

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengaruh Imbalan Terhadap Perilaku Karyawan

Individu yang masuk ke suatu organisasi akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki oleh individu itu. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Karakteristik yang dimiliki organisasi diantaranya adalah keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggungjawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan sebagainya. Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi. Nadler dkk (dalam Toha, 2003: 34) mengatakan bahwa perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya.

Oleh karena itu, sistem imbalan hendaknya tidak hanya menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan perilaku karyawan yang tidak diinginkan, tetapi sebaiknya juga mampu menimbulkan perilaku yang diinginkan. Ada tiga perilaku yang biasanya diinginkan sebagian besar organisasi, yaitu perilaku keanggotaan (*membership behaviour*), perilaku tugas/kerja (*task behaviour*) dan *organizational citizenship behaviour*. Perilaku keanggotaan terjadi saat karyawan memutuskan untuk bergabung dan tinggal bersama sebuah perusahaan. Perilaku kerja terjadi saat karyawan melaksanakan pekerjaan atau tugas khusus yang ditugaskan padanya. *Organizational citizenship behaviour* terjadi saat karyawan dengan sukarela menunjukkan perilaku tertentu yang menguntungkan bagi organisasi. Perilaku ini melebihi perilaku keanggotaan dan perilaku kerja, seperti usaha lebih keras, kerjasama tinggi dengan

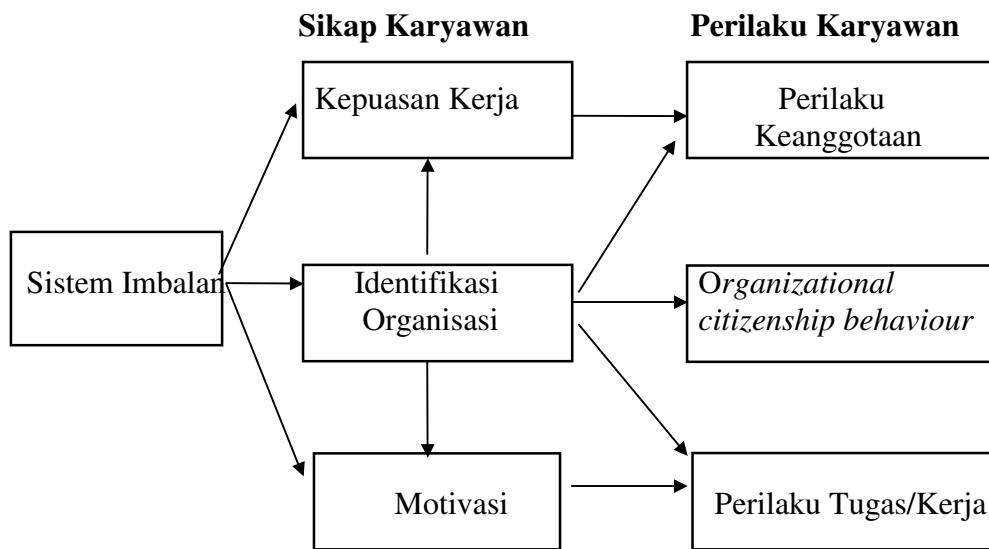
sesama rekan kerja, inisiatif tinggi, kemauan melakukan inovasi, pelayanan pelanggan yang lebih baik dan kemauan untuk berkorban demi kebaikan organisasi itu (Long, 1998: 91).

Bagaimana menciptakan sistem imbalan yang mampu memunculkan perilaku-perilaku ini? Pertanyaan ini sulit dijawab mengingat kenyataan bahwa sistem imbalan tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku. Persepsi dan sikap karyawan yang lebih dulu dipengaruhi sistem imbalan, selanjutnya akan mendorong perilaku. Hal ini memunculkan pertanyaan lain: sikap karyawan apa yang harus diciptakan agar memunculkan perilaku seperti yang diharapkan? Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan yang tetap untuk merasakan atau menunjukkan reaksi dengan cara tertentu terhadap suatu obyek (Luthan, 1996: 108). Definisi ini seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli psikologi lain seperti Louis Thurstone, Rensis Likert dan Charles Osgood yang menyatakan bahwa sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap seseorang terhadap suatu obyek adalah perasaan mendukung atau memihak maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (Azwar, 2002: 5). Sedangkan menurut Greenberg dan Baron, sikap didefinisikan sebagai serangkaian perasaan, kepercayaan dan perilaku yang relatif stabil dalam menghadapi obyek abstrak maupun konkrit (Greenberg dan Baron, 1993: 156).

