

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Sumber	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Departemen Keuangan Republik Indonesia.  Badan Pengawas Pasar Modal Proyek Peningkatan Efisiensi Pasar Modal.	Tim Studi Penerapan ESOP Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia (2002).	Studi Tentang Penerapan ESOP <i>(Employee Stock Ownership Plan)</i>  Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia.	Faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan ESOP yang ditunjukkan dengan tingkat pelaksanaan opsi adalah penggunaan tenaga professional dalam merancang/administrasi ESOP dan latar belakang dari ESOP di perusahaan.  Faktor utama selain harga yang mempengaruhi peserta program ESOP dalam melaksanakan hak opsinya adalah pengetahuan dan pemahaman tentang program ESOP dan pengetahuan atas resiko dalam program ESOP.  Faktor utama yang mempengaruhi adanya rencana pelaksanaan program ESOP oleh Emiten atau Perusahaan Publik adalah tingkat pemahaman perusahaan terhadap program ESOP dan pengetahuan perusahaan terhadap jenis-jenis ESOP.	Tema penelitian.	Jenis Penelitian dan Variabel Penelitian yang digunakan untuk menguji faktor apa saja yang mempengaruhi suatu perusahaan untuk mendorong perusahaan tersebut merencanakan program ESOP.  Menggunakan pendekatan model <i>Regresion Correlation</i> dengan faktor <i>Anova</i> .

<p>Jurnal Nasional. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis.</p>	<p>Ida Bagus Putra Astika (2007).</p>	<p>Manfaat dan Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Pengadopsian Program Opsi Saham pada Perusahaan Publik yang <i>Listing</i> di Bursa Efek Jakarta.</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa program opsi saham eksekutif dan karyawan (ESOP) bermanfaat untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan.</p> <p>Tidak terdapat perbedaan yang signifikan diantara perusahaan yang mengadopsi ESOP dan tidak mengadopsi dilihat dari kinerja keuangan perusahaan.</p>	<p>Tema Penelitian. Menggunakan <i>annual report</i> perusahaan sebagai sumber data.</p>	<p>Jenis penelitian dan Variabel Dependen dan Objek Penelitian.  menggunakan model analisis regresi linier majemuk (<i>multiple regression</i>). Untuk menguji hubungan antar variabel yang diujikan dalam hipotesis.</p>
<p>Artikel Internasional. <i>University of Pennsylvania.</i></p>	<p>Steven F. Freeman (2007).</p>	<p><i>Effects of ESOP Adoption and Employee Ownership: Thirty years of Research and Experience.</i></p>	<p>Penelitian pada ESOP dan kepemilikan karyawan positif dan kredibel.</p> <p>Penelitian menunjukkan kepuasan kerja berkorelasi positif dengan adopsi ESOP.</p> <p>Adopsi ESOP menghasilkan kinerja perusahaan pasca-adopsi yang lebih baik dibandingkan dengan kinerja perusahaan pra-adopsi.</p>	<p>Tema Penelitian. Jenis Penelitian (<i>field research</i>).</p>	<p>Variabel Dependen dan Objek Penelitian.  efek penerapan ESOP dan kepemilikan karyawan menggunakan pendekatan <i>general observations</i> terhadap individu atas kepemilikan saham untuk pekerja, perusahaan, dan masyarakat.</p>

