

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk., yang selanjutnya disebut Telkom, adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom Group melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan *edutainment*, termasuk *cloud-based* and *server-based managed services*, layanan *e-Payment* dan *IT enabler*, *e-Commerce* dan layanan portal lainnya. Berikut penjelasan portofolio bisnis Telkom:

a. *Telecommunication*

Telekomunikasi merupakan bagian bisnis *legacy* Telkom. Sebagai ikon bisnis perusahaan, Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak *Plain Ordinary Telephone Service* ("POTS"), telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, *broadband*, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dilayani oleh Anak Perusahaan Telkomsel. Layanan telekomunikasi Telkom telah menjangkau beragam segmen pasar mulai dari pelanggan individu sampai dengan Usaha Kecil dan Menengah ("UKM") serta korporasi.

b. *Information*

Layanan informasi merupakan model bisnis yang dikembangkan Telkom dalam ranah *New Economy Business* ("NEB"). Layanan ini memiliki karakteristik sebagai layanan terintegrasi bagi kemudahan proses kerja dan transaksi yang mencakup *Value Added Services* ("VAS") dan *Managed Application/IT Outsourcing* ("ITO"), *e-Payment* dan *IT enabler Services* ("ITeS").

c. *Media*

*Media* merupakan salah satu model bisnis Telkom yang dikembangkan sebagai bagian dari NEB. Layanan media ini menawarkan *Free To Air* (“FTA”) dan *Pay TV* untuk gaya hidup digital yang modern.

d. *Edutainment*

*Edutainment* menjadi salah satu layanan andalan dalam model bisnis NEB Telkom dengan menargetkan segmen pasar anak muda. Telkom menawarkan beragam layanan di antaranya *Ring Back Tone* (“RBT”), *SMS Content*, portal dan lain-lain.

e. *Services*

*Services* menjadi salah satu model bisnis Telkom yang berorientasi kepada pelanggan. Ini sejalan dengan *Customer Portfolio* Telkom kepada pelanggan *Personal, Consumer/Home, SME, Enterprise, Wholesale*, dan Internasional.

Sebagai perusahaan telekomunikasi, Telkom Group terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis *legacy* sampai *New Wave Business*. Untuk meningkatkan *business value*, pada tahun 2012 Telkom Group mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (*Telecommunication, Information, Media Edutainment & Service*). Untuk menjalankan portofolio bisnisnya, Telkom Group memiliki empat anak perusahaan, yakni PT. Telekomunikasi Indonesia Selular (Telkomsel), PT. Telekomunikasi Indonesia International (Telin), PT. Telkom Metra dan PT. Daya Mitra Telekomunikasi (Mitratel).

Visi

*“To become a leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services (“Times”) player in the region”*

Misi

- 1) Menyediakan layanan “*more for less*” TIMES.
- 2) Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

## 1.2 Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini, Indonesia sebagai salah satu negara berkembang menghadapi persaingan yang berat, terutama dari negara-negara maju yang memiliki keunggulan di beberapa aspek seperti teknologi, modal, sampai sumber daya manusia. Tantangan lainnya adalah terciptanya organisasi yang semakin beraneka ragam dan sekaligus menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif dan produktif. Sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak diperlukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan usahanya, baik pada organisasi besar maupun kecil. Dengan munculnya tantangan tersebut maka ketergantungan organisasi akan manajemen sumber daya yang berkualitas akan semakin besar pula.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat, kreativitas, dan semangat bagi perusahaan serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional perusahaan. Sumber daya manusia yang berperan besar bagi perusahaan tak lain adalah karyawan. Menyadari pentingnya peranan karyawan dalam suatu perusahaan maka sumber daya manusia harus dikelola dengan baik dan maksimal (Rahmanda, et al. 2013:1). Caranya adalah dengan menerapkan praktik-praktik yang dipaparkan oleh Rachmawati (2008:49) yaitu memberikan keamanan kepada karyawan (*employment security*), selektif dalam merekrut (*selective in recruiting*), memberikan upah yang kompetitif, pembayaran insentif, *employee ownership, information sharing*, partisipasi dan pemberian wewenang, *self-managed teams*, pelatihan dan pengembangan keterampilan, *cross-utilization and cross-training, symbolic-egalitarianism*, dan promosi internal. Di antara praktik-praktik tersebut terdapat beberapa item yang berhubungan dengan kompensasi atau imbalan finansial.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:119) ada dua jenis kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung dibagi lagi menjadi dua bagian yaitu gaji pokok dan gaji variabel. Gaji pokok didalamnya termasuk upah dan gaji, sedangkan gaji variabel didalamnya termasuk bonus, insentif dan kepemilikan saham. Kompensasi tidak langsung berupa tunjangan seperti asuransi kesehatan, libur pengganti, dana pensiun, dan kompensasi pekerja. Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit karena di dalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut

faktor emosional dari aspek tenaga kerja (Rachmawati, 2008:143). Jika para karyawan diliputi rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, maka akan berdampak negatif bagi organisasi.

