

## EMPLOYEE STOCK OWNERSHIP PROGRAM SEBAGAI ALTERNATIF STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

**Aulia Rahmadanti Chisaan**

Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Email: [aulia\\_chisaan@yahoo.com](mailto:aulia_chisaan@yahoo.com)

**Muhammad Zakiy**

Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Email: [zakiy\\_ishak@yahoo.com](mailto:zakiy_ishak@yahoo.com)

---

### ARTICLE HISTORY

**Received:**  
12 Juni 2016

**Accepted:**  
13 Juni 2016

**Online available:**  
20 Juni 2016

**Keywords:**  
ESOP,  
Employee  
Performance,  
Sharia Bank, BSM.

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze the influence of Employee Stock Ownership Program phenomena on employee performance which can be used as an alternative in conducting a strategic issue by the management of sharia banks and also as an addition to the science horizon through the scientific work that researchers examine. The results of this study can then be arranged as a strategic target related to company resources and competitiveness in increasing competition in the financial industry. This research uses descriptive qualitative research using convenience sampling as a technique of collecting data, from a total of 13 informants who are employees of PT Bank Syariah Mandiri Area Yogyakarta and its branch offices with different field positions using interviews as the primary data, with questionnaires and observations as supporting data. The results of this study showed that 31% of informants knew details about the capital market and information about Employee Stock Ownership Program, 61% knew partially, and 8% did not know. The majority of informants (employees) as much as 69% were positively enthusiastic about the enactment of Employee Stock Ownership Program, and 54% of the total informants expressed interest and wanted to own shares of the company where they worked. The researcher also found data that were of a view and mass perspective as much as 77% Employee Stock Ownership Program had a positive effect on employee performance.*

## ABSTRAK

**Kata Kunci:**

ESOP, Kinerja  
Karyawan, Bank  
Syariah, BSM.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh fenomena *Employee Stock Ownership Program* terhadap kinerja karyawan yang dapat dijadikan sebagai alternatif dalam melakukan *strategic issue* oleh manajemen bank syariah dan juga sebagai tambahan cakrawala ilmu pengetahuan melalui hasil karya ilmiah yang peneliti kaji. Hasil penelitian ini kemudian dapat disusun menjadi sasaran strategi yang berkaitan dengan sumber daya perusahaan dan kemampuan bersaing dalam meningkatkan persaingan di industri keuangan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan *convenience sampling* dari total 13 informan yang merupakan karyawan PT Bank Syariah Mandiri Area Yogyakarta beserta kantor cabang naungannya dengan posisi bidang yang berbeda menggunakan wawancara sebagai data utama, serta kuisioner dan observasi sebagai data pendukung. Hasil penelitian ini menunjukkan sebanyak 31% informan mengetahui detail tentang pasar modal dan informasi tentang *Employee Stock Ownership Program*, 61% mengetahui sebagian, dan 8% tidak mengetahui. Mayoritas dari informan (karyawan) sebanyak 69% antusias positif terhadap diberlakukannya *Employee Stock Ownership Program* dan 54% dari total informan menyatakan tertarik dan ingin memiliki saham perusahaan di tempat mereka bekerja. Peneliti juga mendapati data yang bersifat pandangan dan perspektif massa sebanyak 77% *Employee Stock Ownership Program* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

---

## PENDAHULUAN

Dominasi asing yang meluas terhadap status kepemilikan perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia masih menjadi evaluasi penting mengingat sebanyak 67% saham di pasar modal, termasuk di dalamnya 50% lebih saham perbankan, telah di kuasai pemodal asing, timbal baliknya apabila dilihat dari aspek penawaran kerja, serta ketergantungan terhadap modal asing, hal ini dapat menyebabkan melemahnya posisi kesempatan kerja (Santosa, 2018). Lemahnya posisi kesempatan kerja salah satunya karena penerimaan pegawai yang ternyata kurang sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang sudah ditentukan perusahaan. Relasi produksi menjadi tidak demokratis dan makin timpang pada saat yang sama, kondisi perusahaan yang tidak demokratis akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi kurang kondusif. *Problem solving* ketika pengambilan keputusan di perusahaan dan kontrol perusahaan oleh asing juga semakin

di luar jangkauan dari partisipasi kerja karena dilakukan oleh pemilik modal yang jauh berada di luar negeri sehingga menjadi kurang efektif dan kondusif.