<p>Jurnal Nasional.</p> <p>Jurnal Keuangan dan Perbankan.</p>	<p>Christian Herdinata (2012).</p>	<p>Reaksi Pasar Terhadap Pengumuman <i>Employee Stock Ownership Program</i>.</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan pasar cenderung bereaksi negatif di seputar pengumuman ESOP. Hal ini menunjukkan bahwa pengumuman ESOP belum dapat dianggap sebagai sinyal (<i>signaling</i>) yang memberikan informasi <i>good news</i> bagi investor di Indonesia dalam memperoleh keuntungan. Hal ini disebabkan ESOP merupakan fenomena yang relatif baru bagi investor, sehingga dianggap memiliki risiko dan belum ada kepastian keuntungan yang diperoleh.</p>	<p>Tema Penelitian.</p>	<p>Jenis penelitian dan Objek Penelitian</p> <p>Menggunakan pendekatan rumus <i>Average Abnormal Return</i> dalam penelitian.</p>
<p>Jurnal Internasional.</p> <p><i>International Journal of Business and Management Invention</i>.</p>	<p>Zhibiao Zhu, James Hoffmire, John Hoffmire, Fusheng Wang (2013).</p>	<p><i>Employee Stock Ownership Plans and Their Effect on Productivity: The Case of Huawei Investment &amp; Holding Co., Ltd. (Huawei), and Zhongxing Telecom Equipment (ZTE)</i>.</p>	<p>Produktivitas perusahaan memiliki keunggulan signifikan karena ESOP-nya berdasarkan menganalisa atribut bisnis Huawei dan ZTE.</p> <p>Saham Huawei dimiliki oleh semua karyawannya karena perusahaan swasta, dimana pejabat pemerintah tidak dapat memiliki saham di perusahaan, dan tidak memiliki insentif untuk memberikan perlakuan khusus kepada Huawei, sementara hanya manajer senior yang dapat <i>privelege</i> memiliki beberapa saham ZTE.</p>	<p>Tema Penelitian.</p> <p>Menggunakan <i>annual report</i> perusahaan sebagai sumber data.</p>	<p>Jenis Penelitian, Variabel Dependen, dan Objek Penelitian.</p> <p>Menggunakan pendekatan pertumbuhan ekuitas yang disesuaikan dan indikator mutlak <i>total asset turnover (Tato)</i> untuk mengukur produktivitas.</p>

<p>Jurnal Nasional. MODUS Jurnal Ekonomi dan Bisnis</p>	<p>Agus Hartono dan Alexander Jatmiko Wibowo (2014).</p>	<p>Pengaruh <i>Employee Stock Ownership Program</i> terhadap Kinerja Perusahaan Publik di Bursa Efek Indonesia.</p>	<p>Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan pada kinerja perusahaan antara sebelum dan sesudah perusahaan mengadopsi <i>Employee Stock Ownership Program</i> periode 2004 – 2012.</p>	<p>Tema Penelitian.</p>	<p>Jenis penelitian Menggunakan pendekatan Uji normalitas data dengan metode Uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i> lalu dianalisis menggunakan <i>Paired Sample T-Test</i> dalam penelitian.</p>
<p>Jurnal Internasional. <i>Asian Journal of Empirical Research.</i></p>	<p>Koustubh Kanti Ray (2016).</p>	<p><i>Employee Stock Option Plan and Firm Performance: a Quantile Regression Approach.</i></p>	<p>Hasilnya menggambarkan korelasi positif antara kompensasi dan kinerja berbasis ekuitas (ROE).  Hasil empiris menggambarkan dampak positif dari ESOP pada kinerja perusahaan pada tingkat kuantil maksimum. Hal yang sama terbukti dari hasil empiris bahwa pada tingkat kuantil ROE yang lebih rendah, dampak ESOP positif pada kinerja perusahaan.  Hasilnya mengungkapkan bahwa ESOP / kompensasi total positif di sebagian besar tingkat kuantil kinerja pasar.</p>	<p>Tema Penelitian.  Menggunakan <i>empirical analysis.</i></p>	<p>Jenis Penelitian, Variabel Dependen, dan Objek Penelitian.  Studi ini mencoba untuk menilai pengaruh antar variabel sesuai model <i>quantile regression.</i></p>