Untuk menjalin kerjasama yang baik antara perusahaan dan karyawan, kedua pihak harus saling memahami kebutuhan masing-masing. Diperlukan keselarasan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan karena sebagai manusia, karyawan juga mempunyai tujuan sendiri. Demi menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan, maka perlu dipelajari apa saja kebutuhan masing-masing pihak. Apabila segala kebutuhan karyawan sudah terpenuhi maka karyawan akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap perusahaan (Yuwono, 2005:139). Allen dan Meyer dalam Fornes dan Rocco (2004:392) menyebutkan bahwa individu yang berkomitmen terhadap organisasi akan melindungi aset perusahaan serta berbagi keyakinan dan tujuan dengan perusahaan.

Salah satu cara pemberian imbalan yang dapat mendorong kinerja serta menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan karyawannya adalah pembagian keuntungan (*profit sharing*) dan program kepemilikan saham perusahaan (*Employee Stock Ownership Program*). *Employee Stock Ownership Program* (ESOP) merupakan suatu program kepemilikan saham dimana perusahaan memberikan atau menjual sahamnya kepada karyawan dengan jumlah yang terbatas. ESOP memberi para karyawan sebuah hak, bukan kewajiban, untuk membeli sebagian saham sebuah perusahaan dengan harga tertentu. Robbins dan Judge (2008:291) menyebutkan bahwa pada tahun 1990an, perusahaan-perusahaan IT seperti Cisco, Sun dan Microsoft sangat mengandalkan pengeluaran opsi saham untuk mempekerjakan dan membangun kesetiaan antara karyawan dan para eksekutif.

Berdasarkan hasil kompilasi tentang praktek ESOP oleh *National Center for Employee Ownership* yang dijabarkan dalam Studi tentang Penerapan ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia, kepemilikan saham oleh karyawan berkembang dengan cepat di beberapa negara. Amerika Serikat merupakan pelopor dalam perkembangan kepemilikan saham oleh karyawan, melalui *Employee Stock Ownership Plans* (ESOPs), *Employee Stock Purchase Plans* dan *Stock Option Plans*. Kanada mempunyai ketentuan mengenai ESOP sejak tahun 1989 yaitu *The Employee Investment Act*. Begitu pula dengan negara-negara Asia seperti Singapura, China dan Malaysia. Menurut Melli

Darsa pada Seminar ESOP dan *Good Corporate Governance* tahun 2002 (Tim Studi Penerapan ESOP Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia, 2002:62), di Indonesia pihak yang mulai menerapkan konsep kepemilikan saham oleh karyawan dapat dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah perusahaan-perusahaan publik, mulai menerapkan program kepemilikan saham melalui program alokasi khusus bagi pegawai (*employee stock allocation*, atau ESA), program pemberian bonus dalam bentuk saham (*share bonus plan*), atau program pemberian opsi atas saham (*stock option plan*) dalam rangka menarik minat calon investor yang lebih tinggi atas saham-saham yang ditawarkannya kepada masyarakat, serta dalam rangka memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk memiliki saham. Sedangkan program kepemilikan saham oleh karyawan melalui program tabungan atau pembelian saham oleh karyawan belum merupakan hal yang lazim pada perusahaan di Indonesia.

Selama periode 20 Juni 2008 sampai dengan 20 Desember 2009, Telkom telah melaksanakan pembelian kembali saham perusahaan (*buy-back*) yang telah dikeluarkan dan tercatat di Bursa Efek Indonesia untuk tahap III. Dalam Keterbukaan Informasi disebutkan bahwa sesuai dengan Keputusan RUPS Telkom Tahunan tanggal 19 April 2013 dan memperhatikan butir 4 huruf a angka (3) Peraturan Bapepam-LK No. XI.B.2, saham hasil pembelian kembali dapat dialihkan/digunakan dengan pelaksanaan *Employee Stock Option Plan* atau *Employee Purchase Plan*. Program penawaran pembelian saham ditawarkan kepada karyawan secara proporsional terhadap insentif kerja tahunan buku 2012. Program tersebut kemudian dikenal dengan sebutan Program ESOP 2013. Selain untuk memenuhi ketentuan peraturan Bapepam, program tersebut juga memiliki tujuan lain yaitu :