Berkaitan dengan pertanyaan di atas, ada tiga sikap kunci yang harus ada, yaitu: kepuasan kerja, motivasi kerja dan identifikasi organisasi. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan dan tempat kerjanya, baik secara positif maupun negatif. Motivasi kerja didefinisikan sebagai sikap yang dimiliki seseorang untuk mencapai kinerja yang baik, baik secara positif maupun negatif. Intinya, kekuatan keinginan seorang karyawan untuk menunjukkan tugas pekerjaannya dengan baik. Identifikasi organisasi terdiri dari tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu: perasaan menerima tujuan dan

nilai-nilai organisasi, rasa memiliki dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Ketiga unsur ini sering disebut sebagai komitmen organisasi (Long, 1998:91).

Masing-masing sikap ini dapat memunculkan perilaku yang menguntungkan organisasi. Kepuasan kerja menyebabkan perilaku keanggotaan, motivasi kerja menyebabkan perilaku tugas/kerja dan identifikasi organisasi dapat memunculkan



Gambar 2.1 Pengaruh imbalan terhadap perilaku karyawan

Sumber: Long, Richard J, *Compensation In Canada: Strategy, Practice and Issue*, International Thomson Publishing (ITP Nelson), Canada, 1998, hal. 92

citizenship behaviour. Identifikasi organisasi juga mempunyai kontribusi pada dua perilaku lainnya. Gambar 2.1 menggambarkan hubungan ini.

Berdasarkan Gambar 2.1 terlihat bahwa identifikasi organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi. Hal ini karena identifikasi organisasi mempunyai dampak positif terhadap keduanya. Misalnya, perasaan menjadi bagian dari anggota

organisasi dan rasa memiliki dapat memuaskan kebutuhan sosial yang selanjutnya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perasaan menerima tujuan-tujuan organisasi dan norma-norma kelompok yang positif yang berkembang dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Karyawan yang bahagia dan merasa puas cenderung tidak ingin berhenti dari tempat kerja, absen atau mengeluh dan merasa lebih nyaman bersama rekan kerja dan pelanggan. Karyawan yang puas juga kurang merasakan stres kerja, selanjutnya akan mengurangi kesalahan dan kecelakaan kerja, juga mengurangi masalah-masalah kesehatan yang menyebabkan ketidakhadiran.

Karena tingkat keluar masuk karyawan rendah, organisasi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mengeluarkan sedikit biaya perekrutan dan pelatihan. Meskipun tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak secara otomatis menyebabkan produktivitas yang tinggi, tetapi ini tentu menyebabkan sejumlah manfaat nyata.

2.2. Komitmen Organisasi

2.2.1. Definisi

Menurut Greenberg dan Baron, komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu (Greenberg dan Baron, 1997: 190). Porter, Mowday dan Steers (dalam Miner, 1992: 124) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang

bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Sedangkan Stephen P. Robbins (dalam Sjabadhyni dkk, 2001: 456) memandang komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi, komitmen organisasi merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (karyawan) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu, dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

Pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (karyawan) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Di samping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

2.2.2. Jenis Komitmen

Komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (dalam Sjabadhyni, 2001: 457) dibedakan atas tiga komponen, yaitu : afektif, normatif dan *continuance*.