Hal tersebut dapat menjadi penyebab kurangnya kesejahteraan pekerja di Indonesia. Padahal aset terpenting dalam suatu perusahaan maupun organisasi yang sebenarnya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas akan meningkatkan nilai perusahaan. SDM adalah salah satu asset yang *Intangible* atau tidak dapat diukur secara moneter (Purnawanto, 2010). Indikator pengukuran sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya yaitu melalui kinerja, sehingga kinerja faktor penting guna keberlangsungan organisasi. *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 (Basri & Rivai, 2005). 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 besar tingkat kontribusi setiap individu pada perusahaan ditempat mereka bekerja atau kinerja yang diekspresikannya, namun dominasi kepemilikan asing terhadap perusahaan di Indonesia sudah menjadi cikal bakal minimnya kontribusi dari setiap karyawan dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti ingin mengkaji tentang *Employee Stock Ownership Program* pada Lembaga Keuangan Syariah yang akan berencana *Initial Public Offering* (IPO). Obyek penelitian yang akan dilakukan bertempat pada PT Bank Syariah Mandiri Area Yogyakarta sebagai bentuk penelitian tentang penerapan *Employee Stock Ownership Program* di perusahaan yang berencana akan *initial public offering*. Program ini terbilang belum banyak diterapkan dalam perusahaan pada umumnya dan sebagian hanya dijadikan sebagai program alternatif untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga kedepannya akhir dari penelitian ini memungkinkan sekali untuk diterapkan *Employee Stock Ownership Program* pada perseroan yang dijadikan peneliti sebagai obyek penelitian, maka dari itu penelitian-penelitian tentang *Employee Stock Ownership Program* menjadi urgensi yang perlu dikaji secara berkelanjutan untuk menganalisa sejauh mana fenomena *Employee Stock Ownership Program* di Indonesia.

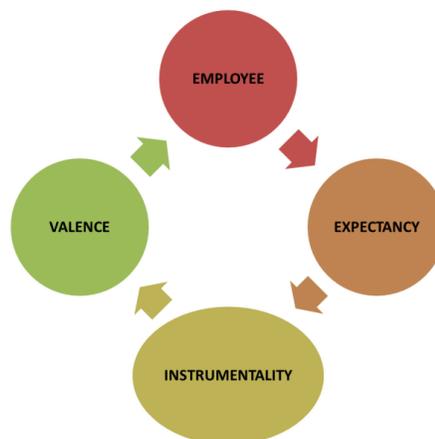
Banyak yang masih meragukan tentang kinerja karyawan yang dinilai kurang kompeten sebagai karyawan lembaga keuangan syariah, dan hal ini diindikasikan oleh karena adanya ketidaksesuaian kompetensi sumber daya manusia dengan pasar kerja (Asnaini, 2008). Demikian juga diungkapkan bahwa adanya ketidakseimbangan SDM memadai dan mumpuni, utamanya karena melihat disiplin ilmu dari sumber daya manusia tersebut, sehingga menyebabkan lambatnya perkembangan bank syariah di

lingkungan masyarakat (Fitri, 2014). Harapannya, dengan adanya program ini dapat meningkatkan kinerja karyawan, peningkatan komitmen organisasi, penerapan demokrasi ekonomi sesuai dengan asas perbankan syariah, dan nantinya di ikuti dengan peningkatan citra perusahaan pula.

Sehubungan dengan realita di atas *Employee Stock Ownership Program* dapat meningkatkan kinerja karyawan karena melalui *Employee Stock Ownership Program*, karyawan dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan perusahaan, sehingga menjadi nilai tambah bagi karyawan itu sendiri dan membantu perusahaan dalam mengembangkan nilai perusahaan, selain itu, karyawan juga akan memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan agar bersemangat dalam bekerja di perusahaannya sendiri. Penerapan program saham untuk pekerja bisa dibidang menjadi media investasi bagi karyawan yang dapat mensejahterakan pegawai serta meningkatkan produktivitas perekonomian negara. *Employee Stock Ownership Program* juga dapat menjadi pencegahan dan solusi lain dalam mengatasi krisis perusahaan berupa pemecatan pegawai sehingga tidak mengurangi nilai kinerja karyawan.

Penerapan *Employee Stock Ownership Program* sebetulnya belum diterapkan pada PT Bank Syariah Mandiri (PT Bank Syariah Mandiri, 2018), namun demikian, peneliti akan mengamati sehingga peneliti dapat menganalisis sejauh mana daya pengaruh *Employee Stock Ownership Program* terhadap tingkat kinerja karyawan di lembaga tersebut nantinya, penilaian kinerja karyawan akan dilihat sesuai indikator keterampilan kerja, kreativitas, kedisiplinan, kerjasama, dan tanggung jawab. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis *Employee Stock Ownership Program* dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Bank Syariah Mandiri Area Yogyakarta.