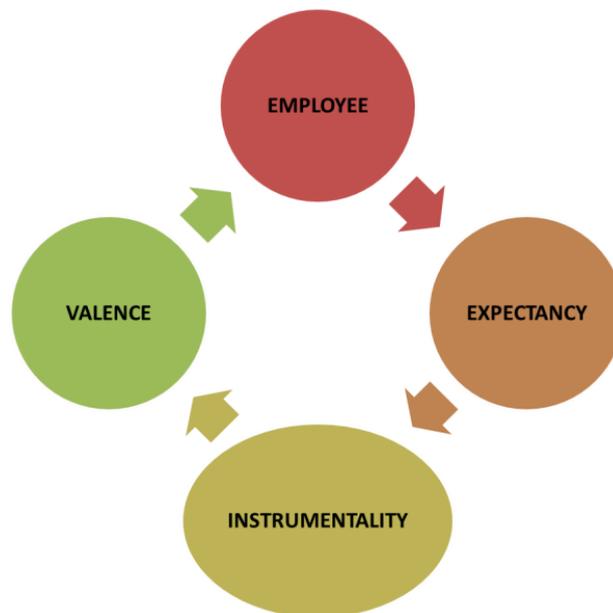
<p>Jurnal Internasional.</p> <p><i>Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies.</i></p>	<p>Refka Maghraoui and Jameleddine Zidai (2016).</p>	<p><i>Effects of Employee Ownership on the Performance of French Companies SBF120: Empirical Validation.</i></p>	<p>Efek ESOP terhadap kinerja perusahaan dilihat dari indikator ROA dan ROE di Prancis dan Vice-Versa dalam jangka panjang berdampak positif dan signifikan.</p> <p>Kepemilikan saham pekerja dalam jangka pendek tidak berpengaruh terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan.</p>	<p>Tema Penelitian.</p> <p>Sampel.</p>	<p>Jenis Penelitian</p> <p>Menggunakan pendekatan <i>econometric panel data.</i></p> <p>Menggunakan <i>low exogeneity</i> sebagai metode pengujian data dalam penelitian <i>long term causality test.</i></p> <p>Menggunakan <i>definition of Granger (1969) causality between two variables.</i></p>
---	--	--	---	--	---

Dalam proses penulisan karya ilmiahnya, peneliti melakukan berbagai kajian terhadap beberapa tinjauan pustaka yang digunakan sebagai acuan pertimbangan dimana disebutkan sebagai penelitian terdahulu sesuai tabel di atas. Dalam kajian penulis mengambil 8 hasil penelitian utama yang bersumber dari jurnal penelitian mulai dari tahun 2002, 2007, 2012, 2013, 2014, dan 2016.

## B. Landasan Teori

### 1. Teori Ekspektansi atau *expectancy theory of motivation* oleh Victor Vroom pada tahun 1964.

Vroom (1964) dalam Anatan (2010) mendefinisikan motivasi dalam kinerja bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian suatu tujuan.



**Gambar 1. Vroom's Path Expectancy Theory**

Tiga asumsi pokok Vroom dari teorinya adalah sebagai berikut (Saktiyanto dkk, 2013) :

- 1) Setiap individu percaya bahwa ketika ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut dengan sebuah harapan, hasil sebagai penelitian subjektif individual atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan individu tersebut.

- 2) Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut instrumen harapan usaha sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.
- 3) Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut sebagai valensi dari nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.

Dengan menggunakan teori ini, program ESOP pada perusahaan dapat berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan. Ketika karyawan diberikan tunjangan tambahan berupa kepemilikan perusahaan, asumsi dari teori ini para karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka guna mencapai promosi *grade* yang diinginkan. Semakin tinggi *grade* yang dicapai karyawan, akan semakin tinggi pula jumlah kepemilikan saham yang dimilikinya.

Sesuai dengan teori ekspektansi ini, karyawan akan fokus pada intensitas keyakinan bahwa karyawan mempunyai rasa kepemilikan atas perusahaan di tempat mereka bekerja, mereka akan beranggapan dengan meningkatkan kinerjanya, maka nilai perusahaan juga meningkat. Nilai perusahaan yang baik akan membuat nilai harga saham juga semakin tinggi dalam jangka panjang, sehingga nilai harga saham yang tinggi akan menguntungkan para karyawan itu sendiri pula nantinya.

## **2. *Employee Stock Ownership Program (ESOP)***

### **a. Pengertian ESOP**

“*Employee Stock Ownership Program (ESOP)* merupakan program kepemilikan saham oleh karyawan atas saham perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja” (Bapepam, 2002).

Program ini dilaksanakan sebagai bentuk apresiasi dari kinerja jangka panjang karyawan secara luas terhadap perusahaan. Di Indonesia program ini diatur dalam PSAK Nomor 53 yang berlaku efektif 1 Januari 2011. Opsi saham ditawarkan kepada karyawan sebagai imbalan dan jasa karyawan dikompensasi, diukur, dan diakui sebesar nilai wajar instrumen ekuitas yang bersangkutan (IAI, 2010).