- a. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
- b. Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- c. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen (dalam Sri Kuntjoro, e-psikologi.com, 25 Juli, 2002) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai

hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Steers pada 1977 mengembangkan sebuah model hubungan sebab akibat terjadinya komitmen terhadap organisasi. Menurut Steers ada tiga penyebab komitmen organisasi, yaitu: karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dan lain-lain) dan pengalaman kerja. Model yang dikembangkan Steer ini kemudian dimodifikasi oleh Mowday, Porter dan Steers pada 1982 menjadi karakteristik pribadi (usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik yang berkaitan dengan peran, karakteristik struktural dan pengalaman kerja (Sjabadhyni, 2001; 460).

Menurut Long program kepemilikan saham perusahaan bagi karyawan juga bisa menumbuhkan perasaan identifikasi terhadap tujuan-tujuan organisasi (Long, 1998: 110). Sedangkan Armstrong berpendapat bahwa tiga hal yang dapat mempengaruhi komitmen, yaitu: rasa memiliki terhadap organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan dan kepercayaan pada organisasi (Armstrong, 1992: 183). Chusmir (dalam Jewell dan Siegall, 1998: 519) berpendapat bahwa karakteristik keluarga juga menjadi salah satu penentu komitmen karyawan pada organisasi. Selain faktor-faktor di atas, faktor harapan pengembangan karir, lingkungan kerja dan gaji/tunjangan juga berpengaruh.

2.3. *Employee Stock Ownership Plan* (Program Kepemilikan Saham Perusahaan Bagi Karyawan)

2.3.1. Definisi

Employee stock plan atau *employee stock ownership plan* merupakan salah satu bentuk remunerasi melalui kepemilikan saham perusahaan oleh karyawan di perusahaan yang mempekerjakan karyawan itu. Dalam beberapa program kepemilikan saham perusahaan bagi karyawan, karyawan menerima saham perusahaan secara gratis, sementara program lain karyawan diberi kesempatan untuk membeli saham, kadang-kadang dengan syarat yang ringan.

2.3.2 Bentuk-bentuk *Employee Stock Plan*

Ada tiga bentuk utama *employee stock plan*, yaitu *stock bonus plan*, *stock purchase plan* dan *stock option plan*. *Employee stock bonus plan* sangat mudah dalam konsepnya, yakni pengusaha/perusahaan memberikan saham perusahaan pada karyawan secara gratis. Di PT Telkom Tbk, saham jenis ini dikenal dengan nama saham perdana. Saham perdana adalah saham perusahaan yang diberikan kepada karyawan secara gratis yang besarnya sesuai dengan *grade* atau jabatan karyawan.

Sedangkan *employee stock purchase plan*, karyawan memberikan beberapa bentuk pembayaran langsung untuk mendapat saham ini. Karyawan biasanya tidak harus membayar harga pasar secara penuh (*full market price*) untuk saham-saham ini, dan ada banyak insentif yang ditawarkan perusahaan untuk meningkatkan jumlah pembelian saham oleh karyawan. Di PT Telkom Tbk juga ada saham insentif, yaitu saham perusahaan yang dibeli oleh

karyawan dengan harga di bawah harga pasar dan jumlah pembeliannya dibatasi sesuai dengan *grade* atau jabatan karyawan.

Beberapa insentif ini meliputi beberapa bentuk subsidi atau harga diskon, atau sebuah program perpaduan (*matching program*). Dalam *matching program*, perusahaan memberikan selebar saham tambahan untuk masing-masing saham yang dibeli karyawan. PT Telkom Tbk juga memberikan saham tambahan bagi karyawan yang masih memegang saham perusahaan yang disebut dengan saham bonus. Saham bonus merupakan saham perusahaan yang diberikan pada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas masih dimilikinya saham perusahaan oleh karyawan. Saham bonus diberikan sebanyak dua kali. Pertama, masing-masing karyawan yang masih memegang saham perusahaan diberi 50 lembar saham secara gratis. Kedua, karyawan yang memiliki saham perusahaan diberi 4 lembar saham untuk tiap 50 lembar saham yang dimiliki.

