosedur operasional yang ketat guna mencegah kecelakaan dan risiko operasional.
- c. Meningkatkan kesejahteraan dan profesionalisme pengemudi serta karyawan melalui pelatihan, insentif, serta budaya kerja yang berorientasi pada keselamatan dan kualitas pelayanan.

- d. Mengoptimalkan efisiensi dan inovasi dalam operasional distribusi BBM melalui pemanfaatan teknologi serta sistem manajemen yang berbasis data dan analitik.
- e. Membangun kemitraan yang kuat dengan pemerintah, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya guna memastikan kelancaran distribusi dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

4.1.3 Struktur Organisasi PT Sinar

Perusahaan terus memperkuat posisinya di pasar dengan mengutamakan prinsip keandalan, keamanan, dan keberlanjutan. Dengan pendekatan ini, PT Sinar Semarang telah berhasil memenuhi kebutuhan energi masyarakat melalui tempat pengisian bahan bakar minyak SPBU dan Pertashop dengan baik. Adapun struktur organisasi PT Sinar Semarang adalah sebagai berikut.



Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT Sinar Semarang

4.2 Kinerja Organisasi

Distribusi Bahan Bakar Minyak (BBM) menggunakan truk tangki melibatkan proses yang terstruktur dan diawasi ketat untuk memastikan keamanan, efisiensi, serta kepatuhan terhadap regulasi. Berikut adalah alur kinerja truk tangki BBM dari hulu hingga hilir:

1. Hulu (Sumber BBM - Kilang atau Terminal BBM)

Kinerja di tahap hulu, BBM diproduksi atau disimpan di kilang minyak dan terminal BBM sebelum didistribusikan ke berbagai titik konsumsi.

- a. Sumber BBM: BBM berasal dari kilang minyak yang mengolah minyak mentah menjadi produk siap pakai seperti Pertalite, Pertamax, Solar, dan lainnya.
- b. Terminal BBM: BBM kemudian disimpan di tangki penyimpanan besar di terminal bahan bakar (TBBM), yang berfungsi sebagai pusat distribusi sebelum dikirim ke SPBU atau industri.
- c. Pemuatan ke Truk Tangki:
 - 1) Truk tangki mengantre di terminal BBM sesuai dengan surat perintah kerja (SPK).
 - 2) Operator melakukan quality control sebelum pemuatan, termasuk pengecekan volume dan jenis BBM yang diangkut.
 - 3) BBM dipompa ke dalam truk tangki sesuai kapasitasnya, dengan pembagian kompartemen jika mengangkut lebih dari satu jenis BBM.

2. Distribusi (Transportasi BBM ke Hilir)

Pada tahap ini, truk tangki mengangkut BBM dari terminal ke berbagai tujuan di hilir.

- a. Pengemudi menjalankan prosedur keselamatan:
 - 1) Wajib mengenakan APD (Alat Pelindung Diri).
 - 2) Memastikan segel BBM masih utuh dan dokumen pengiriman lengkap.
 - 3) Mematuhi rute dan jadwal distribusi yang telah ditentukan.

- b. Pengawasan dalam perjalanan:
 - 1) Penggunaan GPS dan telematika untuk memonitor pergerakan truk.
 - 2) Sensor keamanan mendeteksi perilaku berkendara seperti kecepatan berlebihan atau pengereman mendadak.
 - 3) Larangan keras terhadap tindakan berbahaya seperti merokok dan penggunaan ponsel saat berkendara.

3. Hilir (Penerimaan di SPBU atau Konsumen Industri)

Setelah truk tangki tiba di lokasi tujuan, proses pembongkaran dilakukan dengan prosedur ketat untuk menghindari kontaminasi atau kehilangan BBM.

- a. Pemeriksaan Sebelum Pembongkaran:
 - 1) Petugas SPBU atau konsumen industri mengecek segel dan dokumen pengiriman.
 - 2) Memastikan bahwa jenis dan volume BBM sesuai dengan pesanan.
- b. Proses Pembongkaran BBM:
 - 1) BBM dialirkan ke tangki penyimpanan di SPBU atau industri menggunakan selang khusus dengan sistem pemisah udara untuk mencegah pencampuran dan kehilangan volume.
 - 2) Operator memastikan tidak ada kebocoran selama proses ini berlangsung.
- c. Dokumentasi dan Penyelesaian Transaksi:
 - 1) Pengemudi menyerahkan dokumen serah terima kepada penerima.
 - 2) Data volume dan kualitas BBM dicatat sebagai bukti pengiriman.

4. Evaluasi dan Pengawasan Kinerja

Setelah proses distribusi selesai, perusahaan akan melakukan evaluasi untuk memastikan efisiensi dan keamanan dalam operasional truk tangki.

- a. Pelaporan dan Audit:
 - 1) Data perjalanan, konsumsi bahan bakar, serta kepatuhan terhadap SOP dicatat untuk evaluasi lebih lanjut.

- 2) Jika terjadi insiden atau penyimpangan, investigasi dilakukan untuk mencegah kejadian serupa di masa depan.
- b. Pemeliharaan Truk Tangki:
- 1) Pemeriksaan berkala pada truk tangki untuk memastikan kondisi kendaraan tetap prima dan sesuai standar keselamatan.
 - 2) Kalibrasi ulang alat ukur BBM untuk memastikan akurasi volume saat pengiriman.



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Deskripsi Data Penelitian

Perusahaan industri transportasi bahan bakar minyak (BBM) merupakan perusahaan yang rentan dengan risiko, keselamatan operasional menjadi aspek yang tidak bisa ditawar. Perusahaan harus memastikan bahwa setiap pekerja, khususnya para driver truk tangki, memahami dan mematuhi aturan keselamatan yang telah ditetapkan. Untuk mendapatkan gambaran lebih jelas mengenai bagaimana perusahaan menangani keselamatan kerja, pelatihan, serta sistem reward and punishment bagi para driver, kami melakukan wawancara dengan 1 responden manajer operasional dan 5 responden driver. Dalam wawancara ini, beliau menjelaskan kebijakan perusahaan, tantangan yang dihadapi, serta strategi yang diterapkan untuk meningkatkan standar keselamatan dan efisiensi operasional.

Hasil wawancara dengan manajer operasional dan lima driver tangki BBM menunjukkan bahwa keselamatan kerja menjadi prioritas utama dalam operasional perusahaan. Manajer operasional menegaskan bahwa kebijakan keselamatan yang diterapkan sudah cukup ketat, namun masih perlu pengawasan yang lebih intensif dan peningkatan pelatihan bagi para driver. Kasus pemecatan seorang driver akibat pelanggaran aturan keselamatan dianggap sebagai langkah tegas yang diperlukan untuk menegakkan disiplin kerja. Selain itu, perusahaan telah mengadopsi berbagai teknologi keamanan, seperti kamera pemantau dan sistem GPS, untuk memastikan operasional berjalan dengan aman. Sistem reward dan punishment juga diterapkan agar driver tetap termotivasi untuk patuh terhadap aturan keselamatan.

Sementara itu, wawancara dengan para driver mengungkapkan bahwa meskipun aturan keselamatan sudah ada, implementasi dan pengawasannya masih bisa ditingkatkan. Beberapa kesalahan umum yang sering terjadi di antaranya kurang teliti dalam pengecekan kendaraan sebelum berangkat,

mengabaikan prosedur pengisian BBM, serta berkendara dengan kecepatan tinggi untuk mengejar target. Para driver mengusulkan agar perusahaan lebih sering melakukan inspeksi mendadak, meningkatkan pelatihan keselamatan, serta memberikan penghargaan bagi pekerja yang selalu disiplin. Secara keseluruhan, wawancara ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah berupaya menjaga keselamatan kerja, masih ada tantangan dalam meningkatkan kesadaran dan kepatuhan terhadap standar operasional.

5.1.2 Analisis Data Penelitian

1. *Focus Group Discussion (FGD)*

Keselamatan kerja dalam industri transportasi bahan bakar minyak (BBM) merupakan prioritas utama yang harus selalu dijaga. Mengingat adanya berbagai tantangan yang dihadapi oleh pengemudi truk tangki BBM, termasuk tekanan waktu, kelelahan, serta kebiasaan kerja yang berisiko, penting bagi perusahaan untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan sistem keselamatan yang diterapkan.

Sebagai upaya meningkatkan kesadaran serta kepatuhan terhadap peraturan keselamatan, perusahaan mengadakan *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan berbagai pihak terkait, termasuk manajemen operasional, pengawas lapangan, dan para pengemudi. FGD ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan pelanggaran aturan, memahami kendala yang dihadapi pengemudi, serta merumuskan solusi yang dapat diterapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman.

Melalui diskusi ini, diharapkan seluruh peserta dapat memberikan masukan yang konstruktif terkait kebijakan keselamatan, sistem *reward and punishment*, serta langkah-langkah konkret yang dapat diambil untuk mencegah pelanggaran di masa depan. Dengan adanya keterlibatan aktif dari semua pihak, perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang lebih disiplin dan bertanggung jawab, sehingga risiko kecelakaan dan insiden yang tidak diinginkan dapat diminimalisir.

Berdasarkan evaluasi tersebut, kemudian dibuat ranking mengenai identifikasi bahaya dan resiko, yaitu sebagai berikut.