### **b. Manfaat ESOP**

Manfaat dari *Employee Stock Ownership program* antara lain:

- 1) Pimpinan perusahaan menginginkan para pekerja ikut berkontribusi dalam kepemilikan perusahaan. Dari poin ini dapat disimpulkan bahwa pertama, dengan direalisasikannya program ESOP di suatu perusahaan, pengambilan keputusan dapat terbantu dari aspirasi karyawan. Kedua, sebagai cara untuk merombak dari ketimpangan relasi (struktur) produksi dan alokasi dalam perusahaan karena bagian yang diterima pekerja (upah dan tunjangan lain) dari nilai *output* industri di Indonesia relatif kecil, sehingga karyawan akan lebih sejahtera (Pandansari, 2010).

- 2) Sebagai salah satu solusi dalam mengatasi krisis yang menimpa perusahaan dan pencegahan dalam pemecatan karyawan (Pandansari, 2010).
- 3) Peningkatan produktivitas perusahaan melalui pemberian insentif kepada karyawan dapat melalui program ini sebagai bentuk strategi bisnis dalam meningkatkan kemakmuran karyawan dan nilai perusahaan (Pandansari, 2010).
- 4) Mencegah dari tindakan akuisisi oleh perusahaan lain (Pandansari, 2010).
- 5) Biaya kompensasi yang seharusnya dibayar secara kontan oleh perusahaan dapat diminalisir dengan memberikan program tersebut (Pandansari, 2010).
- 6) Perusahaan secara tidak langsung akan mendapatkan *tax benefit* atau kemudahan dalam pemberlakuan di bidang pajak dikarenakan belum ada peraturan perpajakan sehingga menjadi pendorong dalam pelaksanaan program saham untuk pekerja (Bapepam, 2002).

**c. Tujuan ESOP**

Tujuan yang dapat diraih dari implementasi program ini antara lain:

- 1) Atas kontribusi seluruh pegawai, direksi, dan pihak-pihak tertentu perusahaan dapat memberikan penghargaan (*reward*) sebagai bentuk apresiasi atas meningkatnya kinerja perusahaan (Bapepam, 2002).
- 2) Sebagai metode guna mengubah kondisi kesenjangan relasi (struktur) organisasi serta prioritas antara pegawai, pejabat eksekutif, serta pemegang saham di dalam lembaga, yang sama-sama menjalankan kegiatan usaha perusahaan (Bapepam, 2002).

- 3) Adanya motivasi kerja dan komitmen karyawan yang meningkat sebab program ESOP menjadikan mereka bagian dari pemilik perusahaan pula, sehingga harapannya kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan akan meningkat (Bapepam, 2002).
- 4) ESOP akan menarik, mempertahankan, dan memotivasi (*attract, retain, and motivate*) pegawai yang menjadi kunci perusahaan dalam rangka peningkatan *shareholders' value* (Bapepam, 2002).
- 5) Program kepemilikan saham untuk pekerja pada dasarnya merupakan kompensasi yang berbentuk atas dasar prinsip insentif. Oleh karena itu, ESOP dapat dijadikan sarana program sumber daya manusia untuk mendukung keberhasilan strategi bisnis perusahaan jangka panjang (Bapepam, 2002).

#### **d. Teknis Penerapan ESOP**

Menurut Departemen Keuangan dan Badan Pengawas Pasar Modal Proyek Peningkatan Efisiensi Pasar Modal (2002) mengklasifikasikan metode-metode penyelenggaraan ESOP sebagai berikut:

##### 1) Pemberian Saham (*Stock Grants*)

Pemberian saham secara gratis kepada pekerja. Dalam hal ini perusahaan menghibahkan saham-sahamnya kepada karyawan-karyawan yang terpilih sebagai suatu kompensasi bonus. Hibah ini dapat berupa tanpa pembatasan (*non restricted*) atau dengan pembatasan (*restricted*).