Bentuk yang ketiga adalah *employee stock option plan*. Dalam bentuk saham ini, karyawan diberikan pilihan untuk membeli saham perusahaan pada waktu mendatang dengan harga tetap. Sebagai contoh, jika saham perusahaan sekarang diperdagangkan dengan harga \$10 per lembar saham, kemudian 1000 *option* dengan *exercise price* sebesar \$12 per saham mungkin diterbitkan untuk masing-masing karyawan. Separuh dari *option* (pilihan/opsi) ini mungkin dapat digunakan dalam satu tahun dan separuhnya lagi dalam dua tahun, dengan batas waktu tiga tahun. Ini berarti bahwa, satu tahun dari sekarang, karyawan memiliki opsi membeli hingga 500 lembar saham perusahaan dengan harga \$12 per saham. Jelasnya, jika saham perusahaan yang diperdagangkan pada waktu itu seharga, misalnya \$9, maka tidak ada alasan untuk menggunakan opsi ini. Jika karyawan menginginkan saham perusahaan, mereka bisa membelinya melalui pialang saham seharga \$9 per lembar.

Tetapi jika saham diperdagangkan misalnya pada harga \$13 per saham, karyawan memiliki pilihan. Mereka dapat menggunakan opsinya dan membeli 500 saham pada harga \$12. Tetapi jika mereka membeli saham, ada kemungkinan bahwa saham ini akan turun harganya. Dan tentu saja, harga saham juga mungkin akan naik, karena bursa saham penuh dengan spekulasi. Tetapi karyawan yang tidak ingin berspekulasi, atau tidak punya uang untuk membeli saham, maka dia dapat segera menjual saham dengan harga \$13 per saham. Dengan demikian dia sudah merealisasikan keuntungan (*gain*) sebesar \$ 500 dikurangi biaya perantara.

Selain saham perdana, saham insentif dan saham bonus, di PT Telkom Tbk juga dikenal saham bebas. Saham bebas adalah saham perusahaan yang dibeli oleh karyawan dengan harga sesuai dengan harga pasar yang jumlah pembeliannya tidak terbatas atau tidak berkaitan dengan *grade* atau jabatan karyawan.

2.3. 3. Kelebihan dan Kelemahan *Employee Stock Plan*

2.3.3.1. Kelebihan *Employee Stock Plan*

Tujuan umum dari sebagian besar rencana kepemilikan saham karyawan (*stock ownership plan*) adalah agar karyawan bertindak/berpikir seperti pemilik (*to think like owners*) perusahaan. Yaitu untuk memadukan tujuan-tujuan karyawan dengan tujuan pemilik. Hal ini mungkin mendorong internalisasi tujuan perusahaan dan mengarah pada meningkatnya perilaku keanggotaan organisasi. Rencana kepemilikan saham dalam skala besar, yakni karyawan mendapat porsi saham kepemilikan yang signifikan, maka dapat dijadikan sebagai katalis menuju bentuk organisasi yang lebih fleksibel, bersifat

kewirausahaan dan keterlibatan karyawan yang tinggi, seperti di Algoma Steel di Kanada dan United Airlines di Amerika Serikat (Long, 1998:255)

Kepemilikan saham juga mendorong para pembuat keputusan dalam perusahaan itu untuk mencari cara-cara memaksimalkan nilai saham. Ini juga bertindak sebagai pemacu menuju perbaikan manajemen, karena para manajer dituntut mampu menunjukkan standar kinerja yang lebih tinggi. Kepemilikan saham karyawan juga dimaksudkan untuk meningkatkan kerjasama di antara karyawan dan antara karyawan dan manajemen. Ini untuk menciptakan pemahaman dan perhatian pada keseluruhan kinerja perusahaan (Long, 1998:256). Hal senada juga dikemukakan oleh Flippo yang menyatakan bahwa salah satu sasaran kepemilikan saham perusahaan bagi karyawan adalah untuk memajukan kepentingan bersama. Karyawan didorong untuk bertindak dari sudut pandang sebagai pemegang saham. Nilai-nilai lain adalah dorongan untuk berhemat, penciptaan insentif tambahan untuk bekerja secara produktif dan kooperatif (Flippo, 1997: 51). Beberapa kajian menunjukkan bahwa ESOP cenderung memperbaiki produktivitas, perusahaan-perusahaan yang menerapkan ESOP 8% hingga 11% lebih menguntungkan daripada perusahaan-perusahaan yang tidak menerapkan ESOP (Frisch, Los Angeles Business Journal, 2001).

