

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk mendapatkan gambaran, kerangka berpikir, dan sekaligus untuk mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Dengan adanya penelitian terdahulu maka tidak akan terjadi pengulangan penelitian. Penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dwi Arief (2010)

Judul dalam penelitian ini yaitu *Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan* (Studi pada Karyawan tetap PT Varia Usaha, Gresik). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan program kesejahteraan pada PT Varia Usaha Gresik, semangat kerja Karyawan pada PT Varia Usaha Gresik, dan seberapa besar pelaksanaan program kesejahteraan mempengaruhi semangat kerja karyawan pada PT Varia Usaha Gresik.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa program kesejahteraan karyawan yang terdiri dari variabel program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis ( $X_1$ ), variabel program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif ( $X_2$ ), dan variabel pembayaran untuk waktu tidak bekerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $41,894 > 2,74$  dan dengan

nilai (sig)  $F < \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$  dapat diinterpretasikan bahwa program kesejahteraan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

**B. Program Kesejahteraan Karyawan**

**1. Pengertian Program Kesejahteraan Karyawan**

Pemeliharaan karyawan adalah kegiatan untuk memelihara kondisi fisik dan mental dari para karyawan. Setelah fungsi penarikan karyawan, pengembangan, pemberian kompensasi dan integrasi akan dilanjutkan dengan pemeliharaannya, disamping memberikan perhatian khusus terhadap usaha – usaha untuk memelihara kesehatan dan sikap karyawan. Ardana dkk (2012:233) mengungkapkan bahwa “Apabila program – program kesehatan dan keselamatan kerja adalah untuk memelihara kondisi fisik karyawan, sedangkan program kesejahteraan karyawan membantu memelihara semangat kerja (*morale*) karyawan. Memberikan perhatian khusus pada program kesejahteraan karyawan yang baik akan memelihara sikap karyawan baik terhadap kinerja dan lingkungan kerjanya”.

Banyak istilah yang dipergunakan oleh para pakar untuk program kesejahteraan karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Moekijat (2010:167)

mengenai pengertian *benefits and services* belum ada persesuaian pendapat para ahli, bahkan banyak istilah lain yang dipergunakan sebagai pengganti istilah tersebut, antara lain: *fringe benefits* (kesejahteraan sosial), *employee services* atau *personnel services* (pelayanan pegawai), *supplementary compensation* (kompensasi tambahan), *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung), *supplementary pay* (pembayaran tambahan), *employee welfare* atau *personel welfare* (kesejahteraan pegawai), *service program* (program pelayanan), *service plans* (rencana pelayanan), *non wage payments*

(pembayaran bukan upah) dan *hidden payroll* (daftar gaji yang disembunyikan).

Program kesejahteraan karyawan merupakan jenis kompensasi pelengkap dimana hampir semua organisasi memberikannya kepada setiap karyawannya yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja pegawai. Berbeda dengan kompensasi langsung yaitu gaji atau upah. Gaji atau upah dikaitkan langsung dengan tingkat jabatan seseorang dalam sebuah organisasi, dan insentif juga dikaitkan dengan tingkat kinerja dari karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Fajar (2011:194) “Tunjangan dan pelayanan untuk karyawan, yang kadang-kadang disebut dengan *fringe benefits* adalah sejumlah imbalan, yang diterima karyawan sebagai anggota organisasi dan biasanya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja”. Hariandja (2002:279) juga mengungkapkan hal yang sama:

Tunjangan-tunjangan dan program kesejahteraan karyawan pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja pegawai, tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik.

Program kesejahteraan karyawan memiliki beberapa definisi. Hasibuan (2003:185) mendefinisikan bahwa program kesejahteraan karyawan adalah “balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan.

Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat”.

Sedangkan Mathis (2006:475) berpendapat bahwa “*fringe benefit* adalah suatu bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau kelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional”.

Flippo (1995:56) mengungkapkan bahwa “tentang tunjangan atau *fringe benefits*, dalam pengertian yang paling luas, tunjangan-tunjangan semacam itu dapat ditafsirkan sehingga meliputi semua pengeluaran yang dirancang untuk kepentingan para karyawan selain upah dasar yang biasa dan kompensasi variabel langsung yang dihubungkan dengan keluaran”.

Berdasarkan pengertian – pengertian yang dikemukakan di atas, jika disimpulkan maka dapat diketahui bahwa program kesejahteraan karyawan adalah balas jasa tidak langsung atau imbalan di luar gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan dan pemberiannya tidak berdasarkan kinerja karyawan tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi yang berguna untuk memenuhi kebutuhan karyawan diluar upah/gaji serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang kondusif, namun pemberiannya juga harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Jumlah atau besarnya program kesejahteraan yang diterima oleh masing-masing karyawan dapat berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan kebijakan dari perusahaan.

**2. Jenis-jenis Program Kesejahteraan Karyawan**

Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga mendorong manajer menetapkan program kesejahteraan karyawan. Program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman pada kemampuan perusahaan. Jenis kesejahteraan yang akan diberikan kepada karyawan harus selektif

dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarganya. Jadi, penentuan kesejahteraan harus hati-hati, bukan emosional. Bentuk-bentuk program kesejahteraan karyawan akan berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, selain karena menyesuaikan dengan kemampuan perusahaan, dalam menetapkan bentuk – bentuk program ini perusahaan harus melakukan pertimbangan agar program kesejahteraan karyawan dapat sesuai dengan yang dibutuhkan karyawannya. Beberapa pendapat mengenai jenis-jenis dari program kesejahteraan akan diuraikan dalam penjelasan di bawah ini.

Heidjrachman dan Suad Husnan dalam Ardana dkk (2012:238) menyatakan bahwa bentuk – bentuk program kesejahteraan karyawan dikelompokkan menjadi tiga bagian, sebagai berikut:

A. Program kesejahteraan ekonomi karyawan  
 Program ini dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi dari para karyawan. Karena disadari bahwa tidak ada sesungguhnya yang abadi di dunia ini, maka memiliki pegangan dalam ketidakpastian merupakan hal yang sangat baik. Untuk itulah dibentuk program-program yang antara lain juga digunakan untuk mengatasi peristiwa-peristiwa yang tidak diinginkan. Bentuk program-program ini antara lain sebagai berikut:

1. Pensiun  
 Pemberian pensiun berarti bahwa perusahaan memberikan sejumlah uang tertentu secara berkala kepada karyawan yang telah berhenti bekerja setelah mereka bekerja dalam waktu yang sama, atau setelah mencapai suatu batas usia tertentu.
2. Asuransi  
 Program asuransi ini bisa berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan.
3. Pemberian Kredit kepada Karyawan  
 Pemberian kredit kepada karyawan yang membutuhkannya bisa diorganisir oleh manajemen, bisa pula oleh para karyawan itu sendiri, dengan mendirikan perkumpulan atau koperasi simpan pinjam.

B. Program rekreasi / hiburan  
 Program-program rekreasi bisa dikelompokkan menjadi: 1. Kegiatan olahraga dan 2. Kegiatan sosial, kegiatan olahraga bisa dimaksudkan untuk sekedar

memelihara kesehatan, atau bisa juga memang untuk mengejar prestasi. Kegiatan sosial misalnya melakukan darmawisata bersama-sama mempunyai atau membentuk kelompok-kelompok khusus, seperti drama, music dan lain sebagainya.

