

## **SESI: VI**

### **HR MAINTENANCE**

- Communication & Counseling
- Health & Safety (K3)
- Insentif
- Kesejahteraan karyawan
- Discipline
- Social Assurance (Jamsostek & Astek)

SESI: VI

HR MAINTENANCE

**A. PENGERTIAN PEMELIHARAAN SDM (MAINTENANCE)**

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2006:179) menyatakan pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Edwin B. Flippo, fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan.

Karyawan adalah *asset* (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-sebaiknya dari pimpinan perusahaan.

*Tujuan Pemeliharaan*

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn over* karyawan.
4. memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

**B. METODE-METODE PEMELIHARAAN**

Pemilihan metode yang tepat sangat penting agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya organisasi perusahaan. Metode-metode yang penting dalam pemeliharaan karyawan seperti:

1. Komunikasi dan konseling
2. Keselamatan dan kesehatan kerja
3. Insentif
4. Kesejahteraan

- 5. Disiplin
- 6. Asuransi tenaga kerja

### 1. PENGERTIAN KOMUNIKASI

Untuk memelihara karyawan untuk selalu berada dan eksis di perusahaan, salah satu upaya yang dilakukan adalah komunikasi. Komunikasi berasal dari bahasa Latin *communis*, yang berarti ‘bersama’ atau *common kata orang Inggris*. Komunikasi adalah tindakan yang menyalurkan gagasan-gagasan, membujuk, dan membuat diri seseorang dipahami oleh orang lain. Komunikasi adalah tindakan membujuk orang lain untuk menafsirkan suatu gagasan dengan cara yang dimaksudkan oleh pembicara atau si penulis. Komunikasi harus dapat digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk *instructive, informative, influencing, dan evaluatif*.

Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan.

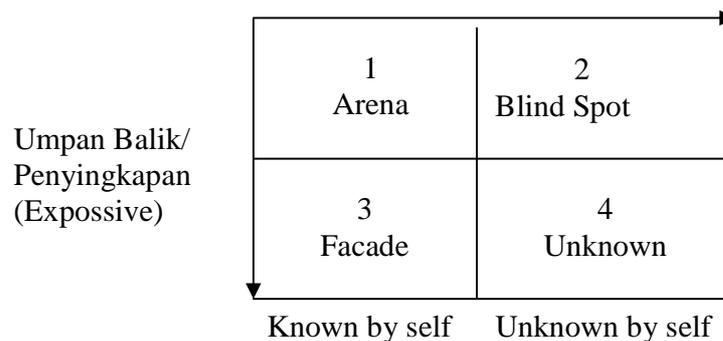
Komunikasi tidak dapat efektif 100%, karena ada hambatan-hambtannya, yaitu hambatan semantik, teknis, biologis, fisiologis, dan kecakapan. Komunikasi akan efektif apabila disampaikan dengan komunikasi dua arah atau *two way traffic*.

Dengan komunikasi yang baik, akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan.

#### *Jendela Johari (Johari’s Window)*

Joseph Luth dan Harry Ingham mengemukakan konsep Jendela Johari atau Johari’s Window. Konsep ini mengembangkan keterampilan bawahan untuk menghasilkan keterbukaan dan kepercayaan antar pribadi, serta memberikan dasar dalam memahami proses pokok yang terlibat.

Konsep ini digambarkan sebagai berikut:



Metode Jendela Johari seperti dalam gambar sebelumnya menggambarkan tingkat jendela informasi yang dilakukan komunikator dengan komunikan, yaitu:

1. Saya Tahu Kamu Tahu (Arena)

Petak ini menunjukkan bahwa informasi yang dilakukan bersama dan diketahui secara berbarengan (simultan) oleh orang itu sendiri dan orang lain. Dalam hal ini harus dilakukan keterbukaan yang luas, agar problem yang dihadapi diketahui oleh orang lain (bawahan). Hal ini dapat ditingkatkan dan dihasilkan dengan: 1) penyingkapan (*exposure*) diri kepada orang lain; 2) pengumpulan umpan balik dari orang lain. Penyingkapan mengharuskan suatu pendekatan yang terbuka, jujur, dan mempercayai di mana seseorang “tidak menutup-nutupi sesuatu”. Jadi, komunikasi dilakukan dengan dua arah (*two way traffic*) secara jujur dan terbuka.

2. Saya Tidak Tahu Kamu Tahu (Blind Spot)

Petak ini menunjukkan informasi yang diketahui oleh orang lain, tetapi kita tidak mengetahuinya. Salah satu tujuan latihan kepekaan (*sensitivity training*) adalah untuk mengurangi besarnya petak diri ini melalui umpan balik yang jujur dari orang-orang lain tentang gaya pribadi seseorang. Ungkapan lama: “Temanmu yang terbaik pun tidak akan menceritakan kepadamu.” Jadi ini menunjukkan adanya golongan informasi semacam itu.