2) Program Pembelian Saham oleh Pekerja (*Direct Employee Stock Purchase Plans*)

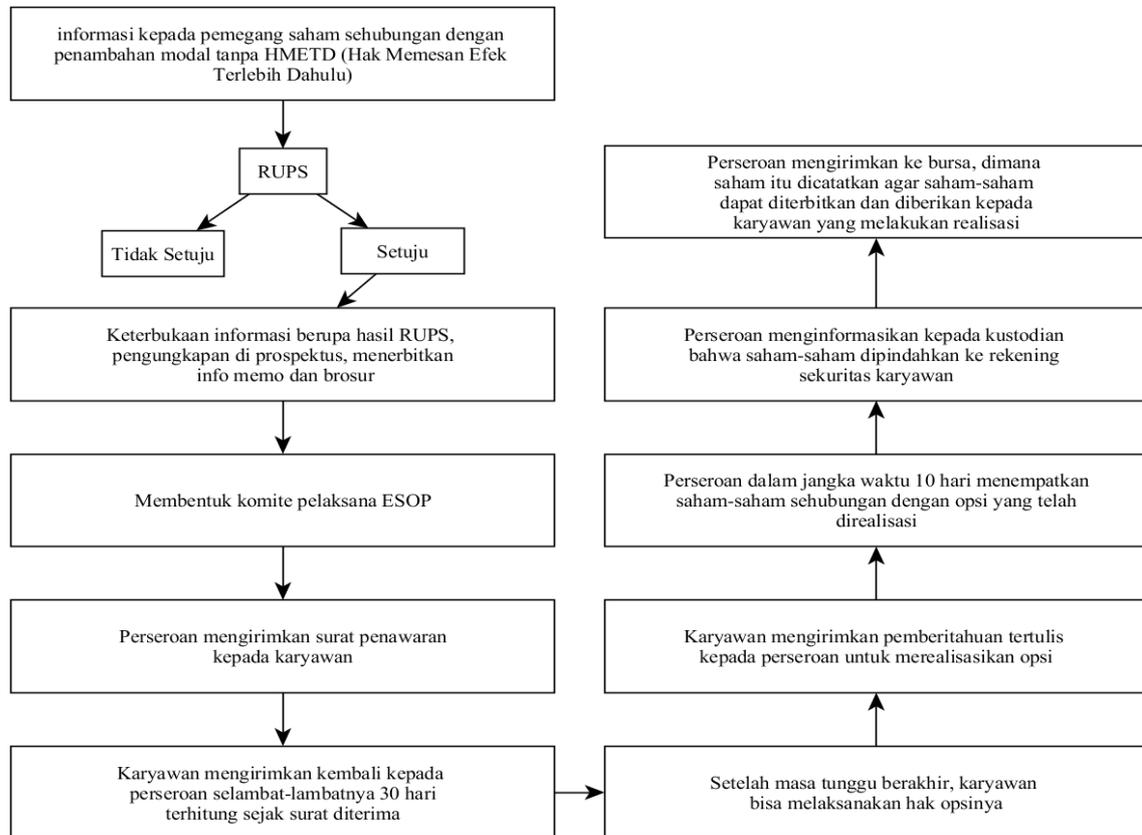
Pembelian saham oleh karyawan dengan persyaratan yang menguntungkan. Keputusan karyawan untuk membeli saham yang tersedia untuknya adalah sukarela. Dengan program ini karyawan dapat membayar sahamnya melalui pemotongan gaji.

3) Program Opsi Saham (*Stock Optional Plans*)

Program ini dalam konsepnya memberikan karyawan secara individual hak yang bersifat kontraktual atau opsi pembelian atas suatu jumlah tertentu saham yang dijual perusahaan dalam suatu periode dan jangka waktu transaksi yang ditentukan.

4) *Employee Stock Ownership Plans* (ESOPs)

Program kepemilikan saham yang dirancang berupa program untuk menerima kontribusi perusahaan pada suatu pengelola dana (*funding*) yang akan melakukan investasi pada saham perusahaan untuk kepentingan karyawan sebagai inovasi dari program pensiun. Program ESOPs merupakan program kompensasi berbasis ekuitas (saham) yang diberikan karyawan atas kinerja yang diberikannya terhadap perusahaan.



**Gambar 2. Mekanisme Penerapan ESOP di Perusahaan.**  
 Sumber: “diolah dari Harian Bisnis Indonesia” (dalam Herdinata, 2012).