### C. Pemberian fasilitas

Pelayanan yang bersifat memberikan fasilitas adalah kegiatan-kegiatan yang secara normal perlu diurus oleh para karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-harinya. Kegiatan-kegiatan itu bisa berbentuk antara lain sebagai berikut:

1. Penyediaan kafeteria
2. Perumahan
3. Fasilitas pembelian
4. Fasilitas kesehatan
5. Penasehat keuangan
6. Fasilitas pendidikan

Moekijat (2010:161) menyatakan bahwa, program kesejahteraan karyawan pada dasarnya dikelompokkan menjadi:

#### a. Program Kesejahteraan yang bersifat ekonomis (economic)

Program ini bertujuan untuk memberikan suatu keamanan tambahan ekonomi di atas pembayaran pokok dan pembayaran perangsang serta hadiah – hadiah yang berhubungan lainnya. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah:

- 1) Dana Pensiun
- 2) Asuransi Jiwa
- 3) Pelayanan kesejahteraan dan kecelakaan
- 4) Perkumpulan hutang-piutang

#### b. Program kesejahteraan yang bersifat memberi kesenangan (recreational)

Program ini terutama ditujukan kepada kesenangan dan kegiatan – kegiatan sosial lainnya. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah:

1. Olahraga
2. Peristiwa-peristiwa sosial, seperti menari dan darmawisata (piknik)
3. Kelompok-kelompok kepentingan khusus, seperti sandiwara, terbang, dan hobi-hobi lainnya.

#### c. Program kesejahteraan yang bersifat memudahkan atau meringankan (facilitative)

Program ini adalah pelayanan yang biasanya sangat diperlukan oleh pegawai – pegawai dan mereka akan berusaha memenuhinya sendiri apabila perusahaan tidak menyediakan. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah:

1. Pelayanan medis
2. Perumahan
3. Restoran
4. Toko perkumpulan
5. Potongan pembelian

- 6. Pemberian petunjuk dalam soal-soal hukum dan keuangan
- 7. Pendidikan dan pelayanan perpustakaan

Pendapat Hasibuan dalam mengelompokkan program kesejahteraan karyawan hampir sama dengan apa yang telah dikemukakan oleh Moekijat di atas. Menurut

Hasibuan (2003:188) jenis – jenis program kesejahteraan karyawan adalah sebagai berikut:

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1.	Uang Pensiun	Tempat Ibadah	Kesehatan
2.	Uang Makan	Kafeteria/kantin	Mobil Jemputan
3.	Uang Transport	Olahraga	Penitipan Bayi
4.	Tunjangan Hari Raya	Kesenian	Bantuan Hukum
5.	Bonus	Pendidikan	Penasihat Keuangan
6.	Uang Duka	Cuti	Asuransi
7.	Pakaian Dinas	Koperasi	Kredit Rumah
8.	Uang Pengobatan	Izin	

Jika Moekijat, Hasibuan, dan Ardana mengelompokkan program kesejahteraan ke dalam 3 jenis, sedangkan Handoko (2010:185) mengelompokkan program-program kesejahteraan karyawan menjadi 4 jenis, yaitu: pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja, perlindungan ekonomis terhadap bahaya, program – program pelayanan karyawan (bersifat fasilitatif), pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal. Berikut penjelasan mengenai jenis-jenis program kesejahteraan karyawan menurut Handoko:

- a. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefits*)
  - Periode-periode waktu bilamana karyawan tidak bekerja tetapi tetap dibayar adalah hasil *time-off benefits*. Berbagai bentuk waktu tidak bekerja di mana karyawan tetap menerima pembayaran upah mencakup:
    - 1. Istirahat on the job  
Meliputi periode istirahat, periode makan, dan periode waktu cuci (membersihkan diri) atau ganti pakaian.

2. Hari-hari sakit

Absen dari pekerjaan adalah tidak dapat dihindarkan. Dalam kenyataan, hampir semua perusahaan tetap membayar para karyawan bila mereka absen karena alasan kesehatan dengan pembatasan maksimum jumlah hari sakit per tahun.

3. Liburan dan cuti

Perusahaan biasanya mengikuti hari-hari libur resmi dalam memberikan liburan bagi karyawannya. Dalam hal ini, perusahaan perlu memperhatikan kecenderungan para karyawan untuk memperpanjang hari libur dengan menambah sehari sebelum dan sesudah liburan, terutama untuk hari kerja yang berada di tengah antara dua hari libur.

4. Alasan-alasan lain

Kesempatan tidak masuk kerja sering juga diberikan untuk alasan-alasan lain yang ditentukan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia perusahaan. Alasan-alasan tersebut antara lain kehamilan, kecelakaan, sakit yang berkepanjangan, wajib militer, atau upacara pemakaman.

b. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya

Bentuk perlindungan terhadap bahaya pertama yang umum diperhatikan perusahaan adalah asuransi. Program asuransi ini bisa berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dan asuransi kecelakaan. Disamping asuransi, ada beberapa bentuk program kesejahteraan bukan asuransi yang dapat meningkatkan perasaan atau jaminan keamanan. Program kesejahteraan karyawan tersebut bermaksud untuk menjamin penghasilan karyawan sebelum dan sesudah pensiun, yaitu: jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode, rencana-rencana pensiun, tunjangan hari tua, tunjangan pengobatan, dan pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit karyawan.

c. Program-program pelayanan karyawan

Pelayanan-pelayanan fasilitatif adalah kegiatan-kegiatan yang secara normal harus dilakukan karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-harinya. Namun dalam kenyataannya, banyak perusahaan menyediakan berbagai bentuk bantuan atau pelayanan di bidang kehidupan rutin karyawan tersebut. Masing-masing program pelayanan bermaksud untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang terus menerus. Kegiatan pelayanan perusahaan dapat berupa:

1. Program-program rekreasi

Program-program rekreasional dibagi menjadi dua tipe, yang pertama adalah kegiatan-kegiatan olah raga. Perusahaan-perusahaan sering membentuk klub-klub latihan karyawan dalam berbagai cabang olah raga, seperti bulu tangkis, tennis, bola volley, golf, atau berenang, dan sebagainya. Bahkan banyak perusahaan membangun sendiri fasilitas-fasilitas olahraga. Program rekreasional yang kedua adalah kegiatan-kegiatan sosial yang berupa program-program piknik atau darmawisata.

2. Cafeteria



Perusahaan menyediakan cafeteria untuk memberikan pelayanan makan dan minum bagi karyawan, atau hanya sekedar menyediakan ruang tempat duduk untuk makan dan minum yang dibawa sendiri oleh karyawan. Disamping itu, perusahaan sering bermaksud untuk memperbaiki gizi karyawan.

3. Perumahan

Penyediaan rumah dinas, mess, atau asrama perusahaan akan sangat membantu para karyawan, terutama bagi mereka yang baru pindah dari lokasi lain, sehingga mereka dapat bekerja dengan konsentrasi lebih besar.

4. Bea siswa pendidikan

Program ini dimaksudkan agar karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan tambahan yang bermanfaat bagi pengembangan pribadi, sehingga organisasi mendapatkan sumberdaya manusia yang lebih terampil dan terlatih untuk melaksanakan pekerjaan.

5. Fasilitas pembelian

Perusahaan membuka toko perusahaan untuk menjual berbagai barang dengan berbagai potongan harga.

6. Konseling financial dan legal

Bila para karyawan mengalami berbagai masalah atau kesulitan financial atau legal, dan membutuhkan bantuan, maka perusahaan sebaiknya menyediakan bantuan seperti pinjaman dari koperasi karyawan, yayasan atau dana khusus perusahaan.

7. Aneka ragam pelayanan lain

Disamping program-program pelayanan pokok yang diuraikan di atas, ada bentuk pelayanan lain, yaitu: pemberian pakaian kerja/seragam secara gratis untuk mempromosikan identitas perusahaan, fasilitas kendaraan (transportasi), beasiswa bagi anak-anak karyawan, bingkisan lebaran, dan sebagainya.

d. Pembayaran kompensasi yang diisyaratkan secara legal.