3. Saya Tahu Kamu Tidak Tahu (Facade)

Petak ini menunjukkan segolongan informasi yang hanya kita sendiri yang mengetahuinya dan tidak boleh diketahui orang lain. Jadi ada rahasia jabatan yang tidak boleh diketahui oleh para bawahan, agar fungsi manajer tetap ada.

4. Diri Tidak Dikenal (Unknown)

Petak 4 adalah menjelaskan tentang informasi yang tidak kita ketahui, dan orang lain pun tidak mengetahuinya. Hall mengutarakan bahwa hal ini menunjukkan adanya kemampuan/potensi yang tersembunyi yang tidak disadari atau dasar dari kreativitas (*data base of creativity*).

Pemeliharaan karyawan akan tercipta dengan baik jika petak 1 semakin diperluas sehingga informasi yang ada diketahui bersama. Masuknya informasi yang lebih banyak akan menjadi daya penggerak yang merangsang gairah kerja dan meningkatkan sikap loyal seseorang terhadap perusahaan.

## 2. PENGERTIAN KONSELING

### a. Pengertian Konseling

Konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan dengan maksud membantu karyawan tersebut agar dapat mengatasi permasalahan secara lebih baik. Konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah mereka. Konseling dibutuhkan karyawan sehubungan dengan pemecahan masalah-masalah pribadi dan di tempat kerjanya masing-masing. Biasanya karyawan yang kurang mampu memecahkan masalahnya dengan baik akan menjadi stress sehingga mengganggu pekerjaan mereka. Intinya konseling membantu karyawan mengurangi stress yang mereka rasakan akibat adanya masalah-masalah yang mereka miliki.

### b. Sumber-sumber ketegangan yang dirasakan, biasanya terjadi pada:

DI TEMPAT KERJA	DI LUAR TEMPAT KERJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ketidakjelasan peran</li> <li>b. Perselisihan peran</li> <li>c. Kelebihan beban peran</li> <li>d. Tekanan waktu</li> <li>e. Kepenyeliaan yang bersifat memaksa</li> <li>f. Umpan balik prestasi yang tidak memadai</li> <li>g. Perubahan dalam jenis apapun</li> <li>h. Ketidaksesuaian tujuan karir</li> <li>i. Kesulitan antar pribadi/kelompok</li> <li>j. Kepenuhresakan ruangan</li> <li>k. Bahaya karyawan</li> <li>l. Tanggung jawab untuk manusia/benda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengangguran</li> <li>b. Masalah perkawinan</li> <li>c. Masalah anak</li> <li>d. Kesulitan fisik</li> <li>e. Kesulitan keuangan</li> <li>f. Perubahan tempat tinggal</li> <li>g. Ketidakpastian politis</li> <li>h. Ketidakpastian ekonomis</li> </ul>

**c. Fungsi Konseling**

1. Pemberi nasehat, yaitu dengan mengarahkan mereka dalam pelaksanaan serangkaian kegiatan yang diinginkan, agar mereka menempuh cara-cara yang lebih efektif untuk menghadapi dan mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapinya.
2. Penentraman hati, yaitu dengan meyakinkan karyawan bahwa dia mampu untuk mengerjakan tugas-tugasnya asalkan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
3. Komunikasi, yaitu melakukan komunikasi dua arah, formal dan nformal, vertikal maupun horizontal dan umpan balik harus ditanggapi manajer secara positif serta diberikan penjelasan seperlunya. Melalui konseling diharapkan manajemen memahami permasalahan para bawahannya dan sebaliknya para karyawan memahami tuntutan tugas maupun harapan organisasi mereka.
4. Pengenduran ketegangan emosional, yaitu memberikan kesempatan bagi orang tersebut untuk mengemukakan problem yang dihadapinya secara mudah dan jangan diinterupsi sampai dia selesai mengemukakannya. Baru kemudian kita berikan pengarahan yang bersifat rohani dan psikologis.
5. Penjernihan pemikiran, yaitu pembahasan problem secara serius dengan orang lain, membantu seseorang untuk berpikir realistis dan objektif mengatasi masalahnya.
6. Melakukan reorientasi yang tepat sehingga pandangan seseorang mengenai dirinya sendiri menjadi lebih proporsional dan mengenai kehidupan kekaryaannya menjadi tidak ego-sentris.