- a) untuk meningkatkan *sense of belonging* karyawan dalam Telkom Group sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kinerja Perseroan.
- b) diharapkan akan tercapai keselarasan kepentingan Perseroan dengan kepentingan karyawan mengingat transparansi, keterukuran serta memiliki kepastian implementasi dari program.
- c) merupakan program untuk meretensi karyawan dan pemberian apresiasi atas kontribusi pada pertumbuhan kinerja Perseroan disamping untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Leni Iskandar yang menjabat sebagai *SO Compensation System* di bagian *Human Capital Management* Telkom pada tanggal 4 Maret 2015 pukul 16.15 WIB, bahwa pembayaran insentif atas kinerja tahun 2012 ditawarkan kepada karyawan Telkom dalam bentuk ESOP pada tahun 2013. Berdasarkan hasil penawaran tersebut, terdapat 96.43% dari total karyawan memilih untuk mengikuti program ESOP, 2,27% memilih untuk tidak mengikuti program, dan sisanya sebesar 1,39% tidak memberikan pilihan. Dalam program ESOP 2013 terdapat komponen uang insentif serta sumbangan (*wealth allowance*) dari perusahaan sebagai bentuk kontribusi perusahaan terhadap program tersebut. Bagi karyawan yang memilih untuk tidak mengikuti program dan karyawan yang tidak memberikan pilihan, tetap mendapat insentif dalam bentuk uang, namun insentif yang diberikan tersebut tidak mendapat tambahan *wealth allowance* dari perusahaan. Jumlah saham yang ditawarkan kepada karyawan bergantung pada band posisi dan kontribusi karyawan selama tahun 2012. Saham yang sudah dimiliki oleh karyawan tidak dapat langsung diperjualbelikan, namun harus disimpan dalam jangka waktu tertentu, dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Jangka Waktu Minimal Kepemilikan Saham

<b>Band Posisi</b>	<b>Jangka Waktu</b>
Band VII – V	3 bulan
Band IV - III	6 bulan
Band II – I	12 bulan

*Sumber : internal Telkom (2015)*

Secara keseluruhan, terdapat 23.420 karyawan dan 1.073 pensiunan Telkom (total 25.014) berkontribusi pada program ESOP 2013. Angka tersebut merupakan hasil wawancara pada tanggal 10 Maret 2015 pukul 14.30 WIB dengan Ibu Dyah Tunjungsari (Off 1 *Benefit Administration*) di bagian *Human Capital Center* Telkom yang tugasnya menyediakan laporan transaksi ESOP dan membuat daftar rekapitulasi transaksi ESOP periode tertentu. Lebih lanjut dipaparkan, bahwa per tanggal 17 Februari 2015 tercatat 15.319 karyawan telah menjual sahamnya, 2.541 karyawan mengalihkan pengelolaan sahamnya ke pihak ketiga (sekuritas non Telkom), dan sisanya 7.154 karyawan masih dikelola oleh Telkom. Kepemilikan saham yang

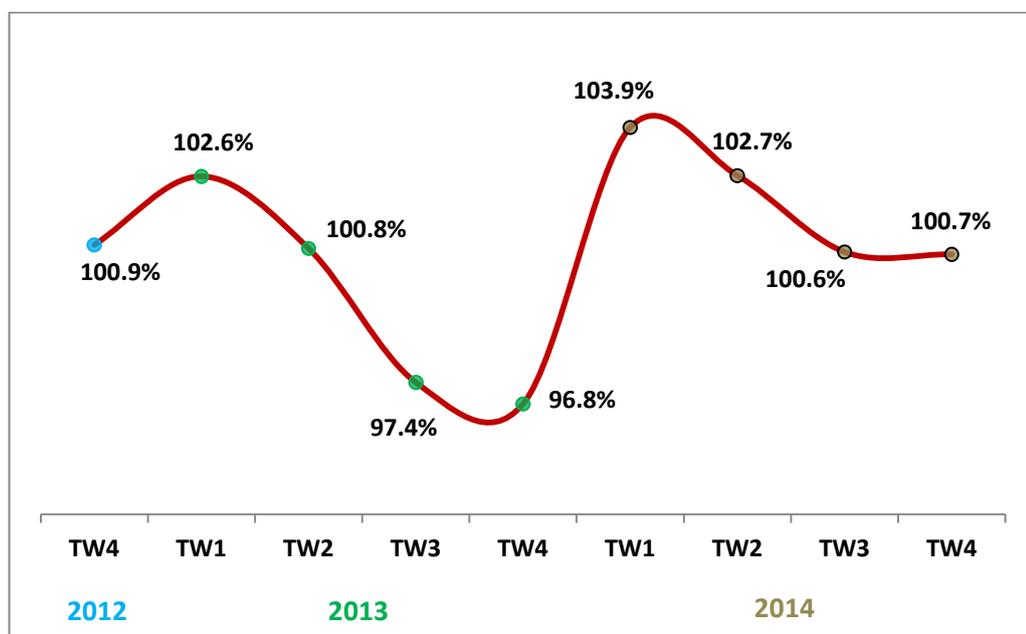
berasal dari program ESOP 2013 mengalami penurunan cukup signifikan yaitu sekitar 60,5% dalam jangka waktu kurang dari dua tahun. Hal tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian dengan tujuan awal perusahaan ketika mengeluarkan program ESOP 2013, yaitu untuk meningkatkan *sense of belonging* karyawan serta loyalitas karyawan. Sebagai pemegang saham, karyawan akan menerima keuntungan dari keberhasilan organisasi lebih dari sekedar gaji. Oleh karena itu, diharapkan cara pandang karyawan terhadap peran yang dijalankannya dapat berubah dan memiliki komitmen untuk memperjuangkan keberhasilan jangka panjang organisasi.