## LANDASAN TEORI



Gambar 1. Vroom's Path Expectancy Theory

Teori ekspektansi oleh 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. Teori ekspektansi Vroom (1964) dalam Saktiyanto et al (2013) yang berasumsi, bahwa setiap individu percaya bahwa saat individu tersebut berperilaku tertentu, ia tentu akan mendapatkan hal tertentu pula, maka tindakan khusus akan memperoleh hasil yang khusus. Bahwa setiap hasil tentu saja akan berkaitan dengan persepsi pribadi tentang bagaimana kesulitan guna menggapai suatu hasil, maka usaha akan menghasilkan pencapaian. Bahwa setiap hasil akan bernilai, menjadi daya tarik bagi siapapun, maka setiap orang ingin menghasilkan nilai yang diharapkan.

#### Hubungan ESOP Terhadap Kinerja Karyawan

*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 (Basri & Rivai, 2005). 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.

Metode penilaian kinerja menggunakan sistem 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 (Marietta & Sampurno, 2013). Adapun Menurut Sabitah & Susilo (2017) metode penilaian kinerja lainnya yaitu *360 degree feedback* merupakan penilaian multi sumber melalui evaluasi dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri. Evaluasi *soft competence* pada perusahaan diukur dengan sistem penilaian *360 degree feedback* karena hasil penilaian dari berbagai sumber penilai yang mempengaruhi objektivitas penilaian.

Penerapan program saham untuk pekerja (*Employee Stock Ownership 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 (Hartono & Wibowo, 2014). *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 (Landau, Mitchell, O'Connell, & Ramsay, 2007). Menurut Brown, Minson, O'Connell, & Ramsay (2011) 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.

Saptarina et al (2002) mendefinisikan "*Employee Stock Ownership Program (ESOP)* merupakan program kepemilikan saham oleh karyawan atas saham perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja". Adapun teknis penerapannya terdiri dari empat klasifikasi yaitu pemberian hibah saham atas perusahaan kepada karyawan yang terpilih sebagai suatu kompensasi atau bonus (*Stock Grants*), pembelian saham oleh karyawan dengan persyaratan yang menguntungkan pekerja (*Direct Employee Stock Purchase Plans*), program opsi pembelian oleh karyawan atas suatu jumlah tertentu saham yang dijual perusahaan dalam suatu periode dan jangka waktu transaksi yang ditentukan (*Stock Optional Plans*), dan terakhir program kepemilikan saham yang dirancang berupa pengelolaan dana (*funding*) dari program pensiun (*Employee Stock Ownership Plans*) (Saptarina et al., 2002).

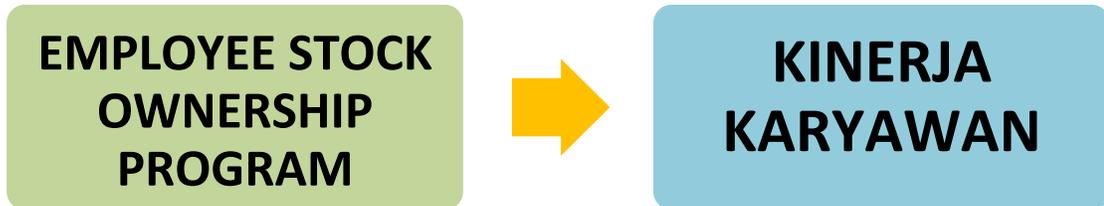
Almisri di dalam Hasanudin & Mubarok, (2012) mengemukakan, bahwa Pada perusahaan yang belum menerapkan ESOP, kerjasama yang dilakukan antara pihak pemilik modal (*shahib al-mal*) dengan karyawan (*mudharib*) adalah bentuk lain dari konsep *syirkah-mudharabah*. Umumnya, *syirkah* dilaksanakan bertujuan untuk mencapai kesejahteraan pelakunya, dan *syirkah-mudharabah* bertujuan lebih daripada itu adalah untuk mencapai kemaslahatan umum. Akad *syirkah* diperbolehkan menurut ulama fiqih, 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.

Peneliti melakukan berbagai kajian terhadap beberapa tinjauan pustaka hasil penelitian sebelumnya antara lain Freeman (2007) dalam hasil studi empirisnya yang berjudul *Effects of ESOP Adoption and Employee Ownership: Thirty years of Research and Experience* bahwa penelitian pada ESOP dan kepemilikan karyawan positif dan kredibel, penelitian menunjukkan kepuasan kerja berkorelasi positif dengan adopsi ESOP, adopsi ESOP menghasilkan kinerja perusahaan pasca-adopsi yang lebih baik dibandingkan dengan kinerja perusahaan pra-adopsi. Berdasarkan penelitian yang berjudul *Employee Stock Option Plan and Firm Performance: a Quantile Regression Approach* oleh Ray

(2016), 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 atau kompensasi total positif di sebagian besar tingkat kuantil kinerja pasar.

