



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Human Resource Management

Manajemen Sumber daya manusia telah didefinisikan oleh banyak ahli. Menurut Dessler (2013), Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Menurut R. Wayne Mondy (2008) *Human Resource Management* adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manurut Byars dan Rue (2008) manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang disediakan untuk merancang dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Dari definisi-definisi diatas, kita bisa menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola dan meningkatkan mutu karyawan yang bertujuan untuk mencapai *goal* perusahaan.

Fungsi Human Resource Management

Menurut Byars dan Rue (2008) ada 6 fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu, :

1. *Human Resource Planning, Recruitment, and Selection*
 - Melakukan analisis untuk menetapkan persyaratan spesifik dari pekerjaan individu dalam organisasi
 - Memprediksi kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi

- Mengimplementasikan dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan
- Merekrut sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi
- Menseleksi dan mempekerjakan sumber daya manusia untuk mengisi posisi di organisasi

2. *Human Resource Development*

- Memberikan pelatihan dan orientasi kepada karyawan
- Merancang program pengembangan organisasi
- Membangun tim yang efektif
- Merancang system untuk memberikan penilaian dari kinerja karyawan
- Membantu karyawan dalam perencanaan pengembangan karir.

3. *Compensation and Benefit*

- Merancang dan mengimplementasikan sistem kompensasi dan *benefit*
- Memastikan kalau sistem tersebut adil dan konsisten

4. *Safety and Health*

- Merancang dan mengimplementasikan program untuk menjamin kesehatan dan keselamatan karyawan
- Membantu karyawan dalam menghadapi masalah internal mereka yang dapat mempengaruhi kinerja mereka

5. *Employee and Labor Relation*

- Menjadi penghubung antara organisasi dan serikat karyawan
- Membuat peraturan perusahaan

6. *Human Resource Research*

- Menyediakan informasi tentang data karyawan bagi pihak-pihak yang membutuhkan

2.2 Compensation

Menurut Mondy (2013) kompensasi adalah segala bentuk *reward*/ bonus yang ditujukan untuk karyawan sebagai timbal balik atas jasa mereka. Serta tujuan diadakannya kompensasi ini adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan.

Menurut Mondy (2013) kompensasi dibagi menjadi 2 yaitu

1. Kompensasi finansial (berupa uang)
2. Kompensasi nonfinansial (bukan berupa uang)

Gambar 2.1 *Financial & Nonfinancial Compensation*

Compensation			
Financial		Nonfinancial	
Direct	Indirect (Benefits)	The Job	Job Environment
Wages	Legally Required Benefits	Skill Variety	Sound Policies
Salaries	Social Security	Task Identity	Capable Managers
Commissions	Unemployment Compensation	Task Significance	Competent Employees
Bonuses	Workers' Compensation	Autonomy	Congenial Co-workers
	Family & Medical Leave	Feedback	Appropriate Status Symbols
			Working Conditions
	Voluntary Benefits		Workplace Flexibility
	Payment for Time Not Worked		Flextime
	Health Care		Compressed Workweek
	Life Insurance		Job Sharing
	Retirement Plans		Telecommuting
	Employee Stock Option Plans		Part-Time Work
	Supplemental Unemployment Benefits		More Work, Fewer Hours
	Employee Services		
	Premium Pay		
	Customized Benefit Plans		

Sumber : Human Resource Management (2008)

2.2.1 Financial Compensation

Menurut Mondy (2013) ada beberapa bentuk kompensasi finansial yaitu sebagai berikut:

1. *Social Security*

Keamanan social (*social security*) yang dimaksud disini adalah jaminan pensiun dan disabilitas yang diterima oleh karyawan. Perusahaan wajib membayar penuh biaya asuransi pensiun.

2. *Unemployment Compensation*

Kompensasi ini ditujukan bagi karyawan yang diputus kontrak kerjanya oleh perusahaan. Perusahaan wajib memberikan mereka jaminan berupa dana untuk memenuhi kebutuhan mereka sampai mereka mendapatkan pekerjaan mereka yang baru.