Penjelasan di atas menggambarkan *sense of belonging* karyawan Telkom atas saham yang mereka miliki melalui program ESOP 2013. Selain itu, jumlah karyawan Telkom group mengalami fluktuasi dalam tiga tahun terakhir. Hal tersebut dapat dilihat pada laporan keuangan Telkom dimana secara berturut-turut jumlah karyawan pada akhir tahun 2012-2014 adalah 25.683, 25.011 dan 25.284 orang. Perpindahan karyawan keluar dari perusahaan terjadi karena berbagai sebab, antara lain yaitu pengunduran diri secara sukarela, diangkat menjadi pejabat baik di lingkungan Telkom, entitas anak perusahaan maupun Pemerintahan, meninggal dunia, pensiun normal dan pensiun dini. Pensiun dini (*pendi*) merupakan program yang ditawarkan secara terbuka dan bersifat sukarela bagi karyawan yang memenuhi kriteria tertentu terkait pendidikan, usia, jabatan dan kinerja. Pada tahun 2012, program *pendi* diikuti oleh 781 karyawan yang efektif dilaksanakan pada tanggal 1 Februari 2013, sedangkan tahun sebelumnya sekitar 750 karyawan mengikuti program tersebut. Besarnya minat karyawan dalam mengikuti program *pendi* merupakan suatu indikasi adanya permasalahan pada kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Chao (2011:18) dengan judul "*Relationship among Job Characteristic, Job Satisfaction, and Turnover Intention within Kindergartens : An Empirical Study in Taiwan*" memberikan hasil bahwa karakter pekerjaan dan kepuasan kerja memiliki hubungan terbalik dengan tingkat perputaran/perpindahan karyawan, namun kepuasan kerja merupakan faktor yang paling signifikan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain.

Pada tahun 2009, Telkom melakukan perubahan terhadap peraturan perusahaan terkait sistem rekrut Telkom. Peraturan tersebut mewajibkan karyawan baru yang telah lulus masa percobaan untuk menjalani masa ikatan dinas selama dua

tahun, dihitung sejak tanggal pengangkatan sebagai karyawan tetap. Tujuan ditetapkan peraturannya adalah untuk mendapatkan SDM Telkom yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan posisi dan karakter serta nilai-nilai perusahaan (Budaya 5C), di saat yang tepat dengan biaya yang efisien dan waktu rekrut yang singkat. Salah satu nilai-nilai perusahaan yang termasuk dalam budaya 5C adalah *commitment to long term*. Perubahan peraturan ini menggambarkan rendahnya komitmen karyawan baru sehingga Telkom harus mengeluarkan peraturan berupa ikatan dinas yang sebelumnya tidak pernah ada di Telkom.