Tabel 5.1
Ranking Bahaya Berdasarkan Tingkat Keparahan

| Tingkat Keparahan | Bahaya |
|-------------------|--|
| Ringan | Pelatihan mengemudi defensif kurang |
| Sedang | Tumpahan BBM selama transportasi, Sistem alarm kurang optimal |
| Berat | Pelanggan merokok dekat area, Kebocoran tangki dan paparan uap BBM, Percikan api selama perbaikan. |

Tingkat keparahan bahaya dalam konteks keselamatan kerja dapat dikategorikan berdasarkan dampaknya terhadap keselamatan karyawan dan lingkungan di sekitarnya. Pada tingkat ringan, bahaya yang ada biasanya berdampak terbatas dan lebih mudah untuk dikendalikan. Contohnya adalah kurangnya pelatihan mengemudi defensif bagi pengemudi yang dapat berisiko terjadinya kecelakaan lalu lintas. Meski tidak langsung menyebabkan kerusakan besar, kurangnya pelatihan ini dapat meningkatkan risiko kecelakaan ringan yang disebabkan oleh pengemudi yang kurang terampil dalam menghadapi situasi kritis di jalan.

Pada tingkat sedang, bahaya yang dihadapi memiliki potensi untuk menyebabkan kerusakan atau kecelakaan yang lebih serius namun masih dapat diminimalisir dengan langkah-langkah pencegahan yang tepat. Contohnya adalah tumpahan bahan bakar minyak (BBM) selama proses transportasi yang dapat mencemari lingkungan dan menimbulkan bahaya kebakaran jika tidak segera ditangani. Selain itu, sistem alarm yang kurang optimal dapat menjadi masalah di lingkungan kerja, karena jika terjadi kebakaran atau kecelakaan, sistem alarm yang tidak berfungsi dengan baik dapat memperlambat respons darurat, meningkatkan potensi kerusakan atau cedera.

Sementara itu, pada tingkat berat, bahaya yang ada memiliki potensi untuk menyebabkan kecelakaan yang sangat serius, bahkan bisa

berujung pada kematian atau kerusakan yang sangat besar. Beberapa contoh bahaya pada tingkat ini antara lain pelanggan merokok dekat area yang rawan, yang dapat menyebabkan kebakaran jika ada bahan mudah terbakar di sekitar area tersebut. Kebocoran tangki dan paparan uap BBM juga merupakan bahaya yang sangat berisiko tinggi karena dapat menyebabkan ledakan atau kebakaran besar. Terakhir, percikan api selama perbaikan juga menjadi bahaya serius, terutama jika terjadi di dekat bahan yang mudah terbakar seperti BBM atau gas, yang dapat menimbulkan kebakaran hebat atau ledakan. Semua bahaya ini membutuhkan pengawasan dan penanganan yang sangat ketat untuk mencegah terjadinya kecelakaan besar yang dapat merugikan perusahaan dan keselamatan pekerja.

Tabel 5.2
Ranking Risiko Berdasarkan Tingkat Keparahan dan Probabilitas

| Tingkat Risiko | Bahaya | Dampak | Probabilitas |
|----------------|-------------------------------------|--------|--------------|
| Rendah | Pelatihan mengemudi defensif kurang | Kecil | Rendah |
| Sedang | Sistem alarm kurang optimal | Sedang | Sedang |
| | Tumpahan BBM selama transportasi | Sedang | Sedang |
| Tinggi | Pelanggan merokok dekat area | Besar | Tinggi |
| | Kebocoran tangki BBM | Besar | Tinggi |
| | Percikan api selama perbaikan | Besar | Tinggi |

Berdasarkan tabel 5.2 dalam manajemen risiko, setiap potensi bahaya yang ada di tempat kerja perlu dianalisis berdasarkan tingkat risikonya, dampaknya, dan probabilitas terjadinya. Analisis ini penting untuk menentukan prioritas dalam penanganannya. Pada tingkat risiko rendah, terdapat potensi bahaya berupa pelatihan mengemudi defensif yang kurang. Meskipun ini berpotensi menyebabkan kesalahan dalam berkendara, dampaknya bersifat kecil, seperti kerusakan kendaraan ringan atau kecelakaan kecil yang tidak menimbulkan cedera serius.

Probabilitas kejadian ini rendah, karena pelatihan yang ada biasanya sudah cukup untuk memitigasi masalah tersebut.

Pada tingkat risiko sedang, ada beberapa bahaya yang dapat terjadi, antara lain sistem alarm yang kurang optimal. Meskipun hal ini bisa menyebabkan keterlambatan dalam merespon situasi darurat, dampaknya sedang, seperti terlambatnya penanganan kebakaran atau kecelakaan lainnya. Probabilitas kejadian ini sedang, karena sistem alarm kadang-kadang bisa berfungsi dengan baik, namun dalam kondisi tertentu mungkin tidak optimal. Bahaya lainnya adalah tumpahan BBM selama transportasi, yang bisa menyebabkan kerusakan kendaraan atau pencemaran lingkungan. Dampaknya sedang karena tumpahan BBM dapat ditangani dengan cepat jika terdeteksi segera. Probabilitas kejadian ini juga sedang, karena faktor manusia dan kondisi peralatan bisa mempengaruhi kejadian tersebut.

Pada tingkat risiko tinggi, terdapat beberapa bahaya yang dapat menimbulkan kerugian besar. Salah satunya adalah pelanggan merokok dekat area, yang dapat menyebabkan kebakaran jika ada bahan mudah terbakar di sekitar. Dampaknya besar, karena kebakaran dapat menghancurkan fasilitas dan membahayakan nyawa. Probabilitas terjadinya kejadian ini tinggi, terutama jika pengawasan di area tersebut tidak ketat. Kebocoran tangki BBM juga termasuk dalam bahaya dengan tingkat risiko tinggi. Kebocoran ini bisa menyebabkan kebakaran besar atau pencemaran lingkungan yang meluas, dengan dampak yang sangat besar. Probabilitasnya tinggi, mengingat kondisi tangki dan pemeliharaan yang kurang baik bisa memperbesar peluang terjadinya kebocoran. Bahaya terakhir pada tingkat risiko tinggi adalah percikan api selama perbaikan. Percikan api ini dapat menyulut kebakaran atau ledakan jika mengenai bahan yang mudah terbakar, dengan dampak besar. Probabilitas kejadian ini juga tinggi, karena sering terjadi dalam proses perbaikan yang melibatkan mesin atau bahan berbahaya.

2. Pendapat *Expert Judgement*

Sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan keselamatan, efisiensi operasional, dan kepatuhan terhadap prosedur di lingkungan kerja, perusahaan telah merancang sistem penghargaan dan hukuman yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai standar keselamatan yang optimal. Rancangan ini menggabungkan berbagai elemen yang mencerminkan tingkat keparahan pelanggaran serta kontribusi positif yang diharapkan dari karyawan. Dalam konteks ini, penting untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap rancangan tersebut, baik dari segi keadilan, konsistensi, maupun relevansinya dengan tujuan perusahaan.

Sebagai bagian dari proses evaluasi, penulis telah melakukan wawancara dengan Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D, seorang ahli di bidang manajemen sumber daya manusia, untuk mendapatkan pandangan dan penilaian yang mendalam mengenai rancangan ini. Pendapat dari Prof. Nurhidayati memberikan perspektif berharga yang memperkaya analisis terhadap sistem penghargaan dan hukuman yang telah disusun.

Penting untuk memahami bahwa tujuan utama dari sistem ini bukan hanya untuk memberikan sanksi kepada pelanggaran yang terjadi, tetapi juga untuk mengapresiasi dan memperkuat perilaku positif yang mendorong budaya keselamatan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, evaluasi yang dilakukan akan menyoroti bagaimana rancangan hukuman dan penghargaan ini dapat menciptakan suasana kerja yang lebih aman, produktif, dan berkelanjutan. Dalam tanggapan ini, akan dibahas secara mendalam berbagai aspek yang mendasari rancangan ini, serta potensi perbaikan untuk meningkatkan efektivitas dan penerapannya di lapangan.

Tabel 5.3
Tanggapan Hasil Penelitian Oleh *Expert Judgement*

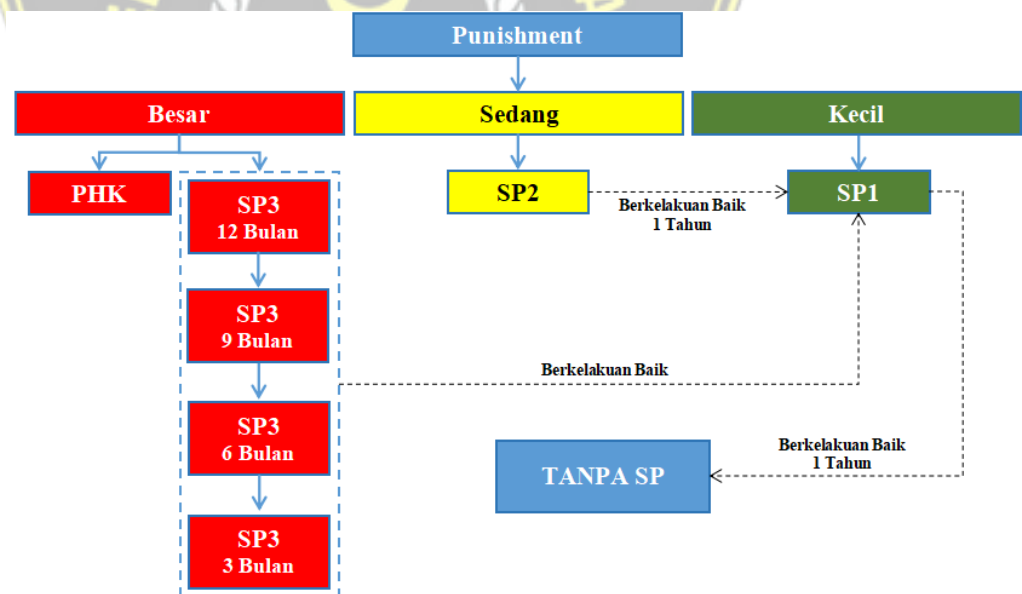
| No. | Aspek | Kriteria | Tanggapan |
|-----|--------------------|----------------------|---|
| 1. | Kejelasan Kriteria | Kriteria Pelanggaran | Dalam rancangan hukuman, kriteria pelanggaran yang telah ditetapkan cukup spesifik dan terperinci. Setiap |