**d. Tipe-tipe Konseling**

1. Directive Counseling  
Bersandar pada falsafah bahwa manajerlah yang paling dapat memahami situasi dan masalah-masalah perorangan yang timbul dari situasi tersebut. Alat-alat koreksi utama yang digunakan oleh penyuluh pengarah, pada saat penemuan hakikat dari kesulitan yang dihadapi karyawan adalah nasehat, desakan, pujian, dan penentraman hati kembali. Semua tindakan ini menekankan posisi yang tidak bebas dari karyawan. Manajer harus memahami sepenuhnya hakikat pokok kesulitan tersebut dan menentukan serta berusaha melaksanakan perubahan dalam sikap atau tindakan yang akan menyelesaikan perselisihan tersebut. Kadang-kadang, penyuluh yang bersifat mengarahkan itu akan

menggunakan pujian dan penentraman hati untuk mendorong karyawan mengatasi masalah, atau untuk menyadari bahwa sebenarnya tidak ada masalah yang timbul.

2. Non-directive Counseling (client-center)

Adalah proses mendengarkan penuh perhatian dan mendorongnya untuk menjelaskan problem yang menyusahkan mereka, memahaminya, dan menentukan penyelesaian yang tepat. Penyuluhan yang tidak bersifat mengarahkan bersandar pada keyakinan bahwa karyawanlah yang paling mampu memahami masalah-masalah emosionalnya sendiri dengan merencanakan pemecahan yang efektif untuk dirinya. Hal ini dilakukan dengan bantuan seorang penyuluh yang tidak bersifat mengarahkan yang sumbangan utamanya adalah berupa usaha-dengar secara aktif dan empatik. Jika penyelia ingin mencapai sesuatu nilai (misalnya, penyeliaan masalah) dari pendekatan yang tidak bersifat mengarahkan itu, dia harus mencoba menggunakan pendekatan tersebut dalam bagian-bagian awal dari wawancara penyuluhan. Karena terbatasnya keahlian penyelia dalam memberikan penyuluhan secara mendalam, dan juga karena kerancuan (kontradiksi) dalam penggunaan wewenangnya, maka kita hanya bisa berharap agar penyelia tersebut melaksakan suatu pendekatan yang pada dasarnya bersifat mengarahkan dengan mencurahkan perhatian yang besar untuk mendengarkan karyawan pada tahap-tahap awal guna menunjukkan keterbukaan dan mendorong umpan balik. Jadi non directive counseling terpusat pada karyawan (*counselee*), bukan pada pembimbing (*counselor*).

3. Cooperative Counseling

Adanya hubungan timbal balik antara pembimbing dengan karyawan dan mengembangkan pertukaran gagasan secara kooperatif untuk membantu pemecahan problem karyawan. Karyawan didorong untuk mengutarakan kesulitan-kesulitan, dan penyelia menerima sebagai peran pertamanya adalah usaha-dengar secara aktif, jeli, dan bersungguh-sungguh. Sesudah si penyelia yakin bahwa dia sudah mendengar semua yang akan diungkapkan oleh *counselee*, maka diambilah peran yang bersifat mengarahkan dalam penyuluhan. Penyuluh dapat meyakinkan karyawan itu kembali bahwa persoalan tersebut bukanlah tidak terpecahkan sama sekali, atau dia dapat memberikan lebih banyak informasi tentang situasi yang lebih luas.

**e. Konseling yang efektif adalah kegiatan yang:**

1. Melibatkan paling sedikit dua pihak, yaitu karyawan dan konselor
2. Berwujud komunikasi dua arah yang terbuka
3. Membantu karyawan menghadapi dan menyelesaikan masalah
4. Meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasarannya
5. Memperlakukan para karyawan dengan cara yang lebih manusiawi
6. Mengatasi permasalahan pribadi dan organisasional
7. Bersifat konfidensial
8. Ditangani oleh tenaga ahli secara profesional, baik yang terdapat di dalam organisasi maupun yang didatangkan dari luar organisasi yang bersangkutan.

**3. PEMAHAMAN MENGENAI K3**

**a. Pengertian K3**

Leon C. Megginson (1981:364) mengemukakan bahwa istilah keselamatan mencakup kedua istilah resiko keselamatan dan resiko kesehatan. Dalam bidang kepegawaian, kedua istilah tersebut dibedakan. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan, dan kerugian di tempat kerja. Resiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan, dan pendengaran. Semua itu sering dihubungkan dengan perlengkapan perusahaan atau lingkungan fisik dan mencakup tugas-tugas kerja yang membutuhkan pemeliharaan dan latihan. Sedangkan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Resiko kesehatan merupakan faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang ditentukan, lingkungan yang dapat membuat stres emosi dan gangguan fisik.