Dalam beberapa kasus, kepemilikan saham karyawan dijadikan sebagai cara untuk perbaikan paket kompensasi, sehingga ini lebih mudah untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Kepemilikan saham perusahaan oleh karyawan juga bisa menjadi sebuah sarana untuk mengakumulasi dana pensiun. Beberapa perusahaan juga mengadopsi *employee stock plan* karena alasan-alasan filosofis. Yaitu atas dasar bahwa karyawan sudah seharusnya mengambil keuntungan secara finansial dari kesuksesan perusahaan karena mereka telah membantu menciptakan kesuksesan itu.

Employee stocks plan juga memiliki beberapa keuntungan praktis. Salah satunya adalah perusahaan sering tidak harus mengeluarkan uang kas. Dengan demikian, bagi perusahaan yang cadangan kasnya buruk dan tidak mampu membayar upah yang meningkat, saham mungkin menjadi satu sarana untuk menggaji karyawan. Dalam beberapa kasus, seperti di Canadian Airlines, saham telah digunakan untuk melakukan kompensasi pengurangan gaji (Long, 1998:256).

Bagi karyawan, ada lima bentuk manfaat kepemilikan saham oleh karyawan. Pertama, keuntungan finansial (*financial gains*). Misalnya, lebih dari 3000 karyawan Microsoft adalah jutawan, utamanya karena kepemilikan saham karyawan di perusahaan itu. Kedua, ESP dapat menyediakan sarana bagi tabungan pensiun. Ketiga, jika kepemilikan saham mendorong kinerja perusahaan, ini dapat menimbulkan jaminan kerja yang lebih besar. Di Spruce Falls Pulp and Paper di Kapuskasing, Ontario, Kanada, perubahan ke ESP benar-benar menyelamatkan perusahaan itu. Keempat, ESP khususnya jika disertai dengan partisipasi karyawan, dapat memberikan karyawan satu suara dalam perusahaan itu dan *sense of control* atas nasibnya sendiri. Kelima, ESP dapat membantu mengembangkan perasaan bangga (*sense of pride*) dan perasaan satu keluarga di antara karyawan.

2.3.3.2. Kelemahan *Employee Stock Plan*

Long mengemukakan bahwa ESP juga memiliki beberapa kelemahan, seperti halnya beberapa bentuk remunerasi lainnya (Long, 1998:257). Kekecewaan karyawan ketika harga saham turun terutama akibat keputusan-keputusan manajemen yang buruk. Hal ini dapat menurunkan partisipasi karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Bila hal ini terjadi, maka tujuan kepemilikan saham karyawan tidak tercapai. ESP selalu terkait dengan

kondisi faktor eksternal (dependensi), sehingga ada kesulitan untuk memprediksi *gain* yang akan diperoleh. Satu hal yang perlu diingat, memegang saham itu berrisiko tinggi ketika situasi eksternal memburuk.

Bagi karyawan, kerugian utama dari ESP adalah bahwa *gain*/keuntungan sangat tidak menentu. Bila hanya menginvestasikan pada satu perusahaan, maka karyawan memiliki resiko tidak hanya kehilangan pekerjaannya tetapi juga investasinya di perusahaan itu.

Selain itu, karyawan juga tidak bisa memanfaatkan saham itu kapan saja, tetapi mereka harus menunggu hingga tiba masa pensiun atau periode-periode waktu yang sudah ditentukan perusahaan (Frisch, Los Angeles Business Journal, 2001).