| No. | Aspek | Kriteria | Tanggapan |
|-----|---|---------------------------------------|--|
| | Pelanggaran dan Penghargaan | | pelanggaran diberikan kategori yang jelas, seperti "besar," "sedang," dan "kecil," yang membantu memberikan gambaran jelas tentang tingkat keparahan dan dampaknya terhadap keselamatan kerja dan perusahaan. Misalnya, tindakan seperti merokok saat mengemudi truk tangki BBM dan mengemudi dalam kondisi mabuk atau di bawah pengaruh obat-obatan terlarang adalah pelanggaran dengan kategori besar, yang wajar mengingat dampaknya yang sangat serius terhadap keselamatan dan risiko yang ditimbulkan. |
| | | Kriteria Penghargaan | Kriteria penghargaan juga telah disusun dengan baik, dengan pengakuan terhadap perilaku yang mengarah pada peningkatan keselamatan kerja, efisiensi, dan kepatuhan terhadap standar operasional. Penghargaan yang diberikan, seperti bonus tahunan, insentif per trip, dan pelatihan lanjutan, merupakan bentuk pengakuan yang sesuai untuk perilaku yang diinginkan. |
| 2. | Keseimbangan antara Reward dan Punishment | Proporsi antara Reward dan Punishment | Secara umum, sistem reward dan punishment ini cukup seimbang. Hukuman lebih ditekankan pada pelanggaran yang dapat menyebabkan bahaya serius bagi keselamatan kerja, seperti kecelakaan fatal, pencemaran lingkungan, atau risiko kebakaran dan ledakan. Penghargaan lebih ditujukan pada perilaku yang positif, seperti menjaga keselamatan kerja, melaporkan potensi bahaya, dan berinovasi dalam prosedur keselamatan. Hal ini menciptakan keseimbangan antara penguatan positif dan penguatan negatif, yang merupakan prinsip dasar dalam manajemen perilaku organisasi. |
| | | Proporsi yang Tepat | Penggunaan hukuman yang lebih berat (seperti PHK) untuk pelanggaran besar menunjukkan keseriusan dalam menjaga keselamatan. Namun, ada perhatian yang perlu diberikan pada penggunaan hukuman yang lebih ringan (seperti SP 1 atau SP 2) untuk pelanggaran yang lebih kecil, seperti kelalaian dalam mematuhi prosedur bongkar muat BBM. Sementara itu, penghargaan yang diberikan cukup beragam, mulai dari bonus finansial hingga pengembangan karier yang mendorong keterlibatan lebih dalam dalam budaya keselamatan. |
| 3. | Keadilan dalam Implementasi | Relevansi dengan Dampak | Salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah keadilan dalam penentuan hukuman dan penghargaan. Hukuman yang diberikan sesuai dengan tingkat bahaya yang ditimbulkan oleh pelanggaran tersebut. Namun, penting untuk memastikan bahwa sistem ini diimplementasikan secara konsisten, tanpa ada kesan ketidakadilan yang dapat muncul jika penegakan hukuman atau pemberian penghargaan tidak diikuti dengan prosedur yang transparan dan adil. |
| | | Pengawasan dan Evaluasi | Pengawasan yang ketat terhadap sistem penghargaan dan hukuman sangat penting untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan atau ketidakadilan dalam penilaiannya. Misalnya, jika seseorang mendapat SP |

| No. | Aspek | Kriteria | Tanggapan |
|-----|--------------------------------------|--|---|
| | | | yang tidak sesuai dengan tingkat pelanggaran atau penghargaan yang seharusnya diberikan tidak dihargai dengan adil, maka hal ini dapat merusak kepercayaan terhadap sistem. |
| 4. | Konsistensi dengan Tujuan Organisasi | Keselarasan dengan Misi Perusahaan | Sistem penghargaan dan hukuman ini selaras dengan tujuan utama perusahaan, yaitu untuk menjaga keselamatan kerja, mengurangi risiko, dan meningkatkan efisiensi operasional. Oleh karena itu, penghargaan seperti bonus tahunan atau pelatihan lanjutan adalah cara yang baik untuk mendorong karyawan agar lebih peduli terhadap prosedur keselamatan dan melakukan tugas mereka dengan lebih bertanggung jawab. |
| | | Dampak Positif bagi Perusahaan | Penghargaan yang diberikan juga tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga perusahaan. Misalnya, penghargaan untuk efisiensi bahan bakar yang optimal dapat mengurangi biaya operasional perusahaan, dan rekor jam kerja tanpa kecelakaan meningkatkan citra perusahaan di mata publik. |
| 5. | Peningkatan Motivasi dan Kinerja | Meningkatkan Kepatuhan | Dengan sistem penghargaan dan hukuman yang jelas, karyawan akan lebih termotivasi untuk mematuhi prosedur keselamatan kerja dan meningkatkan kinerja mereka. Penghargaan yang diberikan dengan cara yang bervariasi, seperti insentif berbasis kinerja atau kesempatan untuk promosi, dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan berinisiatif untuk meningkatkan prosedur keselamatan yang ada. |
| | | Motivasi Berkelanjutan | Selain itu, penghargaan seperti pelatihan lanjutan dan kesempatan untuk kenaikan jabatan memberikan motivasi berkelanjutan yang mengarah pada pengembangan karier jangka panjang. Ini sangat penting untuk menjaga retensi karyawan berkualitas dan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. |
| 6. | Potensi Perbaikan dalam Rancangan | Dampak Jangka Panjang | Ada baiknya jika rancangan ini dilengkapi dengan sistem evaluasi dampak jangka panjang, baik dari segi peningkatan keselamatan maupun efisiensi biaya operasional. Menambahkan komponen evaluasi yang lebih mendalam, seperti survei atau wawancara dengan karyawan, dapat membantu memahami sejauh mana sistem ini berhasil mendorong perubahan perilaku positif dalam jangka panjang. |
| | | Penyempurnaan pada Kriteria Hukuman Ringan | Kriteria hukuman untuk pelanggaran yang lebih ringan (misalnya SP 1 dan SP 2) bisa lebih diperjelas dalam hal dampaknya terhadap keselamatan dan produktivitas. Hal ini untuk menghindari pemahaman yang ambigu terhadap pelanggaran yang seharusnya dihukum ringan tetapi memiliki dampak yang lebih besar. |
| 7. | Aspek Sosial dan Etika | Pertimbangan Sosial | Dalam beberapa kasus, penghargaan yang lebih besar, seperti perjalanan wisata atau paket sembako, bisa mempengaruhi motivasi karyawan secara emosional dan sosial. Hal ini penting, karena bukan hanya insentif finansial yang memotivasi karyawan, tetapi |

| No. | Aspek | Kriteria | Tanggapan |
|-----|-------|-------------|--|
| | | | juga pengakuan sosial dan apresiasi atas kontribusi mereka. |
| | | Aspek Etika | Penting juga untuk menilai sistem penghargaan dan hukuman ini dari sudut pandang etika. Misalnya, penghargaan yang berfokus pada karyawan yang menunjukkan "kepemimpinan dalam menjaga keselamatan kerja" seharusnya tidak hanya diberikan kepada mereka yang memiliki posisi jabatan tinggi. Karyawan dengan peran lebih rendah yang menunjukkan komitmen kuat terhadap keselamatan juga harus diberikan penghargaan yang setara. |

Secara keseluruhan, rancangan sistem *reward* dan *punishment* ini sudah sangat baik dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan efisien. Meskipun demikian, ada beberapa aspek yang bisa diperbaiki, terutama dalam hal penerapan hukuman untuk pelanggaran ringan dan penilaian dampak jangka panjang dari sistem ini. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, perusahaan akan lebih mampu meningkatkan kinerja dan keselamatan secara keseluruhan.

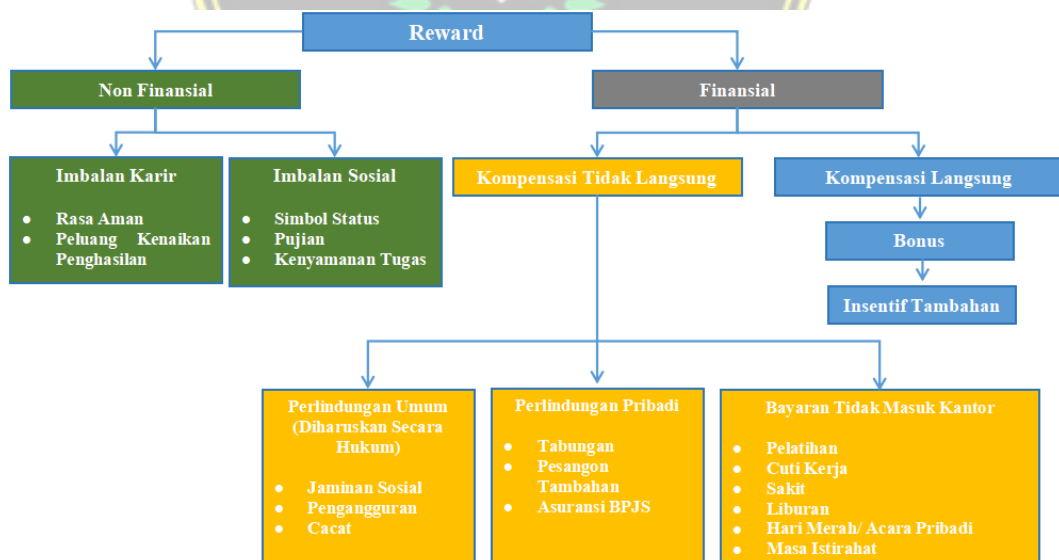


Gambar 5.2
Diagram *Punishment* Oleh *Expert Judgement*

Gambar 5.2 merupakan alur sistem hukuman atau sanksi disiplin pegawai yang diklasifikasikan berdasarkan tingkat pelanggaran menjadi tiga kategori, yaitu: Besar, Sedang, dan Kecil. Pelanggaran Besar langsung mengarah pada proses pemutusan hubungan kerja (PHK) atau

melalui tahapan bertahap dalam bentuk Surat Peringatan 3 (SP3) dengan durasi berjenjang, dimulai dari SP3 selama 3 bulan, kemudian meningkat menjadi 6 bulan, 9 bulan, hingga 12 bulan. Setelah masa SP3 12 bulan, jika pelanggaran berlanjut, pegawai akan dikenakan sanksi PHK. Ini mencerminkan eskalasi yang ketat dan progresif bagi pelanggaran berat.