**b. Tujuan K3**

Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja adalah sebagai berikut:

- Agar setiap pegawai mendapat jaminan K3 baik secara fisik, sosial, dan psikologis

- Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya, seefektif mungkin
- Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya
- Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai
- Agar meningkat kegairahan, keserasian kerja, dan partisipasi kerja
- Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja
- Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja

**c. Usaha-usaha dalam Meningkatkan K3**

Usaha-usaha yang diperlukan dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja sebagai berikut:

- Mencegah dan mengurangi kecelakaan kebakaran dan peledakan
- Memberikan peralatan perlindungan diri untuk pegawai yang bekerja pada lingkungan yang menggunakan peralatan yang berbahaya
- Mengatur suhu, kelembaban, kebersihan udara, penggunaan warna ruangan kerja, penerangan yang cukup terang dan menyejukkan, dan mencegah kebisingan
- Mencegah dan memberikan perawatan terhadap timbulnya penyakit
- Memelihara kebersihan dan ketertiban, serta keserasian lingkungan kerja
- Menciptakan suasana kerja yang menggairahkan semangat kerja pegawai

**d. Penyebab Terjadinya Kecelakaan dan Gangguan Kesehatan Pegawai**

Di bawah ini dikemukakan beberapa sebab yang memungkinkan terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan pegawai.

1) *Keadaan Tempat Lingkungan Kerja*

- a) Penyusunan dan penyimpanan barang-barang yang berbahaya kurang diperhitungkan keamanannya.
- b) Ruang kerja yang terlalu padat dan sesak.
- c) Pembuangan kotoran dan limbah yang tidak pada tempatnya.

2) *Pengaturan Udara*

- a) Pergantian udara di ruang kerja yang tidak baik (ruang kerja yang kotor, berdebu, dan berbau tidak enak).

- b) Suhu udara yang tidak dikondisikan pengaturannya.
- 3) *Pengaturan Penerangan*
  - a) Pengaturan dan penggunaan sumber cahaya yang tidak tepat
  - b) Ruang kerja yang kurang cahaya, remang-remang
- 4) *Pemakaian Peralatan Kerja*
  - a) Pengamanan peralatan kerja yang sudah usang dan rusak
  - b) Penggunaan mesin, alat elektronik tanpa pengaman yang baik
- 5) *Kondisi Fisik dan Mental Pegawai*
  - a) Kerusakan alat indera, stamina pegawai yang tidak stabil
  - b) Emosi pegawai yang tidak stabil, kepribadian pegawai yang rapuh, cara berpikir dan kemampuan persepsi yang lemah, motivasi kerja rendah, sikap pegawai yang ceroboh, kurang cermat, dan kurang pengetahuan dalam penggunaan fasilitas kerja terutama fasilitas kerja yang membawa resiko bahaya.

**e. Pendekatan Sistem pada Manajemen Keselamatan Kerja**

Pendekatan sistem pada manajemen keselamatan kerja dimulai dengan mempertimbangkan tujuan keselamatan kerja, teknik, dan peralatan yang digunakan, proses produk, dan perencanaan tempat kerja. Tujuan keselamatan harus integral dengan bagian dari setiap manajemen dan pengawasan kerja. Begitu pula peranan bagian kepegawaian sangat penting dalam mengaplikasikan pendekatan sistem pada keselamatan perusahaan.

*a. Penetapan Indikator Sistem*

Tahap dasar dalam implementasi sistem keselamatan kerja adalah menetapkan metode untuk mengukur pengaruh pelaksanaan keselamatan kerja, kesehatan, dan kesejahteraan pegawai. Statistik kecelakaan harus dijadikan pedoman dan dibandingkan dengan organisasi lainnya. Efektivitas dari sistem dapat diukur dan kecenderungan-kecenderungannya dapat diidentifikasi. Indikator-indikator tersebut merupakan kriteria untuk tujuan keselamatan kerja.

*b. Melibatkan para Pengawas dalam Sistem Pelaporan*

Bilamana terjadi kecelakaan harus dilaporkan kepada pengawas langsung dari bagian kerusakan, dan laporan harus pula mengidentifikasi kemungkinan penyebab terjadinya kecelakaan. Hal ini agar pengawas tersebut dapat mudah

mengadakan perbaikan dan mengadakan upaya preventif untuk masa selanjutnya.

c. *Mengembangkan Prosedur Manajemen Keselamatan Kerja*

Pendekatan sistem yang esensi adalah menetapkan sistem komunikasi secara teratur dan tindak lanjut pada setiap kecelakaan pegawai. Kemudian mengadakan penelitian terhadap penyebab terjadinya kecelakaan dan mempertimbangkan kebijakan yang telah ditetapkan untuk diadakan perubahan seperlunya sesuai dengan keperluan pada saat itu.

d. *Menjadikan Keselamatan Kerja sebagai Bagian dari Tujuan Kerja*

Membuat kartu penilaian keselamatan kerja. Setiap kesalahan yang dilakukan pegawai dicatat oleh pengawas dan dipertanggungjawabkan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian prestasi kerja, kondisi pegawai yang bersangkutan.

e. *Melatih Pegawai-pegawai dan Pengawasan dalam Manajemen Keselamatan Kerja*

Melatih pegawai-pegawai untuk dapat menggunakan peralatan kerja dengan baik. Begitu pula pegawai-pegawai dilatih untuk dapat menggunakan alat pengaman jika terjadi kecelakaan di tempat kerja.