3. *Worker's Compensation*

Kompensasi ini mewajibkan perusahaan untuk menjamin keselamatan kerja karyawan. Jika sewaktu-waktu karyawan tersebut mengalami kecelakaan kerja maka perusahaan wajib membiayai seluruh biaya pengobatannya termasuk biaya-biaya lainnya yang timbul akibat kecelakaannya tersebut.

4. *Family and Medical leave*

Perusahaan memberikan waktu 12 minggu dalam setahun bagi karyawan yang tidak dapat bekerja karena kondisi tertentu. Perusahaan juga menjamin bahwa kesehatan mereka dijamin walaupun tidak sedang bekerja. Hal ini dilakukan perusahaan untuk memberikan *work-life balance* kepada karyawan-karyawan mereka. Karyawan juga berhak untuk kembali ke posisi mereka bekerja setelah itu. Tentunya program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja dalam urun waktu tertentu saja.

5. *Payment for Time Not Worked*

Kompensasi ini merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk tetap dibayar walaupun tidak bekerja (cuti). Perusahaan merasa perlu untuk memberikan waktu karyawan untuk berlibur atau sekedar *me-refresh* semangat mereka. Hal ini dirasa perlu untuk menghindari rasa jenuh yang ada pada karyawan sehingga tidak akan mengganggu kinerja mereka dalam bekerja.

6. *Health Care*

Benefit yang diberikan perusahaan lainnya yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah asuransi kesehatan. Asuransi ini dinilai sangat penting bagi karyawan karena besarnya biaya pengobatan. Berdasarkan survey di Amerika yang dilakukan oleh HR Professionals, mengatakan bahwa jumlah biaya kesehatan yang dikeluarkan oleh pekerja di Amerika Serikat adalah sebesar \$300 miliar tiap tahunnya. Dari survey tersebut memberikan gambaran kepada karyawan akan besarnya biaya kesehatan sehingga asuransi kesehatan adalah solusi yang sangat berharga bagi mereka.

7. *Life Insurance*

Life Insurance adalah jaminan yang diberikan kepada keluarga atau saudara karyawan jika karyawan tersebut meninggal dunia. Perusahaan wajib memberikan biaya hidup kepada orang-orang yang ditinggalkan oleh karyawan tersebut. Sehingga karyawan yang mendapatkan kompensasi ini bisa merasa aman dan tenang jika suatu saat meninggalkan keluarganya.

8. *Retirement Plans*

Perencanaan dana pensiun adalah jaminan finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan jika mereka telah pensiun. Kompensasi ini biasanya diselenggarakan perusahaan bekerja sama dengan badan penyelenggara dana pensiun. Dana tersebut diperoleh dari iuran yang dipotong dari gaji karyawan setiap

bulannya. Pada saat pensiun, karyawan dapat memilih untuk mengambil dana tersebut secara penuh atau dibagi lagi setiap bulannya.

9. *Disablility Protection*

Kompensasi ini merupakan jaminan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang pekerjaannya berbahaya dan memungkinkannya mendapatkan kecelakaan kerja. Jika suatu saat ada karyawan yang mendapatkan kecelakaan kerja, maka jaminan ini akan meng-*cover* seluruh biaya yang keluar dari pengobatan tersebut.

10. *Employee Stock Option plan (ESOP)*

Employee Stock option plan adalah perencanaan perusahaan yang mana perusahaan berkontribusi untuk membagikan sahamnya kepada karyawan untuk membangun kepercayaan. ESOP memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinvestasi saham perusahaan sendiri. Hal ini diharapkan akan memberikan kepercayaan karyawan terhadap perusahaannya yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif kepada karyawan.

11. *Supplemental Unemployment benefit (SUB)*

Supplemental Unemployment benefit adalah kompensasi yang diberikan perusahaan dengan cara menyediakan *income* tambahan bagi karyawan yang menerima *benefit* asuransi *unemployment*.

12. *Employee Services*

Kompensasi ini memberikan jaminan kepada karyawan yang di transfer ke daerah yang baru. Jaminan ini termasuk memberikan tempat tinggal sementara sampai karyawan mendapatkan rumah/tempat tinggal yang baru. Kompensasi ini juga menyediakan beasiswa bagi karyawan yang mau melanjutkan pendidikannya yang tentunya diberikan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

13. *Premium Pay*

Premium pay adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan mereka yang bekerja melebihi jam kerjanya (lembur). Kompensasi ini diberikan untuk meningkatkan semangat mereka dalam bekerja.