Pelanggaran Sedang mengarah pada pemberian Surat Peringatan 2 (SP2). Jika setelah menerima SP2 pegawai menunjukkan perilaku baik selama satu tahun, maka statusnya dapat diturunkan ke SP1 atau langsung menjadi Tanpa SP (Surat Peringatan). Pelanggaran Kecil dikenakan SP1, yang dapat dihapus jika pegawai berperilaku baik selama 1 tahun, sehingga kembali ke status Tanpa SP. Alur ini menunjukkan pendekatan progresif dalam pemberian sanksi, dengan peluang bagi pegawai untuk memperbaiki perilaku dan kembali ke status tanpa sanksi apabila menunjukkan perilaku baik secara konsisten. Jalur pemulihan dari SP1 ke “Tanpa SP”, atau dari SP2 ke SP1, menjadi indikator bahwa sistem ini tidak hanya bersifat hukuman, tetapi juga memberi ruang rehabilitasi dan perbaikan perilaku.



Gambar 5.3
Diagram Reward Oleh Expert Judgement

Gambar 5.3 menggambarkan sistem reward (penghargaan) yang diterapkan dalam organisasi, yang terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu non finansial dan finansial. Reward non finansial mencakup aspek-aspek yang tidak langsung berkaitan dengan uang, tetapi memiliki pengaruh besar terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Imbalan karir termasuk di dalamnya memberikan rasa aman, peluang untuk kenaikan jabatan, serta peningkatan penghasilan di masa depan. Sementara itu, imbalan sosial mencakup simbol status, pujian, dan kenyamanan dalam menjalankan tugas semuanya bertujuan untuk meningkatkan penghargaan diri dan integrasi sosial pegawai di lingkungan kerja.

Di sisi lain, reward finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi bonus dan insentif tambahan yang diberikan sebagai bentuk penghargaan langsung atas kinerja atau pencapaian tertentu. Kompensasi tidak langsung lebih luas dan melibatkan tiga aspek utama: pertama, perlindungan umum yang diwajibkan secara hukum seperti jaminan sosial, tunjangan pengangguran, dan kompensasi untuk kecacatan; kedua, perlindungan pribadi yang bersifat tambahan seperti tabungan, pesangon, dan asuransi BPJS; dan ketiga, bayaran untuk ketidakhadiran ke kantor, yang mencakup pembayaran untuk cuti kerja, sakit, pelatihan, liburan, acara pribadi, dan masa istirahat. Dengan sistem reward yang menyeluruh ini, organisasi tidak hanya memberikan penghargaan material, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional, perlindungan, dan kesejahteraan jangka panjang bagi setiap karyawan.

Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik, yang menggabungkan elemen-elemen finansial dan non-finansial, akan berkontribusi besar pada pengembangan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Noe et al., 2017). Dengan demikian, perusahaan harus terus berupaya untuk menyusun kompensasi yang adil, transparan,

dan sesuai dengan kebutuhan serta kontribusi yang diberikan oleh karyawan.

5.1.3 Standar Operasional Prosedur (SOP)

1. SOP *Punishment*

SOP untuk *punishment* atau hukuman di PT Sinar Semarang dirancang untuk memastikan bahwa setiap karyawan mematuhi aturan yang berlaku, menjaga disiplin kerja, dan mendukung terciptanya lingkungan yang aman dan produktif. Penerapan hukuman tidak hanya berfungsi sebagai bentuk sanksi terhadap pelanggaran, tetapi juga sebagai mekanisme untuk mengingatkan karyawan tentang pentingnya mematuhi standar operasional yang telah ditetapkan. Dengan adanya sistem hukuman yang terstruktur dan adil, perusahaan berkomitmen untuk menjaga kepatuhan terhadap keselamatan kerja serta memastikan bahwa setiap pelanggaran direspons sesuai dengan tingkat keparahannya.

Penegakan hukuman dilakukan dengan transparansi dan konsistensi, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki perilaku mereka sebelum langkah yang lebih tegas diambil. Proses ini juga dilengkapi dengan evaluasi yang objektif dan dukungan untuk perbaikan, di mana hukuman lebih berfokus pada rehabilitasi dan pembinaan daripada sekadar hukuman semata. Dengan demikian, tujuan utama dari penerapan *punishment* adalah untuk menciptakan budaya disiplin yang berkelanjutan serta mengurangi risiko insiden yang dapat merugikan perusahaan.

Tabel 5.4
SOP *Punishment*

| Kategori Pelanggaran | Contoh Pelanggaran | Hukuman | Langkah Penerapan |
|---------------------------|---|---|--|
| Pelanggaran Berat | Merokok saat mengemudi truk tangki bahan bakar, mengemudi dalam kondisi mabuk | - Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau SP3 | 1. Penyelidikan internal untuk memastikan pelanggaran. |
| | | | 2. Pemberian SP3. |
| | | | 3. Jika tidak ada perbaikan, PHK. |
| Pelanggaran Sedang | Kecerobohan dalam mematuhi prosedur pengisian bahan bakar | - Surat Peringatan 2 (SP2) | 1. Pemberian SP2 dengan evaluasi setelah 6 bulan. |

| | | | |
|--------------------------|---|----------------------------|--|
| | | | 2. Pembinaan lanjutan dan pelatihan jika diperlukan. |
| | | | 3. Jika ada perbaikan, hukuman dicabut. |
| Pelanggaran Kecil | Kelalaian minor dalam pemeriksaan kendaraan sebelum berangkat | - Surat Peringatan 1 (SP1) | 1. Pemberian SP1 dengan evaluasi selama 3 bulan. |
| | | | 2. Penyuluhan ulang terkait prosedur operasional yang benar. |
| | | | 3. Penghapusan SP1 jika tidak ada pelanggaran. |

2. SOP Reward

SOP *reward* atau penghargaan di PT Sinar Semarang bertujuan untuk mendorong karyawan mencapai kinerja terbaik mereka, dengan mengapresiasi kontribusi positif yang mereka berikan dalam operasional perusahaan. Penghargaan ini bukan hanya diberikan dalam bentuk finansial, tetapi juga melalui pengakuan non-finansial yang memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan. Dengan sistem penghargaan yang jelas dan terukur, perusahaan berharap dapat menciptakan motivasi yang lebih tinggi dan loyalitas di antara karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Selain itu, sistem penghargaan ini berfungsi untuk memperkuat nilai-nilai perusahaan, seperti keselamatan, efisiensi, dan komitmen terhadap standar operasional. Penghargaan yang diberikan, baik itu berupa bonus, insentif, atau peluang pengembangan karir, akan menjadi bentuk pengakuan yang mendorong karyawan untuk terus berkontribusi lebih baik. Dalam jangka panjang, sistem reward yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan perusahaan.

Tabel 5.5
SOP *Reward*

| Jenis Penghargaan | Kriteria Penerima | Bentuk Penghargaan | Langkah Penerapan |
|-------------------|-------------------------------|--------------------|---|
| Finansial | Karyawan yang mencapai target | - Bonus tahunan | 1. Evaluasi kinerja tahunan berdasarkan |

| | | | |
|----------------------|--|------------------------------------|---|
| | kinerja atau mematuhi standar keselamatan | | KPI (Key Performance Indicators). |
| | | - Insentif per trip | 2. Pemberian bonus sesuai pencapaian. |
| | | - Kenaikan gaji | 3. Kenaikan gaji jika memenuhi standar perusahaan. |
| Non-Finansial | Karyawan yang menunjukkan perilaku positif di tempat kerja | - Pengakuan sosial | 1. Evaluasi pencapaian karyawan dalam program internal. |
| | | - Promosi jabatan | 2. Pengumuman penghargaan dalam pertemuan rutin atau acara tahunan. |
| | | - Pelatihan dan pengembangan karir | 3. Penawaran pelatihan untuk pengembangan karir. |

3. SOP Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

SOP Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di PT Sinar Semarang dirancang untuk melindungi karyawan dari potensi bahaya yang ada dalam lingkungan kerja, khususnya dalam industri pengangkutan bahan bakar yang memiliki risiko tinggi. K3 menjadi aspek yang sangat penting untuk menjamin keselamatan operasional dan kesejahteraan karyawan, serta memastikan bahwa setiap kegiatan di lapangan dilakukan sesuai dengan standar keselamatan yang ketat. Dengan adanya SOP K3 yang jelas, perusahaan berkomitmen untuk meminimalkan kecelakaan kerja dan potensi risiko yang dapat merugikan baik pekerja maupun perusahaan.

Penerapan SOP K3 mencakup berbagai langkah, seperti penggunaan alat pelindung diri (APD), pengawasan rutin terhadap prosedur keselamatan, dan pelatihan berkelanjutan untuk memastikan karyawan dapat mengidentifikasi serta menghindari potensi bahaya. Selain itu, sistem evaluasi dan audit keselamatan secara berkala dilakukan untuk memastikan efektivitas prosedur K3 dan untuk memberikan umpan balik yang diperlukan dalam upaya perbaikan. Dengan implementasi yang tepat, SOP K3 bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung keberlanjutan operasional perusahaan, sekaligus meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan.