#### 4. INSENTIF

##### a. Pengertian dari Insentif

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan bagi hasil atau *gain sharing*, yang juga dikaitkan dengan kinerja dan diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas dan penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Insentif dan bagi hasil merupakan upah variabel yang sering disebut sebagai kompensasi nontradisional, sementara upah dan gaji merupakan kompensasi tradisional. Ini umumnya merupakan pelengkap dan salah satu bagian dari sistem kompensasi di luar gaji dan upah yang bersifat tetap dan tunjangan-tunjangan lainnya. Jadi gaji bukan merupakan satu-satunya yang memotivasi pekerja.

**b. Cara Penghitungan Insentif**

a. Piece Rate

- 1). Upah per potong proporsional
- 2). Upah per potong taylor
- 3). Upah per potong kelompok

b. Time Bonuses

- 1) Premi berdasarkan waktu yang dihemat meliputi:
  - a). Halsey Plan
  - b). 100% time premium plan
- 2). Premi berdasarkan waktu pengerjaan meliputi:
  - a). Rowan Plan
  - b). Emerson Plan

**5. PENGERTIAN DAN PROGRAM KESEJAHTERAAN**

**a. Pentingnya dan Pengertian Kesejahteraan**

Setelah karyawan diterima, dikembangkan, mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai pension. Untuk mempertahankan karyawan ini, diberikan kesejahteraan/kompensasi pelengkap/*fringe benefits*/gaji tersembunyi/*indirect compensation/employee welfare*. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk pemenuhan kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relatif lebih rendah.

Begitu besar 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 kepada kemampuan perusahaan.

Agar pengertian kesejahteraan/kompensasi pelengkap/*fringe benefits*/gaji tersembunyi/*indirect compensation/employee welfare* jelas, maka terdapat beberapa definisi dari kesejahteraan.

Drs H. Malayu S.P. Hasibuan (2006:185) mendefinisikan *kesejahteraan karyawan* adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan

berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.

**Dale Yoder** menyatakan bahwa kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan pensiun. Sedangkan pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu para karyawan seperti pemberian bantuan hukum atau nasehat di bidang kepegawaian, kesenian, olah raga, dan lain sebagainya.

#### **b. Persamaan dan Perbedaan Kompensasi Langsung (gaji/upah) dan Kesejahteraan Karyawan (Kompensasi tidak langsung)**

Persamaan:

- 1) Gaji/upah (kompensasi langsung) dan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) adalah sama-sama merupakan pendapatan (*outcomes*) bagi karyawan
- 2) Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan bertujuan sama yakni untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keterikatan karyawan
- 3) Gaji/upah dan kesejahteraan adalah biaya bagi perusahaan
- 4) Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan dibenarkan oleh peraturan legal, jadi bisa dimasukkan dalam neraca fiscal perusahaan tersebut.

Perbedaan:

- 1) Gaji/upah adalah hak karyawan untuk menerimanya dan menjadi kewajiban perusahaan membayarnya
- 2) Gaji/upah wajib dibayar perusahaan sedangkan kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, bukan kewajiban perusahaan atau sewaktu-waktu dapat ditiadakan
- 3) Gaji/upah harus dibayar dengan finansial (uang/barang), sedangkan kesejahteraan diberikan dengan finansial dan non finansial (fasilitas)
- 4) Gaji/upah waktu dan besarnya tertentu, sedangkan kesejahteraan waktu dan besarnya tidak tertentu

#### **c. Tujuan Pemberian Kesejahteraan**

Tujuan Pemberian 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 *turn over* karyawan
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik dan 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
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya

**d. Jenis-jenis Kesejahteraan**

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1.	Uang pensiun	Mushola/masjid	Puskesmas/dokter
2.	Uang makan	Kafetaria	Jemputan karyawan
3.	Uang transport	Olahraga	Penitipan bayi
4.	Uang lebaran/Natal	Kesenian	Bantuan hukum
5.	Bonus/gratifikasi	Pendidikan/seminar	Penasehat keuangan
6.	Uang duka kematian	Cuti dan cuti hamil	Asuransi/astek
7.	Pakaian dinas	Koperasi dan toko	Kredit rumah
8.	Uang pengobatan	Izin	Kredt mobil
9.			Kursus Bahasa Inggris

**6. PEMAHAMAN MENGENAI DISIPLIN KERJA**

**a. Pengertian Disiplin Kerja**

Keith Davis (1985; 366) mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Beberapa pengertian disiplin akan dibahas dibawah ini :

Disiplin adalah penggunaan beberapa bentuk hukum atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan ( **Ira G. Asherman, dalam Gibson, etc. 1993 : 188** ).