## METODE PENELITIAN

Model Penelitian



Gambar 2. Model Penelitian

Keterangan :

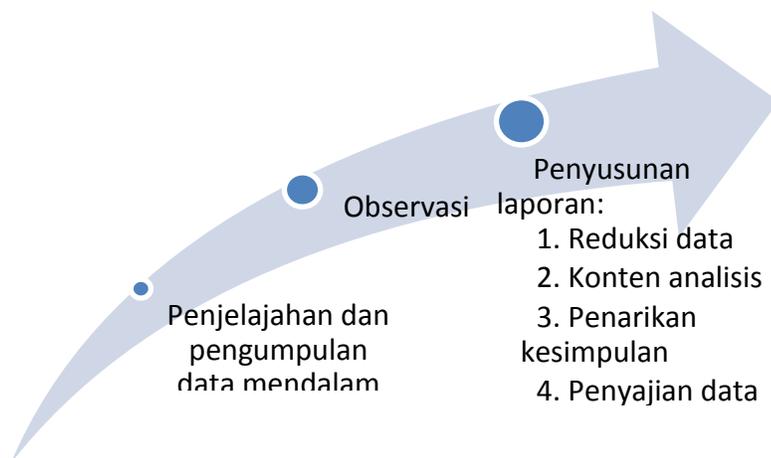
*Employee Stock Ownership Program* akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apabila peneliti melihat pengaruh respon isu ESOP yang peneliti paparkan dalam bentuk wawancara dan kuisisioner serta observasi terhadap penilaian kinerja karyawan sesuai indikator keterampilan kerja, kreativitas, kedisiplinan, kerjasama, dan tanggung jawab.

Penelitian yang dikaji merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, yakni jenis penelitian ini berupa pemaparan atas gejala atau fenomena yang digambarkan dari data yang diambil, sehingga penikmat hasil penelitian ini betul-betul merasakan uuforia dari penggambaran fenomena seperti yang peneliti alami (Moleong, 2017). Obyek penelitian yang diambil berlokasi di PT Bank Syariah Mandiri Area Yogyakarta beserta 3 kantor cabang naungannya. Teknik pengambilan sampel yang peneliti gunakan untuk penelitian ini adalah teknik *non probability sampling* maksudnya adalah teknik pengambilan sampel dimana tidak diberikan kepada sampel ini baik peluang maupun kesempatan yang sama pada tiap unsurnya atau anggota dari populasi ini guna dipilih untuk menjadi sampel (Sugiyono, 2016). Peneliti dalam hal ini memilih metode pengambilan sampel berdasarkan kriteria kemudahan dalam perolehan data yaitu *convenience sampling* berupa 13 karyawan sebagai informan dengan posisi bidang yang berbeda, terdiri dari 1 *Cash Outlet Manager* yang disebut sebagai informan 1, 1 *Banking Operation Support Manager* yang disebut sebagai informan 2, 2 *Customer Service* yang disebut sebagai informan 3 dan informan 8, 1 *Pawning Officer* yang disebut sebagai informan 4, 1 *Teller* yang disebut sebagai informan 5, 1 Kepala Sumber Daya Insani Area yang disebut sebagai

informan 6, 1 *Area Service Officer* yang disebut sebagai informan 7, 1 *Micro Banking Manager* yang disebut sebagai informan 9, 1 *Branch Manager* yang disebut sebagai informan 10, dan 3 *Area Segmen Business Manager* yang disebut sebagai informan 11, informan 12, dan informan 13.

Data yang dijadikan untuk bahan penelitian ini terdiri dari data primer berupa jawaban narasumber sampel penelitian yang diperoleh dari wawancara mendalam yang dijadikan sebagai sumber data utama, kemudian dibantu data pendukung menggunakan observasi, kuisisioner, serta data sekunder lain yakni laporan keuangan tahunan perseroan teraudit tahun 2017 dan 2018. Teknik keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi metode, ini juga adalah prosesi perbandingan dan mengecek kesesuaian sumber data yang diperoleh pertama kalinya dalam proses pengumpulan data dengan pengumpulan data berbeda dalam proses pengumpulan selanjutnya atau akhirnya (Moleong, 2017). Dalam teknik keabsahan data, bagian pertama metode penelitian kualitatif dalam proses keabsahan data, terbiasa dalam menekuni pengamatan atau disebut sebagai ketekunan pengamat. Dimaksudkan guna menemukan unsur dan ciri khas dalam suatu situasi yang relevan dengan persoalan atau fenomena yang dicari dalam penelitian. Maka, akan diteliti dengan pengamatan rinci dan juga berkesinambungan tentang faktor-faktor menonjol, lalu kemudian ditelaah sampai pada suatu titik pemahaman dan kesimpulan sementara (Moleong, 2017).