Peraturan-peraturan pemerintah yang mencakup pemberian kompensasi bagi karyawan yang menderita cacat karena kecelakaan di tempat kerja, pemberian pesangon bagi karyawan yang diputus hubungan kerjanya, pembayaran asuransi tenaga kerja, dan perawatan kesehatan secara periodik.

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas mengenai jenis-jenis program kesejahteraan karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis program

kesejahteraan karyawan dapat dibagi menjadi dua yaitu program kesejahteraan karyawan bersifat ekonomis dan program kesejahteraan bersifat fasilitatif. Apabila melihat kemampuan dari PT Petrokimia Gresik dalam memberikan program

kesejahteraan pada karyawannya, maka penelitian ini akan dibatasi pada jenis-jenis program kesejahteraan karyawan sebagai berikut:

1. Program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis, adalah program dirancang untuk melindungi keamanan ekonomi dari para karyawan. Jenis-jenis program kesejahteraan yang bersifat ekonomis ini adalah:

a. Program pensiun

Program pensiun adalah suatu program yang dimaksudkan untuk memberikan kelangsungan penghasilan setelah seseorang tidak lagi bekerja. Menurut undang-undang tentang dana pensiun yaitu undang-undang nomor 11 tahun 1992, kesempatan untuk memperoleh pensiun setelah tidak lagi bekerja menjadi terbuka untuk siapa saja, baik pegawai negeri sipil, tentara dan polisi, pegawai BUMN, pegawai perusahaan swasta, bahkan peroranganpun bisa memiliki kesempatan untuk memperoleh uang pensiun. Undang-undang telah memberi kesempatan kepada perusahaan baik perusahaan swasta maupun BUMN untuk mendirikan dana pensiun yang bertindak selaku pengelola program pensiun bagi pegawai-pegawainya. Dengan mendirikan dana pensiun, perusahaan telah menyelenggarakan suatu program bagi kesejahteraan pegawainya, yang diharapkan dapat menimbulkan ketentraman dan semangat bekerja, sehingga akan meningkatkan prestasi kerja dan merupakan iklim yang kondusif bagi peningkatan produktifitas.

b. Tunjangan

Simamora (2004) mendefinisikan “Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja”. Hal ini berarti tunjangan adalah pemberian tambahan uang atau upah untuk kondisi tertentu, misalnya tunjangan hari raya, tunjangan umum, tunjangan obat, tunjangan jamsostek, tunjangan pendidikan.

c. Asuransi

Menurut ketentuan pasal 246 KUHD, asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih dengan mana penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung dengan menerima premi untuk memberikan penggantian kepadanya karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan yang mungkin dideritanya akibat dari suatu *evenemen* (peristiwa tidak pasti). Asuransi atau pemberian ganti rugi atas resiko yang ditanggung karyawan misalnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan asuransi kecelakaan.

d. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*Paid Leave*)

Pembayaran untuk waktu tidak bekerja adalah pembayaran yang tetap dilakukan kepada karyawan meskipun karyawan tersebut tidak bekerja. Bentuk pembayaran untuk waktu tidak bekerja dibagi 2, yaitu sebagai berikut:

1. Istirahat dan Cuti

Istirahat adalah keadaan dimana karyawan sedang tidak melakukan pekerjaan setelah selama beberapa waktu tertentu telah bekerja. Sedangkan cuti adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan diijinkan untuk tidak

bekerja dalam jangka waktu tertentu namun tanpa mengurangi pendapatan/hak dari karyawan tersebut. Istirahat dan cuti ini diatur dalam UU no.13 Tahun 2003 pasal 79. Dalam pasal tersebut disebutkan bahwa istirahat antara jam kerja diberikan disela-sela jam kerja sekurang-kurangnya setengah jam setelah karyawan bekerja selama 4 jam terus menerus, di mana waktu istirahat tersebut tidak termasuk jam kerja.

Istirahat mingguan diberikan sebanyak 1 hari untuk 6 hari kerja dalam seminggu dan 2 hari untuk 5 hari kerja dalam seminggu. Cuti tahunan sekurang-kurangnya diberikan 12 hari kerja setelah karyawan bekerja selama 12 bulan secara terus menerus, selain itu karyawan juga akan mendapat istirahat panjang sekurang-kurangnya 2 bulan dan dilaksanakan pada tahun ketujuh dan kedelapan masing-masing 1 bulan bagi karyawan yang telah bekerja secara 6 tahun secara terus menerus pada perusahaan yang sama.

2. Dispensasi

Dispensasi merupakan pembebasan karyawan dari tugas atau kewajibannya di perusahaan, namun telah mendapatkan izin dari pimpinan perusahaan terlebih dahulu dengan alasan tertentu. Dalam melakukan dispensasi, karyawan tidak akan kehilangan haknya, dengan kata lain karyawan tetap dibayar namun jumlah dispensasi tetap dibatasi oleh perusahaan. Di dalam pasal 93 UU no 13 tahun 2003, dispensasi ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama. Dispensasi

meliputi karyawan menikah (dibayar selama 3 hari) , menikahkannya anaknya (dibayar selama 2 hari), mengkhitan anaknya (dibayar selama 2 hari), membaptiskan anaknya (dibayar selama 2 hari), istri melahirkan (dibayar selama 2 hari), suami/istri, orang tua/mertua atau anak atau menantu meninggal dunia (dibayar selama 2 hari), dan anggota keluarga dalam satu rumah meninggal dunia (dibayar selama 1 hari).

2. Program kesejahteraan karyawan bersifat fasilitatif

Program kesejahteraan yang bersifat fasilitatif merupakan sarana yang disediakan oleh perusahaan yang di dalamnya terdapat pelayanan yang bertujuan agar karyawan cukup memperhatikan kehidupan sehari-harinya. Setiap pelayanan fasilitatif dirancang untuk memenuhi dan melaksanakan beberapa kebutuhan yang sedang berlangsung. Jenis-jenis program kesejahteraan bersifat fasilitatif ini antara lain:

a. Sarana kerohanian/sarana ibadah

Sarana kerohanian merupakan fasilitas ibadah yang dibangun oleh perusahaan guna memenuhi kebutuhan karyawannya akan tempat untuk melakukan kegiatan keagamaan. Tidak hanya peralatan ibadah yang disediakan di tempat ini guna melangsungkan fungsinya, namun juga terdapat kegiatan-kegiatan kerohanian yang bermacam-macam seperti sholat berjamaah, pengajian, khotbah/ceramah, dll. Pada pasal 80 UU no 13 Tahun 2003 berbunyi,

Pengusaha wajib memberikan kesempatan yang secukupnya kepada pekerja/buruh untuk melaksanakan ibadah yang diwajibkan oleh agama. Pada

pasal tersebut dapat diartikan bahwa karyawan berhak mendapat perhatian khusus dan kemudahan dalam melaksanakan kegiatan keagamaan dari perusahaan.

b. Koperasi

Pengertian koperasi berasal dari kata *co-operation* yang berarti usaha bersama. Koperasi merupakan suatu perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan-badan yang bekerjasama secara kekeluargaan dalam menjalankan usahanya, untuk mempertinggi kesejahteraan anggotanya.