2.2.2 Nonfinancial Compensation

Menurut Mondy (2013) ada beberapa bentuk kompensasi nonfinansial yaitu sebagai berikut:

1. *Sound Policies*

policy atau kebijakan adalah panduan yang telah ditetapkan untuk memberikan arahan dalam pengambilan keputusan. Kebijakan-kebijakan ini bisa memberikan energy positif kepada karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih nyaman. Kebijakan seperti tata tertib dan prosedur dibuat agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan rapi sehingga mereka pun akan lebih baik dalam bekerja.

2. *Capable Managers*

Salah satu bentuk kompensasi nonfinansial yang diberikan perusahaan adalah manager yang memiliki kapabilitas. Banyak diantara karyawan yang merasa kurang termotivasi jika bekerja dengan manager yang tidak menunjukkan kapabilitas sebagai pemimpin sehingga menyediakan pemimpin yang mumpuni bisa menjadi pemacu semangat mereka dalam bekerja.

3. *Competent Employees*

Perusahaan menyediakan sumber daya manusia yang kompeten merupakan *benefit* nonfinansial lainnya. Ini dikarenakan karyawan akan lebih cenderung bekerja lebih baik jika partner-partner kerja mereka memiliki kompetensi yang bagus. Hal ini akan mempengaruhi mereka baik dari segi *attitude* maupun *knowledge*. Maka dari itu orang yang dikelilingi oleh orang-orang yang berkompeten akan membuat perubahan dalam dirinya.

4. *Congenial Co-workers*

Congenial co-workers adalah partner kerja yang cocok. Di era globalisasi saat ini kita diperkenalkan dengan tren kerja berkelompok. Hal ini dimaksudkan agar pekerjaan yang kita kerjakan dapat menjadi lebih baik dan inovatif. Kelompok kerja ini membutuhkan orang-orang dengan *skill* yang berbeda-beda karena tujuan utama dari kerja berkelompok adalah agar kita dapat membagi tugas sehingga menjadi lebih mudah dan fokus.

5. *Appropriate Status Symbols*

Appropriate status symbols adalah perusahaan memberikan symbol bagi karyawan dengan jabatan tertentu misalkan ukuran ruangan, *uniform*, tempat parkir khusus dan lain-lain. Hal ini dilakukan perusahaan untuk menghargai pencapaian karyawannya sehingga karyawan tersebut akan merasa bahwa perusahaan punya kepercayaan kepada dirinya.

6. *Working Conditions*

Lingkungan perusahaan sekarang menjadi daya tarik tersendiri bagi karyawan. Mereka menganggap lingkungan kerja yang baik akan mempermudah mereka dalam bekerja dan menjauhkan mereka dari tekanan/*stress*.

7. *Flexitime*

flexitime adalah kompensasi nonfinansial yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk memilih sendiri jam kerja mereka dengan batasan-batasan tertentu. Jam kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Ini dikarenakan mereka akan punya *work-life balance* yang membuat pekerjaan dan kehidupan mereka seimbang.

8. *Compressed Workweek*

Compressed Workweek adalah pengaturan jam kerja yang memperbolehkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya

lebih cepat dari waktu kerja normalnya. Dengan begini karyawan akan lebih terpacu untuk cepat menyelesaikan pekerjaannya.

9. *Job Sharing*

Job sharing adalah pendekatan dalam bekerja dimana beberapa orang membagi tugas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Metode ini dapat dikatakan cukup efektif guna menghasilkan *output* yang efisien dan berkualitas. Metode ini sangat mempermudah karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Upah dari pekerjaan inipun dibagi sesuai dengan kontribusi masing-masing individu.

10. *Telecommuting*

Telecommuting adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk bekerja di luar kantor menggunakan laptop atau perangkat elektronik lainnya yang terhubung/*connected* ke kantor. Hal ini dibuktikan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan khususnya para ibu rumah tangga yang harus mengurus urusan rumah juga.