Hal lain yang dapat diamati adalah setelah dilakukan program ESOP pada bulan Juni 2013, kinerja karyawan triwulan empat mengalami penurunan dan baru mengalami kenaikan pada triwulan pertama di tahun berikutnya, artinya kinerja karyawan sangat fluktuatif. Hal ini memberikan sinyal bahwa ESOP belum berhasil meningkatkan kinerja karyawan Telkom secara konsisten setiap triwulannya dan belum terbentuk *sense of belonging* serta komitmen karyawan seperti yang diharapkan oleh perusahaan ketika menetapkan program ESOP 2013. Berikut grafik yang menunjukkan kinerja karyawan di Direktorat Keuangan tiap triwulan dari tahun 2012-2014 berdasarkan persentase pencapaian target:



Gambar 1.1  
Kinerja Karyawan Direktorat Keuangan

Sumber : internal Telkom (2015)

Acuan referensi dan penelitian terdahulu yang telah dijabarkan di atas akan dikaitkan dengan kenyataan yang terjadi di Telkom khususnya pada karyawan di Direktorat Keuangan Japati Bandung. Alasan menggunakan karyawan di Direktorat Keuangan Japati Bandung sebagai objek penelitian karena pekerjaan sehari-hari karyawan di lokasi kerja tersebut berkaitan dengan keuangan perusahaan dan karyawan dapat lebih mudah mengakses informasi keuangan perusahaan dibandingkan dengan karyawan-karyawan di lokasi kerja yang lain, sehingga persepsi mereka terhadap program ESOP dianggap paling relevan.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Pasar telekomunikasi Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat. Untuk mencapai tujuan perusahaan dan untuk menghadapi para pesaing di dunia telekomunikasi, Telkom membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas serta memiliki komitmen besar terhadap perusahaan. Salah satu faktor yang menyebabkan lahirnya sebuah komitmen adalah kepuasan kerja. Kepemilikan saham oleh karyawan telah berkembang dengan cepat di beberapa negara, sebagian besar merupakan hasil dari kebijakan pemerintah, perubahan-perubahan dalam organisasi lingkungan kerja, dan persaingan pasar tenaga kerja yang ketat. Telkom telah mengeluarkan program ESOP pada tahun 2013, yang salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan rasa memiliki, meretensi dan memberikan apresiasi kepada karyawan atas kontribusi kepada perusahaan. Namun pada kenyataannya, saham yang diperoleh dari program ESOP tersebut sebagian besar dilepas kepemilikannya setelah jangka waktu minimal kepemilikan saham yang telah ditetapkan terlewati.

Dengan dasar inilah peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Program *Employee Stock Option Program* dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan (Studi kasus pada Direktorat Keuangan PT Telkom Indonesia)”**.

### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Peneliti merumuskan beberapa pertanyaan yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Bagaimana persepsi karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom tentang *employee stock option program* (ESOP) sebagai salah satu alat pembayaran insentif?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom?
3. Bagaimana komitmen karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom?
4. Bagaimana pengaruh *employee stock option program* (ESOP) terhadap kepuasan kerja karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom?
5. Bagaimana pengaruh *employee stock option program* (ESOP) dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom baik secara parsial maupun secara simultan?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah :

1. Menganalisa persepsi karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom terhadap *employee stock option program* (ESOP).
2. Menganalisa kepuasan kerja karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom.
3. Menganalisa komitmen karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom.
4. Menganalisa pengaruh *employee stock option program* (ESOP) terhadap kepuasan kerja karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom.
5. Menganalisa pengaruh *employee stock option program* (ESOP) dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan di Direktorat Keuangan PT Telkom baik secara parsial maupun secara simultan.

## **1.6 Kegunaan Penelitian**

### **1.6.1 Kalangan Akademis**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah dan memperkaya teori mengenai *employee stock option program* (ESOP) dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap komitmen karyawan. Juga diharapkan hasil penelitian dapat menginspirasi peneliti-peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh ESOP terhadap karyawan atau perusahaan yang melakukannya.

### **1.6.2 Kalangan Bisnis**

Bagi PT. Telkom Indonesia sebagai masukan untuk menganalisa pengaruh *employee stock option program* (ESOP) dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan perusahaan secara menyeluruh.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini terdiri dari lima bab dan setiap bab berisi beberapa sub bab. Secara ringkasi isi dari bab-bab tersebut adalah sebagai berikut :

### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini membahas secara garis besar penelitian seperti gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi uraian umum tentang teori-teori yang digunakan seperti manajemen sumber daya manusia, kompensasi, insentif, *employee stock ownership program* (ESOP), kepuasan kerja dan komitmen, serta literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian sebelumnya, yang digunakan sebagai landasan penelitian dan acuan dalam membuat kerangka pemikiran.

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Bab ini menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan, meliputi metode penelitian, variabel penelitian, operasional variabel, teknik pengumpulan data, teknik sampling dan teknik analisa data.

### **Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini menjelaskan secara rinci mengenai pembahasan dan hasil penelitian berupa pengolahan data-data yang telah diperoleh, analisa-analisa serta pengujian hipotesis yang dilakukan oleh penulis.

### **Bab V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil pembahasan disertai dengan saran atau rekomendasi.