Definisi koperasi menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasar atas azas kekeluargaan. Menurut pasal 3 UU no 25/1992 salah satu tujuan koperasi adalah untuk memajukan kesejahteraan anggotanya.

c. Sarana olahraga

Sarana olahraga merupakan tempat olahraga yang dibangun, berisi peralatan olahraga dan disediakan oleh perusahaan guna memenuhi kebutuhan karyawannya akan tempat untuk menyalurkan bakat dan hobi mereka dalam bidang berbagai macam jenis olahraga. Menurut Wirjasanto dalam Wiarto (2012) "sarana dan prasarana olahraga adalah suatu bentuk permanen, baik itu ruangan di luar maupun di dalam. Sarana prasarana olahraga meliputi semua lapangan dan bangunan olahraga beserta perlengkapannya untuk

melaksanakan program kegiatan olahraga”. Sarana olahraga ini dapat meningkatkan kekompakan dan kerjasama antar karyawan, menciptakan karyawan yang memiliki tubuh sehat, dan juga dapat digunakan sebagai tempat melepas penat dan stress para karyawan setelah seharian bekerja.

Sarana olahraga yang dibangun oleh perusahaan biasanya berupa lapangan sepak bola, golf, kolam renang, tempat fitness, gedung olahraga serbaguna, dll.

d. Perumahan

Fasilitas perumahan merupakan suatu bantuan dari perusahaan dalam menangani karyawan yang mengalami masalah sulitnya memperoleh tempat tinggal yang layak dan tempat tinggal yang dekat dari perusahaan. Apabila perusahaan menyediakan perumahan/asrama/mess bagi karyawannya, hal tersebut dapat mengurangi perputaran tenaga kerjanya. Fajar (2011:199) mengungkapkan bahwa “tersedianya tempat tinggal bagi karyawan, misalnya rumah dinas, mess, atau asrama perusahaan akan sangat membantu para karyawan dan berdampak cukup besar terhadap pelaksanaan kerja”.

Kesimpulannya, karyawan yang memiliki rumah sendiri akan lebih stabil dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. Sarana kesehatan/rumah sakit

Menurut undang-undang No.23 Tahun 1992 tentang kesehatan, sarana kesehatan adalah tempat yang digunakan untuk menyelenggarakan upaya kesehatan. Apabila mampu, perusahaan dapat membangun sarana kesehatan/rumah sakitnya sendiri, sarana kesehatan yang berada di lingkungan

perusahaan akan memudahkan para karyawan untuk mendapatkan pertolongan medis dengan cepat ketika jatuh sakit. Selain itu, karyawan juga bisa mendapatkan obat gratis atau biaya kesehatan yang lebih murah karena setengah dari biayanya atau bahkan sepenuhnya ditanggung oleh perusahaan, tergantung kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

f. Kredit Rumah

Menurut Hasibuan (2003:87) kredit adalah “penyediaan uang atau tagihan yang harus dibayar kembali bersama bunganya oleh peminjam sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati”. Kredit memiliki berbagai macam jenis, salah satunya adalah kredit konsumtif. Menurut Martono (2002 : 53), kredit konsumtif adalah “kredit yang dipergunakan oleh peminjam untuk keperluan konsumsi, artinya uang kredit akan habis dipergunakan atau semua akan terpakai untuk memenuhi kebutuhannya”. Salah satu jenis kredit konsumtif yang diberikan PT Petrokimia Gresik kepada karyawannya adalah kredit rumah, dimana kredit rumah adalah kredit yang digunakan untuk membeli rumah atau untuk kebutuhan konsumtif lainnya dengan jaminan/agunan berupa rumah.

g. Pakaian Seragam

Fungsi pakaian dinas atau pakaian seragam dalam suatu lembaga bukan hanya berguna untuk menciptakan kesamaan supaya tidak terlihat perbedaan status sosial antar pegawai, namun juga membuat seseorang merasa bangga karena pakaian seragam menunjukkan identitas bahwa mereka bekerja di suatu



lembaga atau perusahaan tertentu. Menurut Arthur Harland dalam jurnal Widyabakti Sabatari (edisi September 2007), “selain berfungsi sebagai penunjuk status ekonomi, pakaian seragam juga menunjukkan *image* perusahaan, karena dengan menggunakan pakaian seragam seseorang akan terlihat profesinya”.

h. Darmawisata

Darmawisata menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) adalah perjalanan atau kunjungan singkat dengan tujuan bersenang-senang dsb; perjalanan yang dilakukan untuk tujuan rekreasi sambil mengenal baik objek wisata dan lingkungannya. Darmawisata merupakan program kesejahteraan fasilitatif yang dicanangkan perusahaan dengan cara mengadakan perjalanan atau kunjungan ke tempat-tempat rekreasi dengan tujuan bersenang-senang sehingga meningkatkan sosialisasi dan keakraban para karyawan beserta keluarganya. Kegiatan Darmawisata ini bisa menghilangkan kejenuhan karyawan akan sibuknya kegiatan mereka di tempat kerja sehingga bisa menumbuhkan kembali semangat kerja mereka.

**3. Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan Karyawan**

Program kesejahteraan ini pada awalnya dibentuk sebagai bagian dari program pemeliharaan karyawan. Setelah fungsi penarikan karyawan, pengembangan, pemberian kompensasi dan integrasi, maka akan dilanjutkan dengan pemeliharannya. Sejatinya sebuah program kesejahteraan yang dicanangkan dalam

perusahaan haruslah memiliki tujuan dan manfaat sebagai penentu sasaran bagaimana program kesejahteraan tersebut dibuat. Tujuan program kesejahteraan karyawan memiliki banyak manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Berikut beberapa teori mengenai tujuan dan manfaat program kesejahteraan karyawan.

Hasibuan (2003:187) mengungkapkan, tujuan pemberian program kesejahteraan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Sedangkan Moekijat (2010:168), memisahkan tujuan umum program kesejahteraan berdasarkan tujuan bagi perusahaan dan tujuan bagi pegawai, yaitu:

Bagi perusahaan:

1. Meningkatkan hasil
2. Mengurangi perpindahan dan kemangkiran
3. Meningkatkan semangat kerja pegawai
4. Menambah kesetiaan pegawai terhadap organisasi
5. Menambah peran serta pegawai dalam masalah-masalah organisasi
6. Mengurangi keluhan-keluhan
7. Mengurangi pengaruh serikat kerja
8. Meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhannya
9. Memperbaiki hubungan masyarakat
10. Mempermudah usaha penarikan pegawai dan mempertahankannya
11. Merupakan alat untuk meningkatkan kesehatan badaniah dan rokhaniah pegawai
12. Memperbaiki kondisi kerja

- 13. Menambah perasaan aman
- 14. Memelihara sikap pegawai yang menguntungkan terhadap pekerjaan dan lingkungannya

Bagi pegawai:

- 1. Memberikan kenikmatan dan fasilitas yang dengan cara lain tidak tersedia, atau yang tersedia tetapi dalam bentuk yang kurang memadai.
- 2. Memberikan bantuan dalam memecahkan masalah-masalah perseorangan.
- 3. Menambah kepuasan kerja.
- 4. Membantu kepada kemajuan perseorangan.
- 5. Memberikan alat untuk dapat menjadi lebih mengenal pegawai-pegawai lain.
- 6. Mengurangi perasaan tidak aman.
- 7. Memberikan kesempatan tambahan untuk memperoleh status.
- 8. Memberikan kompensasi tambahan.

Kedua teori mengenai tujuan program kesejahteraan karyawan ini sama-sama berkesimpulan bahwa program kesejahteraan memiliki tujuan umum yaitu untuk meningkatkan loyalitas karyawan, membantu karyawan mengatasi segala keluhan tentang kebutuhannya, memotivasi dan meningkatkan semangat serta kualitas kerja karyawan. Untuk tujuan khusus program kesejahteraan karyawan, telah dijelaskan secara spesifik di jenis-jenis kesejahteraan karyawan. Bagi manajemen, jelas bahwa diselenggarakannya suatu program haruslah diimbangi dengan suatu manfaat.