11. *Part-time Work*

Part-time work adalah kompensasi nonfinansial lainnya. Bekerja paruh waktu memberikan waktu yang lebih fleksibel kepada karyawan. Walaupun gaji yang diterimanya lebih kecil namun menurut survey, sebanyak 89 persen pekerja ingin bekerja paruh waktu pada saat mereka telah pensiun. Ini memberikan gambaran

bahwa program bekerja paruh waktu merupakan opsi bekerja yang bagus dan menarik.

12. *More Work, Fewer Hours*

More work fewer hours adalah variasi lainnya dari *part-time work*.

Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur jam kerjanya. Biasanya karyawan akan bekerja ekstra pada saat perusahaan sedang sibuk, lalu mereka akan bekerja dengan jam yang lebih sedikit pada saat perusahaan sedang tidak sibuk.

2.3 Reward System

Sistem *reward* adalah serangkaian mekanisme untuk mentransfer baik barang yang berwujud maupun tidak berwujud dalam rangka membangun hubungan dengan karyawan (Aguinis, 2000).

Menurut Dessler (2013) *reward* adalah semua bentuk penggajian kepada pegawai yang timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan)

2.3.1 Jenis-Jenis Reward

Ada 2 jenis reward, yaitu *extrinsic reward* dan *intrinsic reward* (Nickels, 2008).

1. *Extrinsic reward* adalah sesuatu yang diberikan oleh orang lain sebagai pengakuan atas suatu pekerjaan yang baik

2. *Intrinsic reward* adalah kepuasan pribadi yang dirasakan seseorang ketika orang tersebut bisa menampilkan kinerja terbaiknya dan menyelesaikan tujuan yang ingin dicapainya.

Reward ESOP bisa termasuk dalam kategori *extrinsic reward* dan *intrinsic reward* karena selain memberikan *reward* dalam bentuk saham yang merupakan *extrinsic reward*, ESOP juga dapat memberikan rasa bangga kepada penerimanya yang mana termasuk dalam *intrinsic reward*.

2.3.2 Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam pemberian reward

Menurut Gary Dessler (2013), ada beberapa factor yang dipertimbangkan dalam memberikan suatu *reward* kepada karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Company strategy and policy*

Dalam menentukan *reward*, kita harus mempertimbangkan factor kebijakan dan tujuan perusahaan. Hal ini diperlukan agar perilaku karyawan yang akan dihasilkan dari pemberian *reward* tersebut dapat mendukung seluruh kebijakan dan tujuan perusahaan.

2. *Equity*

Faktor keadilan merupakan factor yang cukup penting dalam menentukan *reward*. Keadilan dalam pemberian *reward* kepada seorang karyawan akan sangat mempengaruhi perilaku karyawan lainnya jika mereka tidak mendapatkan hasil yang sesuai setelah mendapatkan pencapaian yang setara dengan rekan kerjanya.

3. *Legal*

Faktor hukum merupakan factor yang sangat penting untuk dipertimbangkan. Perusahaan harus memastikan bahwa *reward* yang akan diberikan kepada karyawan tidak melanggar hukum apapun dan ketentuan-ketentuannya pun telah dipatuhi oleh karyawan dan perusahaan.

4. *Union*

Perserikatan karyawan menjadi factor terakhir yang harus dipertimbangkan dalam memberikan *reward*. Dalam memberikan *reward* kepada karyawan, perusahaan harus memastikan bahwa *reward* tersebut harus berdasarkan pertimbangan perserikatan agar menghindari protes dan keluhan dari karyawan tentang sistem *reward* tersebut.

2.4 Employee Stock Ownership Program

Employee Stock Ownership Programs (ESOP) adalah rencana penanguhan keuntungan karyawan dengan mendapatkan saham perusahaan (Klein, 1987).

Menurut Dessler (2013) ESOP adalah perencanaan perusahaan yang mana perusahaan berkontribusi untuk membagikan sahamnya kepada karyawan untuk membangun kepercayaan.

2.4.1 Jenis-jenis ESOP

Menurut BAPEPAM (2002), terdapat beberapa jenis ESOP yang dapat digunakan. Jenis-jenis tersebut adalah:

1. Pemberian saham (*Stock Grant*)

Stock Grant adalah perusahaan memberikan sahamnya kepada karyawan-karyawan terpilih. Seringkali hal ini dilakukan sebagai bentuk kompensasi bonus sebagai penghargaan kepada karyawan atas kinerja yang tinggi.