Disiplin diartikan sebagai sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis ( **Alex S. Nitisemito, 1988 : 100** ).

Disiplin adalah reaksi kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memahami segala peraturan atau keputusan yang telah ditetapkan ( **Muchdarsyah S., 1987** ).

Disiplin adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana cara pekerja berperilaku sesuai dengan ketentuan-ketentuan perilaku yang bisa diterima ( **Stephen P. Robbins, 1994** ).

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan disiplin kerja adalah *pertama* : suatu bentuk hukuman yang diberikan kepada seseorang karena melanggar peraturan ( indiscipliner ). Perilaku indiscipliner yang muncul merupakan hasil dari sikap disiplin karyawan yang mempersepsi negatif terhadap peraturan-peraturan yang ada, sehingga memunculkan perilaku karyawan yang melanggar peraturan perusahaan. Namun tidak semua sanksi disiplin dapat dipersepsi sebagai bentuk hukuman, contohnya keabsenan sering mengakibatkan diskorsnya pegawai dari pekerjaan, namun bagi orang yang diskors yang tidak menyukai pekerjaannya dan ia lebih senang tinggal dirumah dan ia tidak menganggap hal tersebut sebagai hukuman.

*Kedua*, disiplin kerja merupakan sikap atau perilaku seseorang dengan penuh kesadaran dan kesediaan untuk mengikuti peraturan yang ada dalam organisasi. Namun, perilaku seseorang atau sikap disiplin seseorang dalam mentaati peraturan dapat ditentukan oleh kondisi organisasi, karena kondisi kerja yang nyaman untuk bekerja akan memunculkan rasa disiplin diri dalam bekerja.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Timbulnya Disiplin Kerja**

Menurut **Alex S. Nitisemito ( 1988 : 102 )** terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya disiplin kerja yaitu :

##### **1. Tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan**

Tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pekerja. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa

tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin baik dalam mengerjakannya.

2. Teladan pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja pegawai, karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pemimpin harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai dengan situasi dan kondisinya. Dengan teladan pemimpin yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik, tetapi jika pemimpinnya kurang baik (kurang disiplin), maka bawahan pun akan kurang berdisiplin.

3. Kesejahteraan

Kesejahteraan atau balas jasa ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karena kesejahteraan yang baik akan memberikan kepuasan dan kecintaan pekerja terhadap perusahaannya dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya, maka kedisiplinan mereka akan makin baik pula. Untuk menegakkan kedisiplinan itu perlu imbalan yaitu tingkat kesejahteraan yang dimaksud, terutama adalah besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak, dengan kelayakan hidup ini mereka akan lebih tenang melaksanakan tugas-tugasnya dan dengan ketenangan tersebut diharapkan mereka akan lebih berdisiplin.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan pengakuan atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Pengawasan melekat

Adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja perusahaan, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerjanya, agar ia dapat mengawasi dan memberi petunjuk, jika ada bawahan yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan, karena pekerja mendapat perhatian, bimbingan dan petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya. Dengan waskat ini atasan dapat mengetahui kemampuan dan disiplin kerja setiap individu

bawhaannya, sehingga penilaian kerja setiap bawahan dinilai secara objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja pegawai saja, tetapi harus berusaha mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat, karena dengan sistem yang baik maka akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan dan mendukung disiplin kerja serta moral kerja pegawai.

6. Sangsi hukum

Sangsi hukuman berperan sangat penting dalam memelihara disiplin kerja pegawai, karena dengan sangsi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan, sehingga perilaku yang indiscipliner akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indiscipliner, sesuai dengan sangsi hukum yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani dan tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinan oleh bawahannya. Dengan demikian pimpinan tersebut akan memelihara disiplin kerja pegawai perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai akan menciptakan disiplin kerja yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersikap vertikal maupun horizontal yang terdiri dari '*direct single relationship*' dan '*cross relationship*', hendaknya harmonis.