Bagaimanapun perusahaan selalu menginginkan agar setiap program yang dibuatnya bisa mendatangkan keuntungan atau secara ekonomis bisa dipertanggungjawabkan.

Menurut Ardana dkk (2012:234) manfaat yang diperoleh dari diselenggarakannya program kesejahteraan karyawan adalah sebagai berikut:

- 1. Penarikan tenaga kerja yang lebih efektif.
- 2. Memperbaiki semangat dan kesetiaan karyawan.
- 3. Menurunkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja.
- 4. Memperbaiki hubungan karyawan.

5. Mengurangi pengaruh organisasi buruh, baik yang ada maupun yang potensial.
6. Mengurangi campur tangan pemerintah dalam organisasi.

Sedangkan menurut Moekijat (2010:164) manfaat yang diperoleh karena pemberian pelayanan pegawai adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas yang bertambah.
2. Penarikan tenaga kerja yang lebih efektif.
3. Menambah semangat kerja dan kesetiaan.
4. Perpindahan dan ketidakhadiran pegawai berkurang.
5. Hubungan masyarakat yang baik.
6. Mengurangi pengaruh serikat kerja, baik pengaruh yang sekarang maupun pengaruh yang akan datang.
7. Mengurangi ancaman campur tangan pemerintah lebih lanjut.

Manfaat keseluruhan dari program kesejahteraan karyawan merupakan bagian dari perwujudan sasaran pokok dari manajemen sumber daya manusia, yaitu untuk mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam organisasi. Kedua teori mengenai manfaat program kesejahteraan tersebut diatas jika dicermati maka akan ditemukan kesimpulan bahwa program kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah. Berbagai manfaat yang telah dijelaskan di atas hampir tidak mungkin diukur atau dikuantifikasikan.

Maksudnya adalah sukar untuk dinilai manfaatnya secara ekonomis, atau dinyatakan dalam satuan moneter. Namun perusahaan selalu mengharapkan manfaat dan peningkatan prestasi kerja serta produktivitas karyawan karena adanya program kesejahteraan ini.

#### 4. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Program Kesejahteraan

Agar tujuan-tujuan dari pelaksanaan program kesejahteraan dapat dicapai, maka dalam pelaksanaannya diperlukan ada pegangan. Handoko (2010:184) mengungkapkan bahwa “prinsip pokok program-program kesejahteraan karyawan adalah bahwa benefit harus memberikan kontribusi kepada organisasi paling tidak sama dengan biaya yang dikeluarkan”. Disamping pedoman dasar ini, Handoko melanjutkan bahwa ada beberapa prinsip lain yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Program kesejahteraan karyawan hendaknya memuaskan kebutuhan nyata.
2. Program kesejahteraan karyawan hendaknya sesuai dengan kegiatan-kegiatan dimana pendekatan kelompok lebih efisien daripada perseorangan.
3. Program kesejahteraan karyawan hendaknya disusun atas dasar cakupan kegunaan seluas mungkin.
4. Ada program komunikasi yang terencana baik dan mempunyai jangkauan luas, agar program pelayanan karyawan bermanfaat bagi perusahaan.
5. Biaya-biaya program benefit hendaknya dapat dihitung dan dikelola dengan kebijaksanaan pembelanjaan yang baik.

Jika melihat dari prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Handoko di atas, dapat disimpulkan bahwa program kesejahteraan karyawan hendaknya dilakukan bukan hanya diperuntukkan manfaatnya bagi karyawan saja, tapi juga bagi perusahaan. Dan dalam melaksanakan program kesejahteraan karyawan ini sebaiknya dianalisis lebih rinci lagi sesuai dengan kegunaannya dan tak lupa juga memperhatikan dengan baik mengenai pengelolaan keuangan perusahaan yang akan digunakan untuk program kesejahteraan karyawan ini.

## C. Semangat Kerja

### 1. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja istilah lainnya menurut beberapa pakar adalah moril kerja atau etos kerja. Dalam bahasa Inggris moril yaitu *'morale'*. Semangat atau moril sering disebut dengan kemauan dan kegairahan kerja yang mempengaruhi watak atau cara berperilaku dalam hubungan kerja.

Hasibuan (2003:94) berpendapat bahwa, "semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai kecakapan yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya". Pengertian lain mengenai semangat kerja juga diungkapkan oleh Siswanto (1989:264) "moral kerja atau semangat kerja secara definitif dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan".

Selain dua teori mengenai semangat kerja di atas, Leighton (dalam Moekijat, 1999:130), juga mengungkapkan bahwa "semangat atau moril kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama, sehingga pada umumnya semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan oleh anggota dalam suatu kelompok".

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah perilaku seseorang yang menggambarkan kemauan, keagairahan, dan kesungguhan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga timbul kesenangan yang menyebabkan seseorang lebih baik dan giat menyelesaikan pekerjaannya. Terkadang semangat kerja disamakan artinya dengan motivasi kerja karyawan. Namun yang membedakan keduanya adalah, semangat kerja merupakan kemauan dan keinginan yang timbul dari dalam diri karyawan dan menimbulkan kesenangan, sedangkan motivasi kerja merupakan dorongan/motif yang melatarbelakangi individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Seseorang disebut mempunyai semangat kerja yang tinggi bila orang tersebut memiliki keterkaitan dalam menjalankan tugas yang besar dan mencurahkan seluruh usahanya serta merasa bahagia dan puas dalam pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang dikatakan memiliki semangat kerja yang rendah bila orang tersebut merasa apatis, merasa enggan ketika terlibat dalam pekerjaan, acuh tak acuh atau cuek terhadap pekerjaan, lambat dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan menghasilkan kinerja yang buruk. Sehingga dengan melihat akibat dari rendahnya semangat kerja karyawan, memperhatikan dan mengukur semangat kerja karyawan menjadi faktor yang sangat penting bagi perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Sunarto (2005:28), bentuk atau ciri-ciri sikap seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi, yaitu:

semangat kerja yang tinggi yang diungkapkan dalam bentuk antusiasme, minat, dan dedikasi terhadap tugas, kerjasama tim yang efektif serta kesediaan untuk berdiskusi dan memecahkan permasalahan

secara terbuka, tanpa melibatkan emosi yang tidak sepatutnya. Sedangkan semangat kerja yang rendah diungkapkan dalam bentuk munculnya konflik, sangat banyak keluhan, ketidakhadiran, keterlambatan kerja serta sikap-sikap tidak kooperatif, perselisihan antar pribadi, kesalahan dan kegagalan untuk memberi pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Dengan semangat kerja yang tinggi merupakan suatu reaksi positif dengan kata lain dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang lebih baik, maka semangat kerja mempunyai pengaruh terhadap aktifitas perusahaan, sehingga perusahaan atau organisasi menginginkan karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Semangat kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh kedisiplinan, prestasi kerja, dan antusiasme.

Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja, diantaranya sistem pengupahan, kondisi lingkungan kerja, insentif produksi, pendidikan, penghargaan kerja dan sebagainya. Menurut Siagian (2003:114) cara-cara yang paling tepat untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja antara lain:

### **a. Gaji yang cukup**

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup pada karyawan. Pengertian cukup adalah sangat relatif sifatnya, yaitu apabila jumlah yang mampu dibayarkan oleh perusahaan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan, dan dengan sejumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan semangat kerja pada karyawan.