Tabel 5.6
SOP K3

| Aspek K3 | Tindakan | Prosedur | Langkah Penerapan |
|-----------------------------|--|---|---|
| Penerapan SOP K3 | Semua karyawan wajib mengikuti prosedur keselamatan kerja | - Penggunaan alat pelindung diri (APD) | 1. Penyuluhan kepada karyawan mengenai SOP K3. |
| | | - Prosedur evakuasi dalam kondisi darurat | 2. Pemantauan rutin oleh tim K3. |
| | | | 3. Evaluasi tahunan dan pelatihan ulang. |
| Pengawasan dan Evaluasi | Memastikan kepatuhan terhadap SOP K3 | - Inspeksi berkala | 1. Pengawasan oleh tim K3 pada setiap aktivitas operasional. |
| | | - Evaluasi kecelakaan dan insiden | 2. Audit keselamatan setiap 6 bulan. |
| | | | 3. Tindak lanjut insiden. |
| Pelatihan dan Pendidikan | Pelatihan rutin K3 untuk karyawan | - Pelatihan keselamatan | 1. Pelatihan awal dan tahunan untuk setiap karyawan baru dan lama. |
| | | - Pelatihan penggunaan APD | 2. Pembaruan materi pelatihan sesuai dengan regulasi terbaru. |
| | | - Pelatihan evakuasi darurat | |
| Penyediaan Sarana Kesehatan | Fasilitas medis dan pemeriksaan kesehatan rutin untuk karyawan | - Klinik kesehatan di lokasi kerja | 1. Fasilitas medis yang tersedia setiap saat. |
| | | - Pemeriksaan kesehatan berkala | 2. Pemeriksaan kesehatan rutin setiap 6 bulan untuk semua karyawan. |

5.2 Pembahasan

5.2.1 Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Pengemudi Truk Tangki BBM Melanggar Peraturan Perusahaan

Kepatuhan terhadap peraturan perusahaan sangatlah penting untuk menjaga keselamatan dan efisiensi operasional. Namun, terdapat berbagai faktor yang menyebabkan beberapa pengemudi melanggar aturan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor ini bisa berasal dari tekanan kerja, kebiasaan pribadi, hingga kurangnya pengawasan dari pihak perusahaan. Memahami faktor-faktor ini sangat penting agar perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan disiplin dan kepatuhan pengemudi. Berdasarkan deskripsi data penelitian, berikut adalah beberapa faktor utama yang sering menjadi penyebab pelanggaran aturan di kalangan pengemudi truk tangki BBM.

Tabel 5.7
Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Pengemudi Truk Tangki BBM
Melanggar Peraturan Perusahaan

| No | Faktor Penyebab | Penjelasan |
|----|---------------------------------------|--|
| 1 | Tekanan Waktu | Pengemudi sering dikejar target waktu pengiriman, sehingga tergoda untuk mengabaikan prosedur keselamatan demi efisiensi. |
| 2 | Kebiasaan Buruk | Beberapa pengemudi memiliki kebiasaan lama yang sulit diubah, seperti tidak memakai alat pelindung diri atau mengabaikan inspeksi kendaraan. |
| 3 | Kurangnya Pengawasan | Jika pengawasan perusahaan kurang ketat, pengemudi bisa merasa bebas untuk tidak mematuhi aturan. |
| 4 | Minimnya Sanksi Awal | Jika sanksi bagi pelanggaran ringan tidak cukup menimbulkan efek jera, pengemudi bisa terus melakukan kesalahan berulang. |
| 5 | Kurangnya Pemahaman Aturan | Tidak semua pengemudi memahami atau menyadari pentingnya prosedur keselamatan yang telah ditetapkan perusahaan. |
| 6 | Kelelahan dan Tekanan Kerja | Jadwal kerja yang padat dan minimnya waktu istirahat membuat pengemudi kurang fokus dan cenderung mengabaikan peraturan. |
| 7 | Lingkungan Kerja | Beberapa rekan kerja mungkin memberikan pengaruh negatif dengan menyepelekan aturan keselamatan. |
| 8 | Kurangnya Insentif untuk Kedisiplinan | Jika tidak ada penghargaan bagi pengemudi yang disiplin, motivasi untuk mematuhi aturan bisa menurun. |

5.2.2 Potensi Bahaya Yang Ditimbulkan Akibat Karyawan Melanggar Peraturan Perusahaan

Pelanggaran terhadap aturan keselamatan dalam operasional truk tangki BBM tidak hanya berdampak pada pekerja itu sendiri, tetapi juga dapat menimbulkan risiko besar bagi masyarakat dan lingkungan. Setiap prosedur yang ditetapkan memiliki tujuan utama untuk mencegah insiden berbahaya seperti kecelakaan, kebocoran, atau bahkan ledakan. Oleh karena itu, memahami dampak dari setiap pelanggaran sangatlah penting

agar langkah pencegahan dapat diterapkan dengan lebih optimal. Berdasarkan deskripsi data penelitian, berikut adalah beberapa potensi bahaya yang dapat terjadi akibat pelanggaran peraturan di sektor transportasi BBM.

Tabel 5.8
Potensi Bahaya Yang Ditimbulkan Akibat Karyawan Melanggar
Peraturan Perusahaan

| No | Potensi Bahaya | Penjelasan |
|----|---------------------------|---|
| 1 | Kebakaran atau Ledakan | Pelanggaran seperti merokok saat pengisian BBM dapat memicu kebakaran yang sangat berbahaya. |
| 2 | Kecelakaan Lalu Lintas | Mengemudi dengan kecepatan tinggi atau mengabaikan prosedur keselamatan dapat menyebabkan kecelakaan fatal. |
| 3 | Kebocoran BBM | Kelalaian saat pengisian atau inspeksi dapat menyebabkan kebocoran yang berisiko mencemari lingkungan dan membahayakan masyarakat. |
| 4 | Kerusakan Kendaraan | Mengabaikan pemeriksaan kendaraan sebelum berangkat bisa menyebabkan kegagalan teknis seperti rem blong atau kebocoran bahan bakar. |
| 5 | Cedera atau Kematian | Pelanggaran prosedur keselamatan bisa berakibat pada kecelakaan yang melukai atau bahkan menghilangkan nyawa pengemudi dan orang lain. |
| 6 | Sanksi Hukum dan Keuangan | Jika terjadi insiden akibat kelalaian, perusahaan bisa menghadapi tuntutan hukum dan denda yang besar. |
| 7 | Kerugian Perusahaan | Kerusakan aset, hilangnya bahan bakar, dan keterlambatan pengiriman dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan bagi perusahaan. |
| 8 | Reputasi Buruk | Insiden keselamatan akibat pelanggaran bisa merusak citra perusahaan di mata pelanggan dan regulator. |

5.2.3 Implementasi Kebijakan Berbasis *Reward And Punishment*

Peraturan perusahaan merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh karyawan dalam setiap organisasi atau perusahaan, termasuk di PT Sinar Semarang. Kebijakan perusahaan yang efektif tidak

hanya bergantung pada prosedur dan peraturan, tetapi juga pada sistem pengawasan dan pemberian insentif atau sanksi yang dapat mendorong karyawan untuk selalu mematuhi standar keselamatan yang telah ditetapkan. Kebijakan *reward and punishment* (penghargaan dan hukuman) dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan menjadi salah satu metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menegakkan disiplin dan memotivasi karyawan dalam menjaga keselamatan kerja.

Reward atau penghargaan diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kepatuhan dan dedikasi tinggi terhadap penerapan kebijakan perusahaan, sementara *punishment* atau hukuman diberikan kepada mereka yang melanggar aturan yang telah ditetapkan. Penerapan kebijakan ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman, mengurangi angka kecelakaan, serta meningkatkan kinerja keseluruhan di perusahaan. Namun, untuk memastikan keberhasilan dari kebijakan ini, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang cara implementasi yang adil dan efektif, serta evaluasi secara berkelanjutan terhadap dampak kebijakan tersebut pada perilaku karyawan. Berikut hasil implementasi kebijakan *reward and punishment* pelaksanaan kebijakan perusahaan di PT Sinar Semarang.

1. Rancangan Hukuman (*Punishment*)

Tabel 5.9
Rancangan Hukuman (*Punishment*)

| No | Kriteria Pelanggaran | Kategori | Dampak | Hukuman |
|----|--|----------|---|-----------------|
| 1 | Merokok saat mengemudi truk tangki BBM | Besar | Risiko kebakaran dan ledakan yang mengancam nyawa serta aset perusahaan | SP 3 (12 bulan) |
| 2 | Tidak menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) saat bekerja | Sedang | Potensi kecelakaan kerja dan cedera | SP 2 |
| 3 | Menggunakan ponsel saat mengemudi truk tangki BBM | Besar | Risiko kecelakaan lalu lintas yang dapat menyebabkan kebocoran BBM | SP 3 (9 bulan) |
| 4 | Melanggar rute perjalanan yang telah ditentukan | Sedang | Risiko keterlambatan distribusi dan potensi penyalahgunaan BBM | SP 2 |

| No | Kriteria Pelanggaran | Kategori | Dampak | Hukuman |
|----|--|----------|---|----------------|
| 5 | Tidak melakukan inspeksi kendaraan sebelum perjalanan | Kecil | Potensi gangguan teknis yang dapat menyebabkan kecelakaan | SP 1 |
| 6 | Mengisi BBM di tempat yang tidak sesuai prosedur | Besar | Risiko kebocoran BBM dan pencemaran lingkungan | SP 3 (6 bulan) |
| 7 | Mengemudi dalam kondisi mabuk atau di bawah pengaruh obat-obatan terlarang | Besar | Risiko kecelakaan fatal | PHK langsung |
| 8 | Tidak melaporkan insiden kerja atau kecelakaan ringan | Sedang | Potensi bahaya lanjutan yang tidak tertangani dengan baik | SP 2 |
| 9 | Mengangkut penumpang tidak resmi di dalam truk tangki | Sedang | Risiko keselamatan bagi penumpang dan potensi pelanggaran hukum | SP 2 |
| 10 | Lalai dalam mematuhi prosedur bongkar muat BBM | Besar | Risiko tumpahan BBM dan bahaya lingkungan | SP 3 (3 bulan) |