**c. Dalam Disiplin Kerja terdapat Dua Pendekatan**

1. *Positive Approach* ; mengupayakan untuk menciptakan sikap dan iklim organisasi dimana tenaga kerja mau mentaati peraturan-peraturan yang ada. Di sini unsur membangun disiplin artinya adanya manajer yang menerapkan peraturan sehingga tenaga kerja bisa mentaati peraturan.
2. *Negative Approach* : mencakup penggunaan hukuman atau ancaman untuk menghukum agar tenaga kerja mau mentaati peraturan.

**d. Kategori-kategori tenaga kerja yang perlu ditingkatkan disiplinnya**

1. Tenaga kerja yang produktifitas kerjanya dipengaruhi oleh persoalan-persoalan pribadi di luar tempat kerja

2. Tenaga kerja yang melanggar hukum di tempat kerja
3. Tenaga kerja yang melanggar peraturan perusahaan dan tidak mengindahkan teguran atasannya
4. Tenaga kerja dengan kualitas dan kuantitas kerja yang tidak memuaskan yang disebabkan oleh kurangnya kemampuan, kurangnya pelatihan dan kurangnya motivasi kerja.

**e. Dalam Pelaksanaannya Terdapat Adanya empat Proses Disiplin**

1. Harus menetapkan dulu aturannya  
Aturan itu harus disepakati oleh pihak perusahaan dan tenaga kerja. Peraturan tersebut harus direvisi secara berkala dan harus ditinjau oleh pihak perusahaan maupun karyawan. Ada standar kerjanya, sehingga penegak peraturan dalam memberikan sanksi cukup jelas.
2. Mengkomunikasikan atau menginformasikan atau menjelaskan peraturan tersebut pada pihak pekerja dan perusahaan
3. Membuat mekanisme penilaiannya
4. *Behavior modification* (modifikasi dari tingkah laku)

**f. Tipe Disiplin atau Jenis Disiplin**

Keith Davis dan William B. Werther (1993 ; 548) membagi 2 tipe disiplin atau jenis disiplin yang perlu diterapkan :

1. *Preventive Discipline* : mencegah atau melakukan tindakan sebelum disiplin terjadi. Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Misalnya bagaimana kita mengupayakan agar para karyawan melakukan peraturan yang telah ditentukan. Adapun caranya dengan :
  - mengkomunikasikan peraturan, standar dan alasannya
  - mengadakan diskusi atau melibatkan partisipasi tenaga kerja dalam meningkatkan standar
  - Standar dinyatakan secara positif bukan negatif

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan mudah menegakkan disiplin kerja (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., M.Si.Psi ; 2000).

2. *Corrective Discipline* : dalam hal ini pelanggaran sudah terjadi. Merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan adalah untuk mengubah perilaku tenaga kerja tersebut agar kesalahan tidak dilakukan oleh tenaga kerja yang lain. Caranya yaitu dengan menegur, melakukan konseling. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan Keith Davis (1985 : 367) yang mengemukakan bahwa prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah *pertama*, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian karyawan berperan dalam pelanggaran. *Kedua*, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. *Ketiga*, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran.

Tujuan dari semua disiplin adalah agar seseorang dapat bertingkah laku sesuai dengan apa yang disetujui oleh perusahaan atau dengan kata lain agar seseorang dapat melakukan penyesuaian sosial dengan baik.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi atau perusahaan karena tanpa dukungan disiplin dari karyawan, maka karyawan akan mengalami kesulitan untuk mencapai tujuannya.

**g. Langkah-langkah untuk menerapkan tindakan disiplin**

1. Dilakukan tidak terlalu formal
2. Pemberian hukuman sebaiknya disertai dengan memberikan jalan keluarnya

3. Sebaiknya pemberian tindakan disiplin ini dilakukan oleh atasan langsung
4. Sebaiknya dilakukan sesegera mungkin
5. Dalam melakukan tindakan jangan dihadapan teman sekerja atau bawahannya
6. Bila atasan sudah melakukan tindakan harus bersikap biasa lagi

## **7. SOCIAL ASSURANCE**

### **a. Definisi dan Pembagian *Social Assurance***

Asuransi tenaga kerja merupakan suatu program yang bertujuan menjamin adanya keamanan dan kepastian terhadap resiko sosial ekonomi, dan merupakan sarana penjamin arus penerimaan penghasilan bagi tenaga kerja dan keluarganya akibat dari terjadinya resiko-resiko sosial dengan pembiayaan terjangkau oleh penguasa dan tenaga kerja.

Resiko sosial ekonomi yang ditanggulangi oleh program tersebut terbatas saat terjadi peristiwa kecelakaan, sakit, hamil, bersalin, cacat, hari tua, dan meninggal dunia, yang mengakibatkan berkurangnya atau terputusnya penghasilan tenaga kerja dan/atau membutuhkan perawatan medis. Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial ini menggunakan mekanisme Asuransi Sosial.