### **b. Memperhatikan kebutuhan rohani**

Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan rohaniyah karyawan dengan membangun tempat ibadah, yaitu agar karyawan dapat memenuhi kewajibannya kepada Yang Maha Kuasa.

### **c. Sesekali perlu mendapat suasana santai**

Suasana kerja yang kompleks dapat menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi karyawan. Untuk menghindari hal-hal tersebut, perusahaan perlu menciptakan suasana santai dalam bekerja.



d. Harga diri perlu mendapat perhatian

Pihak perusahaan perlu memperhatikan harga diri karyawan, yaitu dengan memberikan penghargaan, baik berupa surat penghargaan, maupun dalam bentuk hadiah materi, bagi para karyawan yang memiliki prestasi kerja menonjol.

e. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan hendaknya menempatkan para karyawan pada posisi yang tepat karena apabila terjadi ketidaktepatan dalam penempatan posisi dapat menurunkan prestasi kerja karyawan karena ia tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki.

f. Memberikan kesempatan untuk maju

Semangat kerja karyawan akan timbul apabila mereka memiliki harapan untuk dapat maju. Perusahaan hendaknya memberikan penghargaan kepada karyawannya yang berprestasi, yang dapat berupa pengakuan, hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan promosi jabatan.

g. Perasaan aman untuk masa depan perlu diperhatikan

Semangat kerja karyawan akan terbina jika mereka merasa aman dalam menghadapi masa depan dengan pekerjaan yang ditekuni. Untuk menciptakan rasa aman perusahaan mengadakan program pensiun, mereka memiliki alternatif lain yaitu mewajibkan karyawan untuk menyisihkan sebagian penghasilannya untuk ditabung dalam polis asuransi.

h. Usahakan agar karyawan mempunyai loyalitas

Untuk dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan maka pihak pimpinan harus mengusahakan agar karyawan merasa senasib dengan perusahaan. salah satu cara menimbulkan sikap loyalitas para karyawan terhadap perusahaan adalah memberi gaji yang cukup, dan memenuhi kebutuhan rohani mereka.

i. Sesekali para karyawan perlu diajak berunding

Mengajak karyawan berunding dalam mengambil keputusan, mereka akan memiliki rasa tanggung jawab dan semangat untuk mewujudkannya.

j. Pemberian insentif yang menyenangkan

Perusahaan hendaknya memberikan insentif dengan cara sebaik-baiknya yaitu perusahaan harus mengetahui karyawannya seperti loyalitas karyawannya, kesenangan dan prestasi kerja mereka.

k. Fasilitas yang menyenangkan

Fasilitas yang menyenangkan dapat berupa melakukan kegiatan rekreasi, cafeteria, tempat olah raga, balai pengobatan, tempat ibadah, toilet yang bersih dan pendidikan untuk anak.

Nitisemito dalam Jurnal Didit Darmawan (2008) juga mengungkapkan faktor-faktor semangat kerja yang hampir serupa dengan Siagian, yaitu:

a. Gaji yang cukup.

b. Perhatian terhadap kebutuhan rohani para karyawan.

c. Lingkungan organisasi yang kondusif.

- d. Penempatan karyawan pada posisi yang tepat.
- e. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berkembang (berupa pendidikan dan pelatihan maupun pemberian promosi karyawan)
- f. Perasaan aman menghadapi masa depan.
- g. Pemberian fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja di atas, dapat diketahui secara tersirat bahwa program kesejahteraan karyawan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja. Dapat dilihat dari pendapat yang diungkapkan oleh Nitisemito dan Siagian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan yaitu: memperhatikan kebutuhan rohani, sesekali perlu mendapatkan suasana santai/penyegaran, fasilitas yang menyenangkan, lingkungan organisasi yang kondusif, perasaan aman menghadapi masa depan.

Kesemua hal tersebut merupakan bagian dari program kesejahteraan karyawan. Maka jika dicermati dengan seksama, sangat terlihat dengan jelas bahwa program kesejahteraan karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

### **3. Pengukuran Semangat Kerja**

Perusahaan perlu mengukur seberapa besar tingkat semangat kerja karyawannya. Karena dengan melakukan pengukuran tingkat semangat kerja, perusahaan dapat mengetahui apakah para karyawan merasa senang dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Dengan ini perusahaan juga dapat memikirkan dan mengeluarkan strategi apa saja yang harus dilakukan demi meningkatkan semangat kerja karyawan. Karena karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi

berpengaruh juga pada prestasi kerja mereka, sehingga hal tersebut merupakan sebuah keuntungan bagi perusahaan. pengukuran semangat kerja ini selain berguna bagi perusahaan dalam menciptakan strategi baru, perusahaan juga dapat mengambil tindakan pencegahan atau pemecahan masalah sedini mungkin.

Menurut Moekijat (1999:139),

semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan dan kegiatan. Apabila pekerja nampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan nampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Siswanto (1989:264) menyebutkan indikator-indikator untuk mengukur semangat kerja adalah:

1. Disiplin
2. Tanggung Jawab
3. Antusiasme
4. Loyalitas

Sedangkan Nitisemito dalam jurnal Didit Darmawan (2008) menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat menjadi pengukur semangat kerja yaitu:

- 1) Tingkat Absensi  
Absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, atau periode libur, dan pemberhentian kerja.
- 2) Kerja sama  
Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.
- 3) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

4) Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan.

Semangat kerja sering dihubungkan juga dengan disiplin. Faktor disiplin ini menunjukkan seberapa jauh karyawan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Seorang karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi akan cenderung disiplin dalam mengikuti dan melaksanakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. hal ini seperti yang diungkapkan oleh Moekijat (1999:138):

apabila pegawai-pegawai merasa berbahagia dengan pekerjaannya, maka mereka pada umumnya mempunyai disiplin. Sebaliknya bila moril kerja atau semangat kerja mereka rendah, maka mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik, misalnya mereka terlalu banyak menggunakan waktu untuk keluar sekedar minum kopi, atau mereka sering datang terlambat ke kantor.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai pengukuran semangat kerja diatas, penulis menyimpulkan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur semangat kerja, yaitu:

a. Tingkat absensi

Absensi menunjukkan tingkat kehadiran karyawan dalam tugasnya. Dengan absensi, perusahaan dapat mengetahui seberapa sering karyawan mangkir dalam pekerjaannya. Tingkat absensi yang tidak biasanya bisa jadi merupakan indikasi penurunan semangat kerja (Kartono, 2001:64). Absensi merupakan ketidak hadiran karyawan yang disebabkan oleh berbagai alasan. Baik yang diberi izin oleh perusahaan maupun tidak.

b. Kerjasama Karyawan

Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan yang bersedia bekerja sama selalu ditandai dengan Kesediaan karyawan bekerja sama dalam sebuah tim kerja, Kesediaan karyawan bertukar informasi dan bersosialisasi, dan Kekompakan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Menurut Leighten (dalam Moekijat, 1999:130), “kerjasama adalah kemampuan dan kemauan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”.

c. Kesetiaan

Hasibuan (2003), mengemukakan bahwa “loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab”. Jika di dalam perusahaan terdapat karyawan yang selalu bersemangat dalam bekerja, mengabdikan dirinya dan mencurahkan seluruh kinerjanya yang terbaik bagi perusahaan, sudah pasti ia memiliki kesetiaan yang tinggi.

d. Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (1989:78), disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai “sikap menghormati, menghargai, patut, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak, serta sanggup menjalankan dan tidak

mengeluh untuk menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”. Ciri-ciri karyawan yang menanamkan disiplin kerja dalam dirinya adalah karyawan yang selalu patuh atau tidak pernah melanggar tata tertib perusahaan, karyawan yang selalu bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, dan karyawan yang jarang sekali terlambat masuk kerja.

e. Kepuasan Kerja

Menurut Hariandja (2002:290) “Kepuasan kerja didefinisikan dengan hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya”. Seorang karyawan yang mengalami kepuasan kerja akan selalu memandang positif tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya, baik itu kepuasan kerja di dalam maupun di luar pekerjaannya.