Berdasarkan analisis tabel pelanggaran pengemudi truk tangki BBM, terdapat berbagai tingkat pelanggaran yang dikategorikan berdasarkan dampak yang ditimbulkan serta sanksi yang diberikan. Secara umum, pelanggaran ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori utama, yaitu pelanggaran besar, pelanggaran sedang, dan pelanggaran kecil, dengan hukuman yang semakin berat seiring dengan tingkat risiko yang ditimbulkan.

a. Pelanggaran Kategori Besar (Hukuman: SP 3 & PHK atau PHK Langsung)

Pelanggaran dalam kategori ini memiliki dampak yang sangat serius, melibatkan risiko seperti kebakaran, ledakan, kecelakaan fatal, dan pencemaran lingkungan. Oleh karena itu, hukuman yang diberikan sangat berat, berupa Surat Peringatan (SP 3) diikuti dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau bahkan PHK langsung tanpa peringatan sebelumnya. Sopaheluwakan, L. (2021) menyatakan bahwa berbagai pelanggaran yang termasuk dalam kategori ini antara lain mengemudi di bawah pengaruh alkohol atau

narkoba, merokok saat mengemudi truk tangki BBM, dan menggunakan ponsel saat berkendara. Pelanggaran-pelanggaran ini membawa risiko yang sangat besar dan memerlukan tindakan tegas berupa PHK langsung.

Beberapa pelanggaran yang termasuk dalam kategori ini adalah mengemudi dalam kondisi mabuk atau di bawah pengaruh obat-obatan terlarang, merokok saat mengemudi truk tangki BBM, serta menggunakan ponsel saat berkendara. Mengemudi dalam keadaan mabuk merupakan pelanggaran yang paling berbahaya karena dapat menyebabkan hilangnya kendali kendaraan, kecelakaan fatal, serta kematian bagi pengemudi maupun pengguna jalan lainnya. Oleh sebab itu, hukuman yang diberikan adalah PHK langsung, tanpa adanya tahapan peringatan. Sementara itu, merokok saat mengemudi dan menggunakan ponsel saat berkendara juga dianggap sebagai pelanggaran besar karena dapat menyebabkan kebakaran dan kecelakaan lalu lintas yang berujung pada kebocoran BBM. Oleh karena itu, sanksinya adalah SP 3 & PHK.

Selain itu, pelanggaran lain yang masuk dalam kategori besar adalah mengisi BBM di tempat yang tidak sesuai prosedur serta lalai dalam mematuhi prosedur bongkar muat BBM. Kesalahan ini dapat menyebabkan kebocoran, pencemaran lingkungan, serta risiko ledakan yang membahayakan banyak pihak. Untuk menghindari risiko besar ini, perusahaan memberlakukan SP 3 & PHK sebagai bentuk tindakan tegas terhadap pelanggar.

b. Pelanggaran Kategori Sedang (Hukuman: SP 2)

Pelanggaran dalam kategori ini memiliki dampak yang cukup serius, namun tidak langsung mengancam nyawa atau menyebabkan kecelakaan fatal dalam waktu singkat. Pelanggaran ini berpotensi merugikan perusahaan dan dapat menimbulkan bahaya jika dibiarkan terus berulang. Oleh karena itu, hukuman yang diberikan adalah Surat Peringatan (SP 2), yang berfungsi sebagai peringatan

keras agar pelanggaran tersebut tidak terulang. Agustina et al (2023) memberikan beberapa contoh pelanggaran dalam kategori ini adalah tidak menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) saat bekerja, melanggar rute perjalanan yang telah ditentukan, dan tidak melaporkan insiden kerja.

Beberapa contoh pelanggaran dalam kategori ini adalah tidak menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) saat bekerja, melanggar rute perjalanan yang telah ditentukan, serta tidak melaporkan insiden kerja atau kecelakaan ringan. Tidak menggunakan APD dapat meningkatkan risiko cedera saat bekerja, terutama di area yang berisiko tinggi seperti SPBU dan depot BBM. Sementara itu, melanggar rute perjalanan dapat menyebabkan keterlambatan pengiriman serta meningkatkan potensi penyalahgunaan BBM. Di sisi lain, tidak melaporkan insiden kerja berisiko menyebabkan bahaya lanjutan yang tidak segera tertangani, yang dapat berdampak pada keselamatan pengemudi maupun operasional perusahaan.

Selain itu, mengangkut penumpang tidak resmi di dalam truk tangki juga termasuk pelanggaran sedang karena dapat membahayakan keselamatan penumpang serta melanggar aturan hukum terkait transportasi BBM. Semua pelanggaran dalam kategori ini mendapatkan hukuman SP 2, yang menjadi peringatan agar pengemudi lebih disiplin dan tidak mengulangi kesalahan yang sama.

c. Pelanggaran Kategori Kecil (Hukuman: SP 1)

Pelanggaran kategori kecil biasanya berkaitan dengan kelalaian teknis yang dapat mengganggu operasional, namun tidak langsung menimbulkan bahaya besar. Misalnya, tidak melakukan inspeksi kendaraan sebelum perjalanan. Siregar et al (2021) beranggapan bahwa hal ini meningkatkan risiko gangguan teknis selama perjalanan yang dapat menyebabkan kecelakaan atau keterlambatan operasional. Oleh karena itu, meskipun dampaknya

tidak sebesar pelanggaran kategori sedang atau besar, pelanggaran ini tetap dikenai hukuman SP 1 sebagai teguran awal agar pengemudi lebih berhati-hati dalam menjalankan prosedur operasional.

Satu-satunya pelanggaran yang termasuk dalam kategori ini adalah tidak melakukan inspeksi kendaraan sebelum perjalanan. Inspeksi kendaraan sebelum keberangkatan sangat penting untuk memastikan semua sistem berfungsi dengan baik, seperti rem, tekanan ban, serta kondisi tangki BBM. Jika inspeksi tidak dilakukan, risiko gangguan teknis selama perjalanan meningkat, yang dapat menyebabkan kecelakaan atau keterlambatan operasional. Oleh sebab itu, meskipun dampaknya tidak sebesar pelanggaran kategori sedang atau besar, kelalaian ini tetap dikenai hukuman SP 1 agar pengemudi lebih berhati-hati dalam menjalankan prosedur operasional.

2. Rancangan Penghargaan (*Reward*)

Tabel 5.10
Rancangan Penghargaan (*Reward*)

| No | Kriteria Penghargaan | Kategori | Dampak | Reward |
|----|--|----------|--|--|
| 1 | Mematuhi SOP keselamatan kerja secara konsisten | Besar | Mengurangi risiko kecelakaan dan menjaga efisiensi operasional | Bonus tahunan & piagam penghargaan |
| 2 | Menyelesaikan pengiriman BBM tepat waktu tanpa pelanggaran | Sedang | Meningkatkan kepuasan pelanggan dan efisiensi distribusi | Insentif tambahan per trip |
| 3 | Tidak pernah menerima SP selama 2 tahun berturut-turut | Besar | Meningkatkan disiplin kerja dan kepatuhan karyawan | Paket sembako |
| 4 | Melaporkan potensi bahaya yang dapat mencegah kecelakaan | Sedang | Mengurangi potensi insiden yang dapat merugikan perusahaan | Penghargaan karyawan teladan & bonus tunai |
| 5 | Menunjukkan kepemimpinan dalam menjaga keselamatan kerja | Besar | Mendorong budaya keselamatan kerja yang kuat | Pelatihan lanjutan & kesempatan kenaikan jabatan |

| No | Kriteria Penghargaan | Kategori | Dampak | Reward |
|----|--|----------|---|---|
| 6 | Mengemudi dengan efisiensi bahan bakar yang optimal | Sedang | Mengurangi biaya operasional perusahaan | Bonus efisiensi BBM |
| 7 | Aktif berpartisipasi dalam pelatihan keselamatan dan berbagi ilmu kepada rekan kerja | Sedang | Meningkatkan kesadaran dan keterampilan tim dalam K3 | Piagam penghargaan & hadiah merchandise |
| 8 | Berinisiatif meningkatkan prosedur keselamatan kerja | Besar | Meningkatkan standar operasional perusahaan | Bonus inovasi & apresiasi manajemen |
| 9 | Mencapai rekor jam kerja tanpa kecelakaan selama lebih dari satu tahun | Besar | Meningkatkan citra dan keselamatan perusahaan | Perjalanan wisata |
| 10 | Konsisten menjaga kebersihan dan perawatan kendaraan | Kecil | Memperpanjang umur kendaraan dan mengurangi biaya perawatan | Hadiah tambahan (voucher belanja, alat kerja, dll.) |

Sistem penghargaan bagi pengemudi truk tangki BBM dirancang untuk memberikan motivasi serta meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan dan efisiensi operasional perusahaan. Berdasarkan kategori penghargaan, reward diberikan sesuai dengan tingkat kontribusi pekerja dalam menjaga keselamatan, kedisiplinan, dan produktivitas kerja. Analisis ini mengelompokkan penghargaan berdasarkan tiga kategori utama, yaitu kategori besar, kategori sedang, dan kategori kecil, yang diurutkan berdasarkan dampak yang ditimbulkan serta jenis penghargaan yang diberikan.

a. Kategori Besar: Penghargaan dengan Dampak Tinggi dan Reward Signifikan

Penghargaan dengan dampak tinggi diberikan kepada pengemudi yang menunjukkan kontribusi signifikan terhadap keselamatan kerja dan efisiensi perusahaan, seperti tidak pernah menerima surat peringatan (SP) selama dua tahun atau mencapai jam kerja tanpa kecelakaan. Pencapaian seperti ini dinilai penting untuk membangun budaya kerja yang disiplin dan selamat, dan perusahaan memberikan reward besar seperti promosi jabatan, bonus, atau

pelatihan lanjutan (Nasution, 2023). Kategori ini mencakup penghargaan yang diberikan kepada pengemudi dengan kontribusi yang paling signifikan terhadap keselamatan kerja, disiplin, serta peningkatan standar operasional perusahaan. Dampak dari pencapaian dalam kategori ini sangat besar karena berkaitan langsung dengan keselamatan nyawa, reputasi perusahaan, serta efisiensi distribusi BBM. Oleh karena itu, penghargaan yang diberikan juga tergolong besar, seperti kenaikan gaji, promosi jabatan, bonus tahunan, serta kesempatan untuk mendapatkan pelatihan lanjutan yang berpotensi meningkatkan karier.