2. Program pemberian saham oleh karyawan (*Direct Employee Stock Purchase Plans*)

Direct Employee Stock Purchase Plans memungkinkan karyawan membeli saham perusahaan dengan persyaratan yang menguntungkan. Keputusan karyawan untuk membeli saham yang tersedia untuknya adalah sukarela. Dengan program ini karyawan dapat membayar sahamnya melalui pemotongan gaji.

3. Program opsi saham (*Stock Option Plans*)

Dalam program opsi saham, suatu perusahaan memberikan kepada karyawan secara perorangan hak kontraktual, atau opsi, untuk membeli suatu jumlah tertentu atas saham perusahaan sepanjang periode waktu tertentu, membayar dengan harga yang ditetapkan pada saat tanggal pemberian. Periode waktu tertentu tersebut biasanya antara 5 (lima) sampai 10 (sepuluh) tahun dimulai pada tanggal pemberian dan harganya biasanya sama dengan harga pasar wajar saham pada saat pemberian.

4. *Employee Stock Ownership Plans* (ESOPs)

ESOPs merupakan suatu jenis program pensiun yang dirancang untuk menerima kontribusi perusahaan pada suatu pengelola dana (fund) yang

akan melakukan investasi pada saham perusahaan untuk kepentingan karyawan. Pendekatan ini merupakan program kepemilikan saham oleh karyawan yang diformulasikan oleh Kelso.

5. *Phantom Stock and Stock Appreciation Rights (SARs)*

Stock Appreciation Rights (SARs) dan *Phantom Stock* adalah penangguhan kompensasi yang khusus dan alat kompensasi insentif yang dirancang untuk memberikan karyawan keuntungan ekonomis atas kepemilikan saham tanpa disertai terjadinya transfer saham sesungguhnya.

2.4.2 Tujuan ESOP

Menurut BAPEPAM (2000) pada dasarnya penyelenggaraan ESOP dilaksanakan untuk mencapai beberapa tujuan antara lain sebagai berikut :

1. Memberikan penghargaan (reward) kepada seluruh pegawai, direksi, dan pihak-pihak tertentu atas kontribusinya terhadap meningkatnya kinerja perusahaan.
2. Menciptakan keselarasan kepentingan serta misi dari pegawai dan pejabat eksekutif dengan kepentingan dan misi pemegang saham, sehingga tidak ada benturan kepentingan antara pemegang saham dan pihak-pihak yang menjalankan kegiatan usaha perusahaan.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan karena mereka juga merupakan pemilik perusahaan, sehingga diharapkan

akan meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan.

4. Menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai kunci perusahaan dalam rangka peningkatan *shareholders' value*.
5. Sebagai sarana program sumber daya manusia untuk mendukung keberhasilan strategi bisnis perusahaan jangka panjang.

2.5 Job Satisfaction

2.5.1 Definisi Job Satisfaction

Menurut Locke dalam Judge & Klinger (1976) *Job satisfaction* adalah emosi positif atau kesenangan yang dihasilkan dari penghargaan dari satu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sadegh Rast (2004) *Job Satisfaction* adalah respon afektif dan emosional untuk berbagai aspek dari suatu pekerjaan.

Menurut Robert Hoppock dalam Sadegh Rast (2004) *Job Satisfaction* adalah kombinasi dari keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang jujur untuk mengatakan “saya puas dengan pekerjaan saya”

2.5.2 Teori-teori mengenai Job Satisfaction

Menurut Lawlers dalam Mucahit Celik (2011), menyatakan bahwa teori-teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi empat macam teori, yaitu:

1. *Fulfillment Theory*

Menurut *fulfillment theory*, aturan dasar aturan dasar dari kepuasan pekerja adalah untuk memenuhi tuntutan mereka dan mendapatkan keinginan mereka. Pekerja puas jika tuntutan mereka benar-benar dipenuhi. Semakin seorang pekerja menghasilkan maka dia akan semakin puas dan semakin sedikit pekerja menghasilkan maka semakin kurang kepuasannya. Level pekerjaan yang lebih tinggi atau pekerjaan yang menarik juga dapat memuaskan mereka.