**D. Prestasi Kerja**

**1. Pengertian Prestasi Kerja**

Persaingan yang semakin ketat di era globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk selalu berinovasi. Dalam melakukan inovasi yang maksimal sehingga menunjang tercapainya tujuan perusahaan, perusahaan memerlukan sumberdaya manusia yang memiliki prestasi kerja yang sangat baik. prestasi kerja karyawan sangat diharapkan oleh organisasi atau perusahaan dalam merealisasikan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Prestasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tidak lepas dari bagaimana manajemen

perusahaan mengatur strateginya untuk terus selalu berupaya menciptakan dan meningkatkan prestasi kerja itu sendiri. Istilah prestasi kerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang)

Menurut Mangkunegara (2003:67) pengertian prestasi kerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2003:105), prestasi kerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”

Dalam upayanya mengembangkan karir karyawan, manajer personalia hendaknya memperhatikan dan mengawasi sejauh mana prestasi kerja (performance) sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya pada jabatan yang sedang diembannya. Dengan kata lain, prestasi kerja merupakan indikator yang harus diketahui untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana karyawan mampu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana yang diharapkan manajer.

Cooper dalam Samsudin (2005:159) mengungkapkan prestasi kerja adalah “tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan”

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa prestasi kerja merupakan tingkat pelaksanaan kerja yang menunjukkan hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitasnya atas pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan standar yang ada dan menjadi beban/tanggung jawabnya selama melakukan kewajiban atau tuntutan yang dikendaki perusahaan.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan

Tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Siagian (2003:227), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja meliputi:

a. Pelaksanaan *personal control*.

Pengawasan para pegawai di dalam suatu perusahaan diperlukan agar setiap tindakan pegawai didalam melakukan pekerjaannya dapat sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan dan apabila terjadi penyimpangan yang dibuat karyawan agar segera ditiadakan tindakan perbaikan. Dengan adanya pengawasan karyawan akan mempunyai semangat kerja, sehingga prestasi kerja dapat ditingkatkan.

b. Perencanaan karier

Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan sebagai individu, meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Perencanaan karier akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasinya dan bagi perusahaan sendiri akan membantu dalam menyediakan karyawan yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan perusahaan.

Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya, kemajuan karier sangat bergantung pada prestasi kerjanya (performance)

c. Pemberian kompensasi

Kompensasi yang diberikan secara benar akan membuat karyawan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi, kompensasi merupakan ukuran nilai karyawan tersebut, sehingga apabila kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka akan menurun.

d. Kedisiplinan karyawan



Kedisiplinan lebih tepat diartikan sebagai suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan, sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Sementara itu Zeitz dalam Baron & Byrne (2005) mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal. Penjelasananya adalah sebagai berikut:

“Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Diantara berbagai faktor organisasional tersebut, faktor yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Selain itu, faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya.

Sementara faktor personal meliputi ciri sifat kepribadian (*personality trait*), senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup. Untuk faktor personal, faktor yang juga penting dalam mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor status dan masa kerja. Pada umumnya, orang yang telah memiliki status pekerjaan yang lebih tinggi biasanya telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Status pekerjaan tersebut dapat memberikannya kesempatan untuk memperoleh masa kerja yang lebih baik, sehingga kesempatannya untuk semakin menunjukkan prestasi kerja juga semakin besar”.

Jika dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi meningkatnya prestasi kerja. Diantaranya adalah *personal control* (kualitas pengawasan), sistem imbal jasa atau kompensasi, perencanaan karir, kondisi fisik lingkungan kerja, serta kemampuan atau keterampilan yang dimiliki.

### 3. Pengukuran Prestasi Kerja

Dharma (2003:355), mengungkapkan bahwa dasar pengukuran yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas, item-itemnya sebagai berikut:
  - 1) Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan
  - 2) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan waktu yang lalu
  - 3) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja
- b. Kualitas, item-itemnya yaitu sebagai berikut
  - 1) Jumlah mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan
  - 2) Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan waktu yang lalu
  - 3) Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja
- c. Ketepatan waktu kerja, item-itemnya sebagai berikut
  - 1) Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan
  - 2) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu
  - 3) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja.

Selanjutnya adapun aspek-aspek standar pekerjaan menurut Mangkunegara (2005:18-19) yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi kerja
  - b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
  - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
  - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
- Sedangkan aspek kualitatif meliputi:
- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
  - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
  - c. Kemampuan menganalisa data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
  - d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan / keberatan konsumen).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berprestasi dengan yang tidak, dapat diukur dengan hasil kerja secara kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu kerja.

a. Kuantitas

Prestasi kerja secara kuantitas dapat dilihat dari jumlah atau hasil kerja yang didapatkan oleh karyawan tersebut dari proses pelaksanaan kinerjanya. Yang termasuk dalam prestasi kerja secara kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan target, jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja, dan banyaknya hasil kerja dibandingkan dengan waktu lalu, jumlah kesalahan dalam melakukan pekerjaan, dan seberapa banyak waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

b. Kualitas

Prestasi kerja secara kualitas merupakan mutu dari hasil kerja. Bermutu atau tidaknya pekerjaan tersebut dapat dilihat dari ketepatan hasil kerja dengan ketentuan perusahaan, kerapihan hasil kerja dengan ketentuan perusahaan, ketelitian hasil kerja dengan ketentuan perusahaan, sejauh mana kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan keahlian karyawan dalam mengevaluasi pekerjaannya.

c. Ketepatan waktu

Prestasi kerja secara ketepatan waktu dapat diukur dari waktu yang dihabiskan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Yang termasuk dalam

penilaian prestasi kerja secara ketepatan waktu adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kecepatan waktu menyelesaikan tugas dibanding dengan karyawan setingkat, kecepatan waktu menyelesaikan tugas dibandingkan dengan ketentuan waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

#### **E. Hubungan antara Program Kesejahteraan Karyawan dengan Semangat Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan**

Program kesejahteraan karyawan adalah balas jasa tidak langsung atau imbalan di luar gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan dan pemberiannya tidak berdasarkan kinerja karyawan tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi yang berguna untuk memenuhi kebutuhan karyawan diluar upah/gaji serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang kondusif, namun pemberiannya juga harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Jumlah atau besarnya program kesejahteraan yang diterima oleh masing-masing karyawan dapat berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan kebijakan dari perusahaan. Program kesejahteraan lebih menekankan manfaatnya guna menjawab keluhan para karyawan mengenai pemenuhan kebutuhan mereka di luar upah atau gaji. Karena disadari bahwa kebutuhan manusia tidak akan ada habisnya.

Semangat kerja merupakan elemen penting yang harus ada pada diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan membangun dan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi dalam diri karyawan, maka akan tercipta kepuasan diri seseorang atas hasil kerja yang dicapai, serta keinginan untuk memacu peningkatan

prestasi kerjanya, sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan tepat.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya semangat kerja karyawan. Menurut Nitisemito (2000:170) faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya semangat kerja karyawan adalah “ Gaji yang cukup, perhatian terhadap kebutuhan rohani para karyawan, lingkungan organisasi yang kondusif, penempatan karyawan pada posisi yang tepat, pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berkembang (berupa pendidikan dan pelatihan maupun pemberian promosi karyawan), perasaan aman menghadapi masa depan, pemberian fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan”.