Beberapa kriteria yang masuk dalam kategori besar adalah tidak pernah menerima surat peringatan (SP) selama dua tahun berturut-turut, menunjukkan kepemimpinan dalam menjaga keselamatan kerja, mencapai rekor jam kerja tanpa kecelakaan lebih dari satu tahun, serta berinisiatif meningkatkan prosedur keselamatan kerja. Penghargaan ini tidak hanya diberikan kepada individu yang secara disiplin mematuhi peraturan, tetapi juga kepada mereka yang memiliki peran aktif dalam meningkatkan budaya keselamatan dan efisiensi kerja di dalam perusahaan.

Salah satu contoh penghargaan terbesar adalah bagi pengemudi yang tidak pernah menerima SP selama dua tahun berturut-turut. Hal ini menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tinggi, sehingga mereka layak mendapatkan kenaikan gaji atau promosi jabatan sebagai bentuk apresiasi dari perusahaan. Selain itu, bagi pengemudi yang berhasil mencapai rekor jam kerja tanpa kecelakaan selama lebih dari satu tahun, perusahaan memberikan reward berupa perjalanan wisata dan insentif tunai, karena pencapaian ini menunjukkan kepatuhan penuh terhadap aturan keselamatan dan standar kerja.

Kategori besar ini berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang aman dan disiplin. Oleh karena itu, reward yang

diberikan bertujuan untuk mempertahankan standar tinggi yang telah dicapai oleh pengemudi serta mendorong pengemudi lain agar lebih disiplin dan patuh terhadap aturan perusahaan.

b. Kategori Sedang: Penghargaan dengan Dampak Menengah dan Reward dalam Bentuk Insentif Tambahan

Penghargaan pada kategori ini diberikan untuk kontribusi seperti ketepatan waktu pengiriman BBM, efisiensi bahan bakar, dan pelaporan potensi bahaya. Meskipun skalanya lebih kecil, peran ini penting untuk operasional yang efisien dan aman. Insentif diberikan dalam bentuk tambahan per trip, piagam, atau merchandise perusahaan (Maulana, 2022). Kategori sedang mencakup penghargaan yang diberikan kepada pengemudi yang berkontribusi terhadap efisiensi operasional, kepatuhan terhadap jadwal kerja, serta upaya dalam meningkatkan kesadaran keselamatan di lingkungan kerja. Meskipun dampaknya tidak sebesar kategori besar, kontribusi dalam kategori ini tetap penting dalam menjaga kelancaran operasional dan keselamatan perusahaan.

Beberapa kriteria dalam kategori ini adalah menyelesaikan pengiriman BBM tepat waktu tanpa pelanggaran, melaporkan potensi bahaya yang dapat mencegah kecelakaan, mengemudi dengan efisiensi bahan bakar yang optimal, serta aktif berpartisipasi dalam pelatihan keselamatan dan berbagi ilmu kepada rekan kerja. Reward yang diberikan untuk kategori ini umumnya berupa insentif tambahan per trip, bonus efisiensi BBM, penghargaan karyawan teladan, serta hadiah berupa piagam penghargaan atau merchandise perusahaan.

Sebagai contoh, pengemudi yang menyelesaikan pengiriman BBM tepat waktu tanpa pelanggaran mendapatkan insentif tambahan per trip karena kontribusinya dalam memastikan distribusi berjalan lancar. Selain itu, mereka yang aktif melaporkan potensi bahaya yang dapat mencegah kecelakaan diberikan bonus tunai serta

penghargaan karyawan teladan, karena upaya mereka berkontribusi dalam mengurangi potensi insiden di lapangan.

Kategori ini juga memberikan penghargaan kepada pengemudi yang secara aktif mengikuti pelatihan keselamatan dan berbagi ilmu dengan rekan kerja. Mereka akan mendapatkan piagam penghargaan serta hadiah berupa merchandise perusahaan sebagai bentuk apresiasi atas upaya mereka dalam meningkatkan kesadaran dan keterampilan keselamatan kerja di dalam tim.

Penghargaan dalam kategori ini bertujuan untuk mendorong pengemudi agar lebih peduli terhadap keselamatan, disiplin dalam menyelesaikan tugas, serta aktif dalam berbagi pengetahuan kepada rekan kerja, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan aman.

c. Kategori Kecil: Penghargaan dengan Dampak Rendah dan Reward dalam Bentuk Apresiasi Sederhana

Reward kategori kecil diberikan kepada pengemudi yang menunjukkan kebiasaan baik seperti merawat kendaraan dan menjaga kebersihan. Meskipun tidak berdampak langsung pada keselamatan operasional, hal ini membantu efisiensi jangka panjang seperti pengurangan biaya perawatan kendaraan. Bentuk penghargaan biasanya berupa apresiasi sederhana seperti voucher atau perlengkapan kerja (Prabowo & Darmawan, 2021). Kategori kecil mencakup penghargaan bagi pengemudi yang melakukan tugas tambahan dalam operasional sehari-hari yang bersifat pendukung, seperti menjaga kebersihan kendaraan serta merawat peralatan kerja dengan baik. Meskipun dampaknya tidak sebesar kategori lain, peran ini tetap penting dalam menjaga efisiensi dan efektivitas kerja.

Salah satu contoh penghargaan dalam kategori ini diberikan kepada pengemudi yang konsisten menjaga kebersihan dan perawatan kendaraan. Hal ini dapat memperpanjang umur kendaraan serta mengurangi biaya perawatan perusahaan, sehingga perusahaan

memberikan reward berupa hadiah tambahan seperti voucher belanja atau alat kerja.

Penghargaan dalam kategori ini bertujuan untuk memberikan apresiasi sederhana kepada pengemudi yang memiliki kedisiplinan dalam merawat kendaraan, yang pada akhirnya juga berdampak pada efisiensi biaya operasional perusahaan.



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan sejalan dengan tujuan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Faktor-faktor yang menyebabkan pengemudi truk tangki bahan bakar melanggar peraturan perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kebiasaan buruk, kurangnya pemahaman aturan, serta kelelahan akibat tekanan kerja. Sementara itu, faktor eksternal meliputi tekanan waktu, kurangnya pengawasan, minimnya sanksi awal, pengaruh lingkungan kerja yang kurang disiplin, serta kurangnya insentif bagi pengemudi yang patuh. Untuk mengatasi permasalahan ini, perusahaan perlu meningkatkan pengawasan, menerapkan sanksi yang lebih efektif, serta memberikan insentif bagi pengemudi yang berdisiplin agar keselamatan kerja dapat lebih terjaga.
2. Potensi bahaya yang ditimbulkan akibat melanggar peraturan perusahaan yaitu bahaya utama mencakup risiko kebakaran atau ledakan, kecelakaan lalu lintas, dan kebocoran BBM, yang tidak hanya mengancam keselamatan pengemudi tetapi juga masyarakat serta lingkungan. Selain itu, kelalaian dalam inspeksi kendaraan dapat menyebabkan kegagalan teknis, yang berujung pada kecelakaan atau kerusakan aset. Dampak lainnya meliputi cedera atau kematian, sanksi hukum dan keuangan, serta kerugian finansial bagi perusahaan. Jika insiden ini terus terjadi, reputasi perusahaan dapat tercemar, mengurangi kepercayaan pelanggan dan regulator terhadap standar keselamatan yang diterapkan.
3. Implementasi kebijakan berbasis *reward and punishment* yaitu:
 - a. *Punishment*
 - 1) Pelanggaran dengan risiko paling tinggi, seperti mengemudi dalam kondisi mabuk, merokok saat mengemudi, dan menggunakan ponsel saat berkendara, mendapatkan hukuman paling berat, yakni PHK langsung atau SP 3 & PHK.

- 2) Pelanggaran yang berisiko sedang, seperti tidak memakai APD atau melanggar rute perjalanan, mendapatkan SP 2 sebagai peringatan serius.
 - 3) Pelanggaran kecil, seperti kelalaian dalam inspeksi kendaraan, SP 1 diberikan sebagai bentuk teguran awal.
- b. *Reward*
- 1) Kategori Besar diberikan kepada pengemudi dengan kontribusi paling tinggi dalam menjaga keselamatan kerja, disiplin, dan inovasi prosedur keselamatan. *Reward* yang diberikan berupa kenaikan gaji, promosi jabatan, serta insentif finansial yang besar.
 - 2) Kategori Sedang mencakup kontribusi terhadap efisiensi operasional, berbagi pengetahuan, serta inisiatif dalam melaporkan bahaya, dengan *reward* berupa insentif tambahan, bonus tunai, dan piagam penghargaan.
 - 3) Kategori Kecil lebih berfokus pada kontribusi dalam pemeliharaan kendaraan dan lingkungan kerja, dengan *reward* berupa voucher belanja atau hadiah sederhana.