### e. Kelebihan dan Kekurangan ESOP

Dalam pembahasan sebelumnya telah dijelaskan tentang teknis atau metode penerapan ESOP, kali ini peneliti akan banyak memberikan paparan soal kekurangan dan kelebihan ESOP. Teknik penerapan program ini yang biasa dijumpai terdapat empat teknis (Bapepam, 2002), dan masing-masing teknis tersebut memiliki kelebihan serta kekurangan antara lain:

1) Pemberian Saham (*Stock Grants*)

Kelebihan yang dimiliki adalah, dalam ketentuan *vesting, stock grant* yang kemudian dapat menjadi media investasi karyawan yang efektif. Perusahaan juga diuntungkan karena dengan berjalannya program ini insentif terkait kinerja karyawan tanpa menggunakan sumber daya kas. Program ini dapat membuat karyawan berpartisipasi dalam bentuk modal di perusahaan tempat mereka bekerja. Adapun kekurangan dari program ini yakni, karyawan terbebani dengan adanya konsekuensi pajak dari penerimaan, sehingga mengakibatkan pengakuan beban oleh karyawan maupun perusahaan. Karyawan mungkin saja tidak merasakan nilai kepemilikan saham yang sebenarnya saat karyawan tidak diharuskan berinvestasi dengan kas pribadi.

2) Program Pembelian Saham Oleh Karyawan (*Direct Employee Stock Purchase Plans*)

Kelebihan dari program ini ialah dapat meningkatkan modal perusahaan. Program tersebut juga relatif sederhana sehingga mudah dipahami serta diimplementasikan oleh karyawan. Program ini juga sebagai sarana eksplorasi karyawan dalam hal berinvestasi, sehingga jiwa investasi para karyawan juga ikut tumbuh dari program ini. Kekurangan dari program ini, adalah dapat membuat partisipasi karyawan terhambat jika melihat biaya investasi. Program ini juga mewajibkan terbentuknya struktur administrasi dalam hal pengumpulan dana, pembelian saham, serta monitoring kepatuhan karyawan sesuai dengan peraturan.

### 3) Program Opsi Saham (*Stock Option Plans*)

Konsep opsi saham memiliki kelebihan, yaitu dapat menjadi media efektif dalam mempertahankan karyawan jika dikaitkan dengan jadwal waktu tunggu penjualan saham kembali oleh karyawan. Berdasarkan sudut pandang akuntansi, konsep opsi saham secara umum tidak dipertimbangkan sebagai akun beban untuk perusahaan karena karyawan yang memanfaatkan opsi tersebut justru memberikan modal tambahan bagi perseroan. Kekurangan dari konsep ini ialah, perlu adanya sosialisasi mendalam kepada karyawan sebab kompleksitas dari program ini, sehingga resiko kendala sulit dimengerti para karyawan nantinya.

### 4) *Employee Stock Ownership Plans* (ESOPs)

Dapat memberikan benefit berupa jaminan dana pensiun kepada karyawan sekaligus bernilai investasi bagi perusahaan, sehingga program ini menawarkan *win-win solution* bagi kedua belah pihak. Selain itu alokasi dana tersebut juga melibatkan pihak ketiga profesional sehingga penentuan nilai saham disesuaikan dengan nilai pasar wajarnya. Adapun kekurangan dari program ini yakni resiko gagal bayar ketika dalam alokasi dana pensiun yang di investasikan tidak dikelola secara profesional.

## **f. ESOP dalam Perspektif Islam**

Menurut Hasanuddin dan Mubarak (2012) lembaga perusahaan dan badan usaha yang terbentuk dalam perseroan terbatas (PT) jika dilihat dalam konsep *syirkah* kontemporer masuk dalam bagian *syirkah-musahamah*, yang merupakan bentuk kerja sama antara dua pihak atau lebih guna melaksanakan sebuah usaha agar didapat suatu keuntungan, adapun modalnya berbentuk saham (tidak dalam

nilai nominal) dalam pasar modal. Dari sini pertanggungjawaban pemegang saham disesuaikan dari jumlah saham, begitu juga soal porposisi keuntungan serta kerugian disesuaikan dengan jumlah saham.