2. *Discrepancy Theory* (teori perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (perbedaan antara seberapa banyak seharusnya dan seberapa banyak saat ini). Artinya orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum telah tercapai.

3. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Adam (1963). Prinsip teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

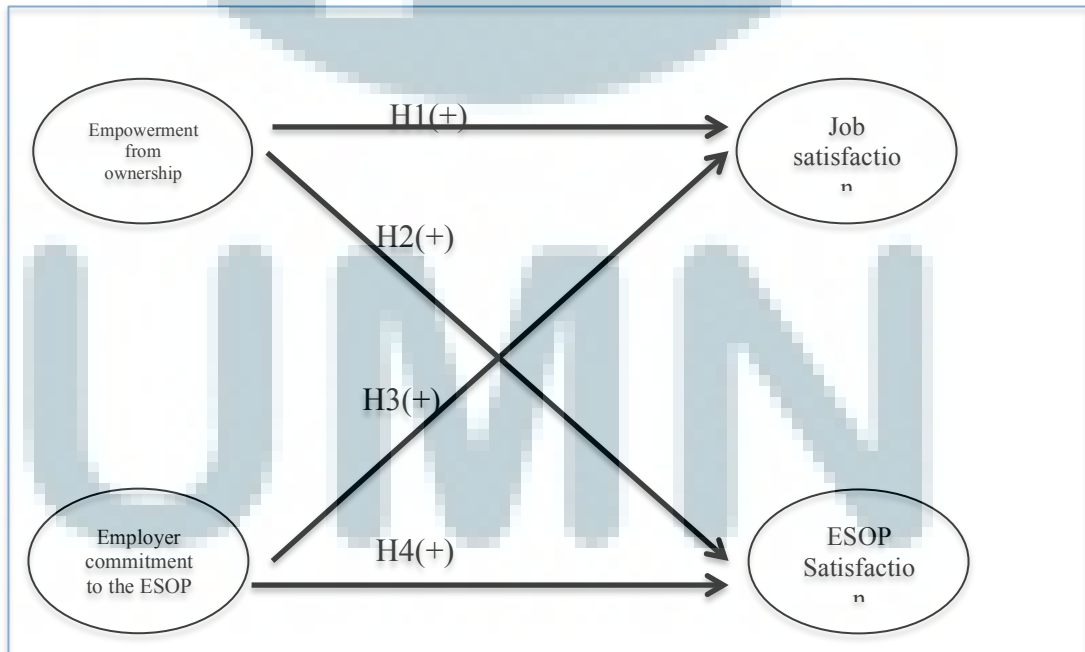
4. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor) dari Herzberg

Teori ini menyatakan ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- i. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi, faktor pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri.
- ii. Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi dalam perusahaan.

2.6 Model Penelitian

Gambar 2.2 Model Penelitian



Sumber: *ESOP and Employee Attitude The importance of Empowerment and*

Financial Value (Gamble et al, 2001)

Diolah : Agam Razif (2016)

Keterangan dari model penelitian di atas:

H1 *Empowerment from Ownership* berpengaruh positif dengan *Job Satisfaction*

H2 *Employer commitment to the ESOP* berpengaruh positif dengan *Job Satisfaction*

H3 *Empowerment from Ownership* berpengaruh positif dengan *ESOP Satisfaction*

H4 *Employer commitment to the ESOP* berpengaruh positif dengan *ESOP Satisfaction*

Dalam penelitian ini merujuk pada model penelitian (Gamble et al.,2008) dalam jurnal mereka yang berjudul "*ESOP and Employee Attitude*". Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel independen yang tidak dipengaruhi variabel lainnya yaitu *Empowerment From Ownership*, dan *Employer Commitment to the ESOP*. Kemudian terdapat 2 variabel dependen yang dipengaruhi dengan variabel lainnya yaitu *ESOP Satisfaction*, dan *Job Satisfaction*.

2.7 Pengembangan Hipotesis

Empowerment from Ownership terhadap Job Satisfaction (H1)

Menurut Khan dalam Suwatno (2011) mengemukakan bahwa dalam memberikan pemberdayaan karyawan, ada 6 tahap yang harus dilakukan saat melakukan pemberdayaan kepada karyawan.