Patton dalam (Poerwandari, 2001) menyatakan bahwa analisis data adalah proses untuk pengaturan urutan data, kemudian diorganisasikan dalam suatu urutan pola, kategori dan satu urutan dasar. Analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif deskriptif adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Teknik Analisis Data Kualitatif Deskriptif

### Reduksi Data

Reduksi data adalah proses peneliti dalam hal menyangi data untuk mendapatkan inti permasalahan penelitian dari hasil penelitian yang masih bernilai mentah untuk diolah menjadi data konkrit. Peneliti melakukan pengolahan dan filterisasi data sehingga dalam penulisan ke hasil penelitian peneliti sudah mereduksi dari data-data abstrak yang dikumpulkan kemudian disusun menjadi suatu data yang kredibel berdasarkan hasil pengumpulan data yang sesuai fokus penelitian.

### Konten Analisis

Analisis data dapat dilakukan setelah mendapatkan hasil data primer dan data sekunder dari obyek penelitian. Data penelitian utama atau primer ini dikumpulkan dari hasil wawancara dan kuisisioner peneliti terhadap subyek penelitian yang dalam hal ini adalah karyawan di PT Bank Syariah Mandiri Area Yogyakarta serta kantor cabang naungannya, untuk data sekunder dari obyek penelitian, diambil dari hasil observasi terkait penilaian aspek-aspek pengamatan dan dokumentasi data kelembagaan. dan lebih mudah untuk menyusun intisari penelitian yang dielaborasi pada metode ini.

### Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan di dapati oleh peneliti setelah melakukan tahap reduksi data dan menyusunnya dalam konten analisis. Peneliti melakukan tahap penyempurnaan intisari karya ilmiah dengan poin-poin verifikasi utama pada fokus penelitian di tahap penarikan kesimpulan tersebut.

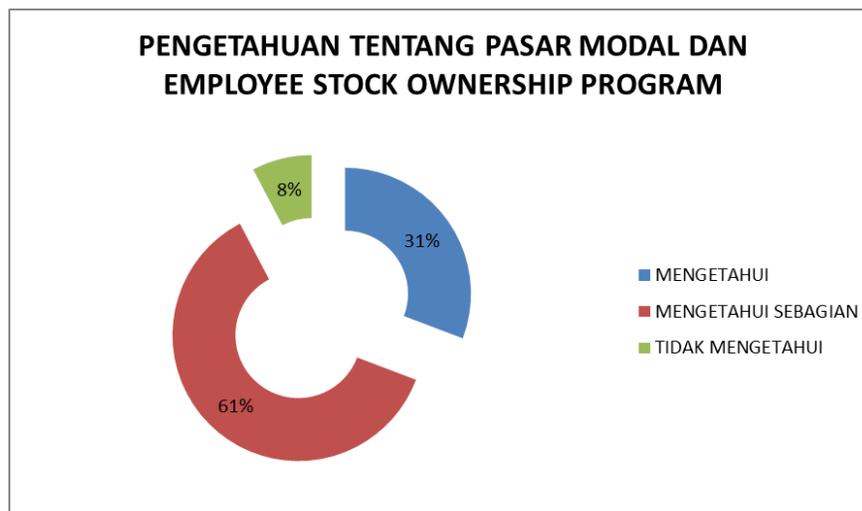
### Penyajian Data

Proses penyajian data (*display*) yang dipaparkan pada tahap ini merupakan hasil dari reduksi dan pengolahan data yang telah dianalisis secara komprehensif, sehingga nantinya penulis akan lebih dapat memahami dari data yang ada, serta diakhiri dengan penyajian data konkrit di dalam hasil penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari wawancara ini peneliti mengambil 4 intisari yang dijadikan sebagai indikator peneliti dalam menentukan berpengaruh positif atau tidaknya program ESOP terhadap kinerja karyawan, *pertama* adalah pengetahuan pasar modal dan ESOP, *kedua*, ketertarikan ESOP perlu diberlakukannya di Bank Syariah Mandiri, *ketiga*, keinginan memiliki saham perusahaan di tempat mereka bekerja, dan *keempat*, pengaruh ESOP dengan kinerja individual.