Almisri di dalam Hasanuddin dan Mubarak (2012) mengemukakan, bahwa Pada perusahaan yang belum menerapkan ESOP, kerjasama yang dilakukan antara pihak pemilik modal (*shahib al-mal*) dengan karyawan (*mudharib*) adalah bentuk lain dari konsep *syirkah-mudharabah*. Ketentuan yang berlaku dalam konsep ini ialah apabila usaha tersebut mendapatkan keuntungan, maka keuntungan tersebut dibagi dua antara *mudharib* dengan *shahib al-mal*. Sedangkan apabila usaha tersebut mengalami kerugian, maka kerugian modal hanya dibebankan kepada *shahib al-mal*, sedangkan *mudharib* tidak dibebani kerugian modal, tetapi hanya kerugian kerja saja, selama kerugian tersebut terjadi bukan karena kelalaian *mudharib*. Umumnya, *syirkah* dilaksanakan bertujuan untuk mencapai kesejahteraan pelakunya, dan *syirkah-mudharabah* bertujuan lebih daripada itu adalah untuk mencapai kemaslahatan umum. Akad *syirkah* diperbolehkan menurut ulama fiqih, berdasarkan kepada firman Allah dalam potongan surah An-Nisa ayat 12 yang berbunyi:

فَإِنْ كَانُوا أَكْثَرَ مِنْ ذَلِكَ فَهُمْ شُرَكَاءُ فِي الثُّلُثِ

“Maka mereka bersekutu dalam yang sepertiga itu.” (QS. An-Nisa’: 12).

Apabila ketentuan *syirkah-mudharabah* betul-betul di implementasikan dengan baik, kontrak ini akan memberikan kesan yang baik bagi tenaga kerja. Karyawan akan merasa puas karena mendapatkan keuntungan dari hasil kerjasama, serta hal ini akan mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, karena

ketika hasil usaha meningkat, mereka juga akan mendapatkan lebih banyak penghasilan.

### **3. Kinerja Karyawan**

#### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Robbins (2006) memberi pengertian bahwa Kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Kata Kinerja menurut Nurlaila (2010) berkaitan dengan *performance* yakni bentuk dari kata benda (*noun*), yang menurut Nurlaila ialah keluaran atau hasil dari sebuah proses. Dalam pengertian lain pengertian dari *performance* atau kinerja merupakan aksi hasil kerja yang diraih oleh individu maupun sekelompok orang di suatu perusahaan yang sesuai atas wewenang serta tanggung jawabnya sebagai bentuk upaya atas pencapaian tujuan lembaga, dan tidak bertentangan dengan moral, etika, serta tidak melanggar hukum (Rivai & Basri, 2005). Harsuko (2011) juga dalam hal ini turut memberikan pengertian, kinerja ialah tindak dan langkah dimana seseorang sudah jauh memainkan peran dan fungsinya dalam suatu organisasi, serta memainkan strategi organisasi sebagai kompetensi guna menggapai sasaran khusus secara tim maupun individual sesuai dan relevan dengan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja yakni pengukuran atas kontribusi-kontribusi setiap individu di dalam instansi saat menjalankan kegiatan usahanya. Poin penting atas penilaian kinerja yaitu dari penentuan seberapa tingkat kontribusi setiap individu pada perusahaan ditempat mereka bekerja atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja karyawan merupakan hak dari manajemen eksekutif perusahaan.

## **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Simanjuntak dalam Widodo (2015), mengungkapkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai macam hal, antara lain:

- 1) Kemampuan dan kualitas SDM, hal ini sangat ditentukan oleh atau mesti berhubungan dengan latar belakang pendidikan, motivasi kerja, mental, etos kerja, dan kondisi jasmani.
- 2) Sarana pendukung, hal yang erat kaitannya dengan lingkungan kerja, dalam hal ini dapat berupa sarana produksi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, teknologi penunjang, kesejahteraan karyawan dan lain sebagainya.
- 3) Sarana tambahan, yaitu hal yang erat kaitannya dengan kebijakan pemerintah dan industrial manajemen.

Menurut pendapat lain, Mangkunegara (2015), menyatakan faktor-faktor mempengaruhi kinerja ialah:

- 1) Kemampuan (kompetensi), terbagi dalam kemampuan ideal dan realita, SDM memang dituntut untuk memiliki kemampuan tinggi dalam kinerja perusahaan, meskipun demikian juga harus disesuaikan dengan penempatan spesifikasi dan keahliannya.
- 2) Motivasi, diterangkan sebagai suatu keadaan atau kondisi dimana panggilan kemauan dan keinginan pegawai tergerakkan dengan sendirinya dengan terarah serta penuh kesadaran dalam mencapai tujuan kerja.
- 3) Sasaran, ialah target pasar dalam bentuk hubungan perusahaan sebagai lahan keuntungan yang bersifat saling menguntungkan, baik dengan masyarakat, pemerintah, dan pihak lain.