*Social Assurance* ini dalam ketenagakerjaan kepegawaian negeri (PNS) disebut Asuransi Kesehatan (ASKES). Sedangkan dalam ketenagakerjaan swasta disebut Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK).

### **b. Pembagian Program Jamsostek**

Program Jamsostek ini memiliki pembagian sebagai berikut:

#### **1) Jaminan Hari Tua (JHT)**

Program ini ditujukan sebagai pengganti terputusnya penghasilan kerja karena meninggal, cacat, atau hari tua dan diselenggarakan dengan sistem Tabungan Hari Tua memberikan kepastian penerimaan penghasilan yang dibayarkan pada saat tenaga kerja mencapai usia 55 tahun atau telah memenuhi persyaratan tertentu.

Manfaat Program JHT:

Jaminan Hari Tua akan dikembalikan/dibayarkan sebesar iuran yang terkumpul ditambah dengan hasil pengembangannya, apabila tenaga kerja:

- Mencapai usia 55 tahun atau meninggal dunia

- Mengalami PHK setelah menjadi peserta sekurang-kurangnya 5 tahun dengan masa tunggu 6 bulan
- Pergi ke luar negeri tidak kembali lagi, atau menjadi PNS/ABRI

2) Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK)

Pemeliharaan kesehatan adalah hak tenaga kerja. JPK adalah salah satu program Jamsostek yang membantu tenaga kerja dan keluarganya mengatasi masalah kesehatan. Mulai dari pencegahan pelayanan di klinik kesehatan, rumah sakit, kebutuhan alat bantu, peningkatan pengetahuan, dan pengobatan, secara efektif dan efisien. Setiap tenaga kerja yang mengikuti program JPK akan diberikan KPK (Kartu Pemeliharaan Kesehatan) sebagai bukti diri untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Manfaat JPK bagi perusahaan yakni perusahaan dapat memiliki tenaga kerja yang dapat konsentrasi dalam bekerja sehingga lebih produktif.

3) Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)

Kecelakaan kerja termasuk penyakit akibat kerja merupakan resiko yang harus dihadapi oleh tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya. Untuk menanggulangi hilangnya sebagian atau seluruh penghasilan yang diakibatkan oleh adanya resiko-resiko sosial seperti kematian dan cacat karena kecelakaan kerja baik fisik maupun mental, maka diperlukan adanya jaminan kecelakaan kerja. Kesehatan dan keselamatan tenaga kerja merupakan tanggung jawab penguasa sehingga penguasa memiliki kewajiban untuk membayar iuran jaminan kecelakaan kerja yang berkisar antara 0,24% s/d 1,74% sesuai kelompok jenis usaha.

Manfaat JKK:

Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) memberikan kompensasi dan rehabilitasi bagi tenaga kerja yang mengalami kecelakaan pada saat dimulai berangkat bekerja sampai tiba kembali di rumah atau menderita penyakit akibat hubungan kerja. Iuran untuk program JKK ini sepenuhnya dibayarkan oleh perusahaan. Perincian besarnya iuran berdasarkan kelompok jenis usaha sebagaimana tercantum pada iuran.

4) Jaminan Kematian (JKM)

Jaminan Kematian diperuntukkan bagi ahli waris tenaga kerja yang menjadi peserta Jamsostek yang meninggal bukan karena kecelakaan kerja. Jaminan kematian diperlukan sebagai upaya meringankan beban keluarga baik dalam

bentuk biaya pemakaman maupun santunan berupa uang. Penguasa wajib menanggung iuran Program Jaminan Kematian sebesar 0,3% dengan jaminan kematian yang diberikan adalah Rp 7,5 juta terdiri dari Rp 6 juta santunan kematian dan Rp 1,5 juta uang pemakaman \*) dan santunan berkala.

Program ini memberikan manfaat kepada keluarga tenaga kerja seperti:

- a) Santunan Kematian Rp 6.000.000,-
- b) Biaya pemakaman Rp 1.500.000,-
- c) Santunan Berkala Rp 200.000,-/bulan (selama 24 bulan)

\*) sesuai dengan PP Nomor 64 tahun 2005.

5) Dana Peningkatan Kesejahteraan Peserta

Dana Peningkatan Kesejahteraan Peserta atau lebih dikenal sebagai DPKP merupakan dana yang dihimpun dan digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan peserta program Jamsostek yang diambil dari sebagian dana hasil keuntungan PT Jamsostek (Persero). Pelaksanaan program DPKP ini berlandaskan pada Surat Menteri Keuangan No. S-521/MK.01/2000, tanggal 27 Oktober 2000 tentang Pedoman Umum Dana Peningkatan Kesejahteraan Karyawan (DPKP)