Pengertian ESOP sebagaimana diketahui adalah program kepemilikan saham milik karyawan atas saham perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja (Saptarina et al., 2002), adanya kepemilikan saham oleh karyawan ini dimaksudkan untuk mengapresiasi karyawan agar karyawan tersebut dapat terus mengembangkan diri dalam usahanya sebagai pemenuhan kebutuhan dirinya. Program ESOP sebetulnya berguna bagi karyawan dalam pemenuhan kebutuhan, seperti deviden yang dihasilkan nantinya dapat dijadikan sebagai modal usaha, tambahan penghidupan keluarganya, dan lain sebagainya sebagai pemenuhan kebutuhan, dengan catatan jika dijalankan dengan baik dan sesuai.



Sumber : Bank Syariah Mandiri 2019 data diolah

Gambar 4. Hasil Survey Pengetahuan Isu Penelitian terhadap Informan

Adapun soal pengetahuan pasar modal dan ESOP, dari hasil wawancara peneliti menemukan sebesar 31% atau 4 diantaranya total informan mengetahui cukup detail tentang pasar modal dan *employee stock ownership program* (ESOP), lalu informan lain sebesar 61% atau 8 diantaranya mengetahui sebagian, sedangkan nominal 8% dari total informan atau 1 diantaranya tidak mengetahui detail terkait pasar modal maupun ESOP secara umum. Peneliti dalam hal ini juga mendapati temuan dimana 1 diantara yang masuk kategori mengetahui menyampaikan bahwa ESOP positif akan diterapkan di PT Bank Syariah Mandiri tahun 2020, serta perusahaan akan menerapkan alokasi kepemilikan saham dengan perhitungan bonus atau bukan pembelian perdana. Sesuai pernyataan dan gambaran data di atas dapat menjelaskan bahwa PT Bank Syariah Mandiri memang sedang melakukan persiapan yang perlahan tapi pasti untuk diterapkannya *employee stock ownership program* dan seiring berjalannya waktu perusahaan sudah memberikan informasi program walaupun masih dalam bentuk *verbal sounding* lewat agenda pertemuan yang dijadwalkan dan masih terdapat 8% *miss informasi* tentang isu program tersebut.



Sumber : Bank Syariah Mandiri 2019 data diolah

Gambar 5. Data Respon Informan Tentang Perlunya ESOP Diberlakukan Di PT Bank Syariah Mandiri

Untuk soal persetujuan ESOP perlu diberlakukannya di Bank Syariah Mandiri, dari hasil wawancara peneliti mendapati bahwa walaupun belum sepenuhnya terinfo soal detail dan teknis ESOP akan tetapi sebagian besar atau 69% diantara informan menyatakan tertarik dengan adanya program ESOP ini, mereka menyatakan perlu dan menyetujui diberlakukannya program ini, namun ada juga diantaranya yang belum menyetujui dan bahkan tidak menyetujui dengan adanya program ini. Peneliti mendapati 9 dari 13 informan yang peneliti wawancarai menyatakan sangat setuju terhadap diberlakukannya program ESOP di Bank Syariah Mandiri, sedang 3 diantaranya menyatakan kurang setuju, dan selebihnya tidak setuju dengan adanya dan diberlakukannya program ini.



Sumber: Bank Syariah Mandiri 2019 data diolah

Gambar 6. Minat Kepemilikan Saham Oleh Karyawan PT Bank Syariah Mandiri

Adapun untuk keinginan tertarik memiliki saham Bank Syariah Mandiri, peneliti menemukan kebanyakan diantara informan tertarik dan ingin memiliki saham di Bank Syariah Mandiri, sebanyak 54% atau 7 informan dari total informan memberi tanggapan minat dan ingin memiliki saham Bank Syariah Mandiri bahkan dengan membeli saham tersebut guna berinvestasi, 38% atau 5 diantaranya memberi tanggapan ragu-ragu, dan 8% atau 1 diantaranya lagi tidak minat dan tidak ingin memiliki saham di Bank Syariah Mandiri. 2 informan yang masuk dalam kategori sangat setuju terkait pemberlakuan ESOP di tempat mereka bekerja dari hasil wawancara peneliti mendapati temuan bahwa informan tersebut masih terkendala dalam hal finansial sehingga mengurangi minat untuk memiliki saham Bank Syariah Mandiri dalam waktu dekat yang akan datang.