6.2 Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah diperoleh, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memperdalam pemahaman mengenai faktor penyebab pelanggaran peraturan, dampak keselamatan kerja, serta efektivitas kebijakan *reward and punishment* dalam meningkatkan kepatuhan pengemudi truk tangki BBM. Beberapa rekomendasi penelitian yang dapat dilakukan meliputi:

1. Analisis Efektivitas Kebijakan Pengawasan dalam Mengurangi Pelanggaran Keselamatan

Penelitian ini dapat mengkaji sejauh mana peningkatan pengawasan, baik melalui inspeksi mendadak, pemanfaatan teknologi seperti GPS dan kamera pemantau, serta peran pengawas lapangan, mampu mengurangi frekuensi pelanggaran yang dilakukan pengemudi. Penelitian ini juga dapat mengeksplorasi kendala dalam implementasi pengawasan yang lebih ketat.

2. Pengaruh Tekanan Kerja terhadap Tingkat Kepatuhan Pengemudi terhadap Peraturan Keselamatan

Faktor tekanan kerja, seperti target waktu pengiriman yang ketat dan beban kerja berlebih, diduga menjadi salah satu penyebab utama pelanggaran keselamatan. Penelitian ini dapat mengeksplorasi hubungan antara tingkat tekanan kerja dengan kecenderungan pengemudi dalam mengabaikan prosedur keselamatan, serta mencari solusi untuk mengelola beban kerja agar tidak berdampak negatif pada keselamatan operasional.

3. Evaluasi Implementasi Sistem Reward and Punishment dalam Meningkatkan Kepatuhan Pengemudi

Sistem reward and punishment yang diterapkan di perusahaan harus terus dievaluasi untuk memastikan efektivitasnya. Penelitian ini dapat menganalisis sejauh mana pemberian sanksi memberikan efek jera bagi pelanggar, serta apakah program penghargaan yang diberikan mampu meningkatkan motivasi pengemudi dalam mematuhi aturan keselamatan.

4. Studi tentang Kesadaran Keselamatan Kerja di Kalangan Pengemudi Truk Tangki BBM

Pemahaman dan kesadaran pengemudi terhadap peraturan keselamatan sangat berpengaruh terhadap kepatuhan mereka. Penelitian ini dapat mengidentifikasi sejauh mana pengemudi memahami standar keselamatan yang telah ditetapkan, serta faktor-faktor yang menyebabkan kurangnya kesadaran akan pentingnya keselamatan kerja.

5. Pengaruh Insentif Finansial dan Non-Finansial terhadap Disiplin dan Kinerja Pengemudi

Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan efektivitas insentif finansial, seperti bonus tunai dan kenaikan gaji, dengan insentif non-finansial, seperti penghargaan, sertifikat, atau pelatihan tambahan, dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pengemudi. Hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam menyusun kebijakan penghargaan yang lebih efektif.

6. Identifikasi Risiko Keselamatan Berdasarkan Jenis Pelanggaran yang Sering Terjadi

Penelitian ini dapat mengkaji jenis pelanggaran yang paling sering terjadi di lapangan dan potensi bahaya yang ditimbulkan, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah-langkah pencegahan yang lebih tepat sasaran.



DAFTAR PUSTAKA

- Adityarini, R. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kindai Ekonomika*. STIE Panca Setia.
- Afilla, M, A. (2024). Penerapan Punishment sebagai Alat Perangsang Kinerja Karyawan. *Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Hasanuddin.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management (4th ed.)*. Chicago Business Press.
- Agustina, E. S., Ariani, R. S., & Hasnadewi, N. (2023). Analisis Upaya Penegakan Hukum Terhadap Tindakan Kemitraan Dalam Perspektif Persaingan Usaha Tidak Sehat. *Jurnal Studia Legalia*.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Al Addar, B., Suyono, J., & Elisabeth, D. R. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 19(4), 112-130.
- Annazah, N. S., & Rahmatika, N. (2019). *Analisis Hubungan Tingkat Pengangguran Dan Inflasi: Studi Kasus Di Asean 7*. Jurnal Ketenagakerjaan, 14(2), 559948.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2021). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th Edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Fadel, M., Muis, M., & Russeng, S. S. (2014). Faktor yang Berhubungan dengan Kelelahan Kerja Pengemudi Pengangkutan BBM di TBBM PT. Pertamina Parepare. Universitas Hasanuddin. (Online). Retrieved from <https://123dok.com/document/y4m2879y-faktor-berhubungan-kelelahan-kerja-pengemudi-pengangkutan-pertamina-parepare.html>
- Fatria, M. A. (2017). *Perilaku Merokok pada Karyawan PT. Pertamina (Persero) Aviation DPPU Sepinggan, Balikpapan*. (Online). Universitas Islam Indonesia. Retrieved from <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/22943>
- Indonesia. (1970). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Indonesia. (2008). *Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER-15/MEN/VII/2008 tentang Pedoman Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Tempat Kerja*. Jakarta: Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

- Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 32 Tahun 2021 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja pada Kegiatan Minyak dan Gas Bumi*. Jakarta: Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.
- International Labour Organization. (2021). Occupational safety and health. (Online). Retrieved from <https://www.ilo.org>
- Kaufman, B. E. (2021). *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Industrial Relations Research Association.
- Kawulur, T. K., Areros, W. A., & Pio, R. J. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Columbia Perdana Cabang Manado. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 16(2), 88-101.
- Kementerian Kesehatan RI. (2021). *Kerugian Ekonomi Akibat Penggunaan Tembakau*. Jakarta: Kemenkes RI.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2018). *Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 5 Tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja*. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2020). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja*. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Kentjana, Natasya Michelle Putri dan Piter Nainggolan. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia Tbk.). *National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development Universitas Bunda Mulia*, Jakarta (hlm. 973-997).
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2019). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th Edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Lee, J., Seo, H., & Choi, B. (2020). Organizational support and employees' compliance with workplace smoking bans: The mediating role of perceived fairness and the moderating role of supervisor support. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 577-592.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Maulana, R. (2022). Hubungan Pemberian Insentif dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Sopir Truk Tangki BBM di PT Elnusa Petrofin. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(2).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd Edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Nasution, A. Z. (2023). Analisis Sistem Penghargaan dan Disiplin Karyawan Terhadap Kinerja di PT Pertamina Patra Niaga. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(1).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nugroho, A., & Santoso, B. (2020). Pengaruh perilaku merokok terhadap keselamatan kerja di industri manufaktur. *Jurnal Kesehatan Kerja*, 15(2), 123–130.
- Nuraeni, Y., Yulianti, A., Nasution, F. A., Muharam, A. S., & Iqbal, F. (2022). Peran Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas Dalam Menyediakan Tenaga Kerja Pada Dunia Usaha dan Industri. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 17(1), 11–26.
- Perdana, S., & Enitasari, E. (2020). Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Terhadap Produktivitas di PT X dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) dan Management by Objective (MBO). LPPM Prosiding Seminar Nasional.
- Pertamina. (2020). *Kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Pertamina*. Jakarta: PT Pertamina (Persero).
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2020). *Motivation and Work Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Prabowo, R. A., & Darmawan, A. (2021). Penerapan Sistem Reward dan Punishment terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Bagian Operasional. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 57–65.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Putri, A. (2019). *Disabilitas dan partisipasi di pasar tenaga kerja Indonesia: Analisis data Sakernas 2018*. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 14(2), 559–574.
- Ronaldodo, M. N., & Rizqi, M. A. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Jaya Gung. *Value: Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Sari, D. P., Hartono, B., & Lestari, S. (2021). Dampak paparan asap rokok terhadap kesehatan pekerja di lingkungan kerja. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 12(1), 45–52.
- Sari, R. A. P., Hartono, S., & Lestari, S. R. (2018). Analisis Risiko Kesehatan Lingkungan Akibat Paparan Benzene melalui Inhalasi pada Awak Mobil Tangki di Pertamina Patra Niaga. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro*, 7(3), 198–210.
- Sari, T. P., & Ekowati, S. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(3), 45–60.
- Setiadin, F. (2023). Implementasi Kawasan Tanpa Rokok melalui Kebijakan Peraturan Daerah di Kota Bandung. *Jurnal Dinamika Pemerintahan. Universitas Galuh*.

- Setyanti, A. M., & Finuliyah, F. (2022). *Pengangguran terdidik pada masa pandemi COVID-19: Analisis pada data sakernas 2020*. Jurnal Ketenagakerjaan, 17(1), 27-39.
- Siregar, T., Zulyadi, R., & Harahap, R. R. M. (2022). Analisis Hukum terhadap Tanggungjawab Perusahaan Pemberi Izin Kapal Asing Sandar di Pelabuhan pada PT. Pelni Cabang Lhokseumawe. *Journal of Education*.
- Smith, D. R., & Leggat, P. A. (2021). The role of communication in implementing workplace smoking bans: A systematic review. *Tobacco Induced Diseases*, 19, 1-10.
- Sopaheluwakan, L. (2021). Tinjauan Yuridis Mitra Kerja (Pengemudi) pada Perusahaan Forwarding (Transportasi). *Perspektif: Kajian Masalah Hukum dan Masyarakat*.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto, et, al. (2017). Pengaruh Reward (Penghargaan), Punsihment (Hukuman) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat. *Prosiding Seminar Ilmiah Nasional*.
- Werner, J. M. (2017). *Human Resource Development* (7th ed.). Pearson.
- Windari, O, O., Hirdanti, D., & Siddiq, A. (2024). Pengaruh Identifikasi Bahaya Dan Penilaian Risiko Terhadap Penerapan K3 Di PT. Kawasan Industri Nusantara (Kinra). *PREPOTIF: Jurnal Kesehatan Masyarakat, Vol 8 (4)*.
- Wirawan, A., & Afani. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan pada CV Media Kreasi Bangsa. *Journal of Applied Business Administration Vol 2, No 2, September*.