Apabila dilihat dari faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi semangat kerja, sudah sangat jelas terlihat bahwa bentuk-bentuk program kesejahteraan karyawan merupakan faktor utama pembentuk semangat kerja karyawan. Semangat kerja karyawan memang berasal dari kemauan individu itu sendiri. Namun perusahaan juga harus melakukan upaya-upaya demi membentuk sekaligus memelihara semangat kerja dalam diri karyawan.

Selain memiliki hubungan terhadap semangat kerja, program kesejahteraan karyawan juga memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini seperti teori yang telah dikemukakan di atas mengenai manfaat program kesejahteraan salah satunya menurut Moekijat adalah untuk memperbaiki kondisi kerja, manfaat lainnya diungkapkan juga oleh Hasibuan, bahwa program kesejahteraan bermanfaat membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Istilah lain dari

program kesejahteraan karyawan adalah kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung. Dimana kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung merupakan salah satu jenis dari berbagai macam bentuk kompensasi. Program kesejahteraan karyawan merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sehingga karyawan merasa bersemangat karena merasa hasil kerjanya dihargai oleh perusahaan.

Menurut Handoko (2010:184) “bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa menurun drastis”. Pendapat Handoko tersebut dapat diartikan bahwa kompensasi yang tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh para karyawan akan mengancam turunnya prestasi kerja mereka. Program kesejahteraan karyawan membantu mengatasi masalah mengenai kebutuhan karyawan di luar kompensasi langsung yaitu gaji/upah. Sehingga program kesejahteraan karyawan dapat menunjang sepenuhnya pelaksanaan berbagai macam jenis kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

Semangat kerja dan prestasi kerja memiliki hubungan yang sangat erat. Peningkatan prestasi kerja merupakan dambaan setiap perusahaan, tingkat prestasi kerja seorang karyawan otomatis akan bertambah tinggi jika semangat kerja karyawan sebagai pelaksana pekerja tinggi dan sebaliknya tingkat prestasi kerja akan rendah apabila semangat kerja pelaksana pekerja rendah. Menurut Hasibuan (2003)

organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, namun yang lebih penting adalah mereka bersedia bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan,

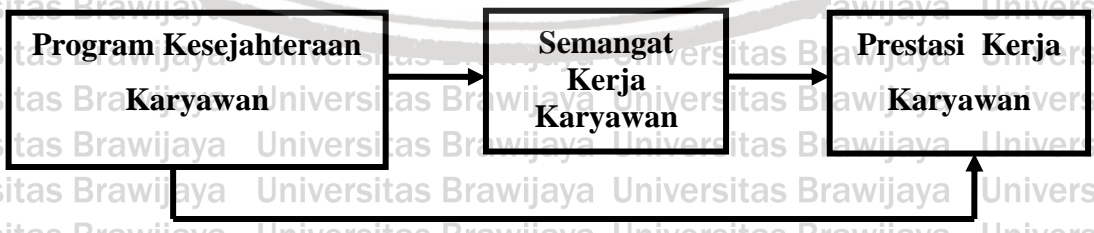
kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya.

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa semangat kerja karyawan sangat penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Meski demikian, pengaruh semangat kerja terhadap pencapaian tujuan organisasi terjadi secara tidak langsung. Variabel prestasi kerja merupakan variabel antara keduanya. Pengukuran tingkat prestasi kerja dapat dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur semangat kerja. Bila karyawan memiliki semangat yang rendah, maka tingkat prestasi kerjanya pun akan rendah/turun. Sebaliknya, meningkatnya semangat kerja akan menciptakan kegairahan dan kemauan sehingga menyebabkan seseorang bersedia bekerja dengan giat sehingga hal ini dapat menunjang tingginya prestasi kerja yang dihasilkan.

**F. Konsep dan Hipotesis**

**1. Model Konsep**

Berdasarkan uraian dari tinjauan pustaka mengenai pengaruh program kesejahteraan karyawan terhadap semangat kerja dan prestasi kerja, maka dapat digambarkan suatu model konsep seperti di bawah ini:

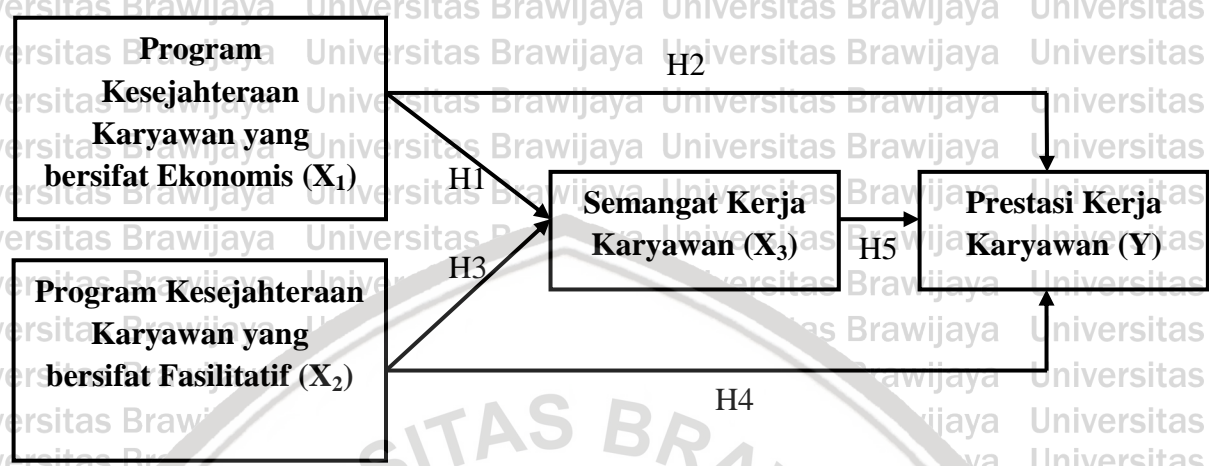


**Gambar 1**  
**Model Konsep**

## 2. Model Hipotesis

Menurut Arikunto (2002:64), “hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”. Program kesejahteraan karyawan memiliki banyak perbedaan istilah dan pembagian jenisnya menurut beberapa ahli. Menurut Simamora (2004:550) “Tunjangan pegawai (*Employee Benefit*) adalah pembayaran (*payment*) dan jasa (*service*) yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan organisasi membayar semua atau sebagian dari tunjangan”. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa program kesejahteraan karyawan terdiri dari dua jenis yang pertama yaitu pembayaran (*payment*) yang berarti melindungi dan memenuhi kebutuhan karyawan dalam segi ekonomis seperti tunjangan, dana pensiun, asuransi, dan lain sebagainya. Dan yang kedua adalah jasa (*service*) yang berarti tersedianya pelayanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk fasilitas seperti rumah sakit, sarana olahraga, sarana ibadah, perumahan, dan lain sebagainya. Berdasarkan teori tersebut, maka dalam penelitian ini dapat disusun sebuah model hipotesis pengaruh program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis dan program kesejahteraan yang bersifat fasilitatif terhadap semangat kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan, sebagaimana dalam gambar 2 berikut ini:





Gambar 2 Model Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis ( $X_1$ ), berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan ( $X_3$ ).
2. Diduga program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis ( $X_1$ ), berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan karyawan ( $Y$ ).
3. Diduga program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif ( $X_2$ ), berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan ( $X_3$ ).
4. Diduga program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif ( $X_2$ ), berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan karyawan ( $Y$ ).
5. Diduga semangat kerja karyawan ( $X_3$ ), berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan karyawan ( $Y$ ).