Faktanya sampai dengan saat ini penerapan ESOP belum begitu tenar untuk direalisasikan. Sebut saja di Bank Syariah Mandiri (BSM), salah satu perbankan syariah terbesar di Indonesia ini masih belum bisa menerapkan program ESOP ini. Hal ini peneliti temukan di dalam proses wawancara terhadap Informan, dimana memang pembicaraan, pembahasan tentang pengaplikasian atau realisasi program ESOP ini masih sebatas wacana di masa mendatang, apalagi peneliti juga menilai sebagian diantaranya masih belum mengetahui seluk beluk program ESOP secara lebih dalam, padahal notabene mereka adalah sebagai pelaku yang menjalankan perbankan syariah. Perlu diketahui pula bahwa program ESOP ini masih sangatlah baru di lingkungan perbankan syariah, utamanya di Bank Syariah Mandiri, sehingga bukan menjadi wacana besar perbankan syariah dalam mengembangkan pasar modal. Ditambah lagi dengan belum tersosialisasi secara menyeluruh di perbankan syariah, berefek pada belum meratanya dan simpang-siurnya tingkat pengetahuan tentang program ESOP ini. Entah di kemudian hari program ESOP akan dijalankan dan diberlakukan di suatu perbankan syariah, masalah harus mempertimbangkan banyak hal.

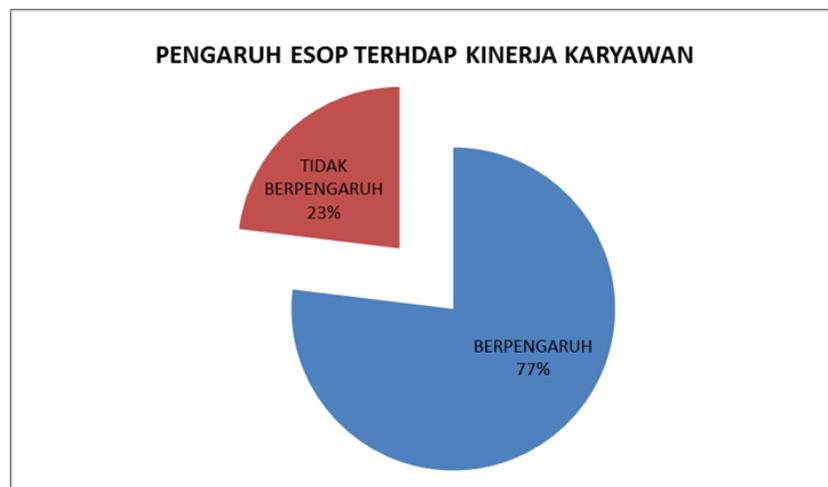
Dalam hal ini peneliti banyak menemukan di lapangan, *pertama*, terkait tingkat pengetahuan dari karyawan Bank Syariah Mandiri kebanyakan belum mengetahui secara ekstensif dan mendalam tentang program saham investasi serta dunia pasar modal, *walaupun* tentang ESOP yang oleh peneliti dalam hal ini dijadikan tema besar penelitian. Peneliti juga mendapatkan informasi bahwa pada dasarnya Bank Syariah Mandiri akan mulai memberlakukan ESOP pada tahun 2020. Sampai dengan sekarang Bank Syariah Mandiri sedang berusaha memperkuat *initial public offering*, dan mempersiapkan faktor lain guna mempersiapkan diri mengembangkan saham investasi dan pasar modal untuk *go public*, yakni dengan cara memberlakukan ESOP di lingkungan kerja Bank Syariah Mandiri. *Kedua*, untuk memberlakukan ESOP di lingkungan Bank Syariah Mandiri itu sendiri sebagai salah satu perbankan syariah, Bank Syariah Mandiri perlu meyakinkan karyawannya baik dengan cara memberikan informasi sosialisasi seluas mungkin seputar dunia pasar modal, investasi saham, terkhusus ESOP di seluruh lapisan baik atas sampai

ke bawah. Sebab, peneliti juga banyak menemukan di lapangan, sebetulnya mayoritas tertarik dan menginginkan diberlakukannya program ESOP ini di Bank Syariah Mandiri dengan berbagai macam alasan, namun tidak diimbangi dengan kepehaman dan pengetahuan lebih terkait program ESOP ini, sehingga ada juga diantaranya yang masih ragu dan masih mempertimbangkan, bahkan terdapat pula yang tidak tertarik dengan program ini.

Bank Syariah Mandiri perlu meningkatkan kualitas karyawannya dengan mengadakan kualifikasi dan profesionalisasi karyawan agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan kualifikasi dan profesionalitas penuh. Bank Syariah Mandiri perlu membuat SOP yang jelas dan sesuai guna mendukung diberlakukannya ESOP di masa depan, perlu juga merangkul *stake holder* terkait untuk memperkuat regulasi, agar diberlakukannya program ini di kemudian hari menimbulkan kebermanfaatannya bagi seluruh elemen yang ada, Bank Syariah Mandiri sebagai perbankan syariah itu sendiri, karyawannya selaku satuan kerja yang melayani masyarakat, publik sebagai konsumen, regulator sebagai pembuat regulasi, dan pihak lain yang menjadi bagian dari *stake holder* dalam hal ini.