1. *Desire*, tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja.
2. *Trust*, setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, Langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.
3. *Confident*, langkah selanjutnya setelah adanya rasa saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dalam menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan.
4. *Credibility*, langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi.
5. *Accountability*, adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.

Communication, langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antar karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan selama bekerja.

Empowerment from Ownership terhadap ESOP Satisfaction (H2)

Gamble, Culpepper dan Blubaugh (2001), menyatakan bahwa pengaruh Empowerment from Ownership terhadap ESOP Satisfaction sangat signifikan.

Employer commitment to the ESOP terhadap job satisfaction (H3)

Gamble et al (2001), menyatakan bahwa Employer Commitment to ESOP berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction. Pada penelitian tersebut menggunakan sample sebanyak 321 pilot maskapai penerbangan yang mendapatkan reward ESOP. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa *job satisfaction* pilot-pilot tersebut meningkat ketika pihak manajemen berkomitmen terhadap konsep ESOP.

Employer Commitment to the ESOP terhadap ESOP Satisfaction (H4)

Gamble et al (2001), menyatakan bahwa Employer Commitment to ESOP berpengaruh positif terhadap ESOP Satisfaction. Namun pada pembahasannya menyatakan bahwa hubungan *Employer Commitment* dengan *ESOP satisfaction* tidak terlalu signifikan.

Rosen C dan Klein K.J (1987) membuktikan bahwa *ESOP satisfaction* karyawan sangat bergantung pada keinginan manajemen perusahaan dalam membagikan informasi keuangan kepada karyawan, keinginan manajemen dalam memberikan kesempatan para karyawan untuk berpartisipasi, dan kemampuan manajemen dalam menjelaskan konsep ESOP.

U
M
N

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Finding
1	John E. Gamble, Rubert Culpeper, Meg G Blubaug	<i>ESOP and Employee Attitudes and Financial Value</i>	<i>The Importance of Empowerment and Financial Value</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sampel penelitian terdiri dari 321 responden Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara ESOP dengan <i>Job satisfaction</i>, <i>ESOP satisfaction</i>, dan <i>Job Involvement</i>
2	Patrick McHugh, Joel Cutcher-Gershefeld, Diane L. Bridge	<i>ESOP Firms</i>	<i>Examining Structure and Process in ESOP Firms</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sampel penelitian terdiri dari 61 perusahaan yang melakukan program ESOP di Amerika Serikat Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara pengaruh karyawan terhadap pengambilan keputusan dengan persepsi manajerial terhadap performa perusahaan

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Finding
3	Wen Chung Guo	<i>Stock Bonus Compensation and Firm Performance in Taiwan</i>	<i>Stock Bonus Compensation and Firm Performance in Taiwan</i>	<p>Penelitian ini menggunakan regresi panel data untuk menganalisa pengaruh <i>stock bonus</i> dan <i>executive stock option</i> terhadap kinerja perusahaan</p>
4	Ramesh Kumar Dhiman	<i>The Elusive ESOP-Productivity Link</i>	<i>The Elusive Employee Stock Option Plan-Productivity Link: Evidence From India</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan efek dari ESOP terhadap produktivitas perusahaan yang persaingannya semakin meningkat di antara perusahaan-perusahaan untuk mempertahankan dan menarik tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten di India. • Sampel dari penelitian ini terdiri dari 202 perusahaan di India yang mana 99 perusahaan merupakan

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Finding
				perusahaan non-ESOP dan 102 lainnya merupakan perusahaan ESOP. Hasil penelitian menunjukkan ESOP tidak meningkatkan produktifitas di perusahaan yang ada di India.
5	Sandra Alves	<i>Stock Options, Earnings Management, Discretionary Accruals.</i>	<i>Executive Stock Options and Earnings Management in the Portuguese Listed Companies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini dilakukan untuk menguji pemberian <i>stock option</i> terhadap penghasilan manajemen • Penelitian ini menggunakan sampel yang terdiri dari 33 perusahaan yang ada di Portugal • Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer lebih mungkin untuk terlibat dalam pendapatan manajemen ketika mereka memegang opsi saham