- 4) Standar, kesesuaian dan dasar ukuran penentuan perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan.
- 5) Peluang, merupakan sejauh mana potensial proses berjalannya perusahaan dan keberhasilan perusahaan dalam pasar produksi.
- 6) Sarana, berhubungan dengan lingkungan kerja yang kondusif membantu dan menunjang kinerja SDM.

#### **4. Hubungan ESOP Terhadap Kinerja Karyawan**

Letlora dalam Rachmawati (2013) menyatakan bahwa program ESOP dalam perusahaan memiliki berbagai macam tujuan, salah satu yang penting sebagai tujuannya adalah guna meningkatkan rasa kepemilikan pada karyawan, sehingga kedepannya akan pula meningkatkan kinerja karyawan serta kinerja perusahaan. *Employee Stock Ownership Program* (ESOP) juga dapat dikatakan memiliki karakter dan nilai yang tinggi dalam sebuah kinerja yang terorganisir khususnya ketika karyawan berkinerja dalam sebuah tim tentu saja ini dipengaruhi oleh nilai-nilai, tradisi, dan keyakinan.

Menurut Setyaningrum dalam Rachmawati program ini yang bertolak ukur pada nilai saham atau kepemilikan terwujud dalam insentif uang sebagai produktivitas adalah sebagai perangsang dan pendorong yang cukup ampuh dalam meningkatkan partisipasi kinerja karyawan secara aktif. ESOP dapat dikatakan sebagai sebuah penghargaan atau kompensasi untuk kesejahteraan karyawan baik karyawan secara individual maupun secara umum dalam perusahaan.

## **5. Analisis Internal Perusahaan**

Analisis internal perusahaan merupakan pra kondisi secara menyeluruh untuk melakukan identifikasi *strategic issue* yang musti manajemen kaji untuk kemudian disusun menjadi sasaran strategi yang berkaitan dengan sumber daya perusahaan dan kemampuan bersaing demi terlampauinya persaingan dalam industri, (Sampurno, 2013). Sumber daya perusahaan baik yang masuk dalam kategori *tangible* maupun kategori *intangible assets* harus diberdayakan secara efektif dan efisien untuk melaksanakan fundamental strategi perusahaan.

Segi keunggulan yang kompetitif serta perbedaan kinerja perseroan mempunyai keterkaitan yang erat dengan sumber daya yang dimiliki oleh perseroan dan bagaimana perusahaan tersebut mengelolanya dengan baik. Tanpa sumber daya yang unggul perusahaan akan menghadapi banyak permasalahan dalam persaingannya. Keunikan sumber daya yang tidak dimiliki oleh kompetitor akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, (Sampurno, 2013). Analisis internal dilakukan dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui sumber daya (*resource*) internal yang dimilikinya.

## **6. Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback**

Menurut Karmawidjadja dalam Lharansia (2009) Metode penilaian kinerja 360 *degree feedback* merupakan penilaian multi sumber melalui evaluasi dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri. Metode ini merupakan penilaian kinerja untuk menilai prestasi kerja karyawan sesuai perilaku dalam bekerja yang telah diatur perseroan. Hasil dan penerapan penilaian kinerja metode

*360 degree feedback* akan lebih efektif dan objektif dibanding metode penilaian tradisional.

Evaluasi *soft competence* pada perusahaan diukur dengan Sistem penilaian *360 degree feedback*. Pendekatan kualitatif merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian dan evaluasi masalah, dalam penerapan metode penilaian kinerja *360 degree feedback* pada dilakukan karena hasil penilaian dari berbagai sumber penilai yang mempengaruhi objektivitas penilaian.

Kriteria penilaian berdasarkan *core soft competence* perusahaan merupakan indikator dalam penilaian. Adapun tujuan dilakukannya penilaian ini sebagai masukan dalam penilaian akhir kinerja perusahaan. Faktor pendukung maupun penghambat metode penilaian kinerja *360 degree feedback* lebih dominan muncul dari internal perusahaan.