#### Timbal Balik ESOP terhadap Kinerja Karyawan

Program ESOP sendiri sesungguhnya sangat bermanfaat bagi suatu perbankan syariah, manfaat ESOP sendiri antara lain agar para karyawan ikut berkontribusi dalam kepemilikan perusahaan, menjadi solusi dalam mengatasi krisis suatu hari, meningkatkan produktifitas perusahaan (Yunita, 2018), berdasarkan data yang peneliti temukan di lapangan, karena di Bank Syariah Mandiri sendiri masih belum memberlakukan program ESOP ini, maka data lapangan ini pun masih bersifat pandangan dan perspektif masa.



Sumber: Bank Syariah Mandiri 2019 data diolah  
Gambar 7. Pengaruh ESOP terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh ESOP terhadap kinerja individual karyawan, dari sini peneliti mendapati mayoritas jawaban dari informan menyatakan 10 atau setara dengan 77% dari total seluruh informan mengatakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, terkhusus individual dirinya, 3 yakni setara dengan 23 % dari seluruh informan selebihnya mengatakan tidak berpengaruh terhadap kinerja individual. Relevansinya terhadap teori ekspektansi, program ESOP peneliti beranggapan pada perusahaan tersebut sebesar 77% optimis 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. Penting, perlu, berpengaruhnya ESOP terhadap kinerja individual karyawan yang informan sampaikan di dalam wawancara sesuai dengan maksud kebermanfaatannya ESOP sesungguhnya. Pengaruh ESOP terhadap kinerja individual karyawan menurut para informan, peneliti menemukan mayoritas menyatakan 10 dari 13 informan mengatakan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terkhusus individual dirinya.

Semua hal yang dipaparkan oleh informan ini juga berbanding lurus dengan teori ekspektansi Vroom (1964) dalam Saktiyanto et al. (2013) yang berasumsi, bahwa setiap individu percaya bahwa saat individu tersebut berperilaku tertentu, ia tentu akan mendapatkan hal tertentu pula, maka tindakan khusus akan memperoleh hasil yang khusus. Bahwa setiap hasil tentu saja akan berkaitan dengan persepsi pribadi tentang bagaimana kesulitan guna menggapai suatu hasil, maka usaha akan menghasilkan pencapaian. Bahwa setiap hasil akan bernilai, menjadi daya tarik bagi siapapun, maka setiap orang ingin menghasilkan nilai yang diharapkan.

Relevansinya terhadap diberlakukannya program ESOP ini adalah adanya pengaruh positif ESOP terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri. Program ESOP ini nyatanya diharapkan dapat berimplikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan ada dan diberlakukannya program ESOP ini, kinerja karyawan menjadi khusus, artinya karyawan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap perusahaan dibanding dengan kinerja sebelum diberlakukannya program ini, kinerja karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya, karyawan menjadi termotivasi, berinisiatif dan produktif dalam perusahaan, sebab karyawan dalam hal ini juga memiliki saham di dalam perusahaan, inilah yang menjadi perilaku khusus bagi karyawan, dengan adanya kepemilikan ini, karyawan menjadi giat dalam kerjanya, ingin mengembangkan sahamnya demi perusahaan.

Karyawan juga menyadari ada banyak tantangan dan kendala yang akan dihadapi nantinya, walaupun dari sini ia mendapatkan *income* tidak dipungkiri ia juga banyak mempertimbangkan terkait untung dan rugi, pertimbangan SOP dan kekuatan regulasi. Perlu usaha dan proses untuk menghasilkan pencapaian terbaik. Untuk menghasilkan

nilai terbaik, maka ESOP ini perlu dipersiapkan secara matang, untuk *go public* agar menjadi daya tarik bagi karyawan itu sendiri dalam berinvestasi saham, dan masyarakat dalam menaruh kepercayaan dan reputasi terhadap Bank Syariah Mandiri.

Sejauh temuan peneliti dalam wawancara lapangan, perkembangan Bank Syariah Mandiri dinilai cukup bagus dan signifikan dari peningkatan kinerjanya sepanjang 2016 hingga 2017, dan terus meningkat drastis sampai sekarang. Rasio pendanaan ke pembiayaan Bank Syariah Mandiri sejauh ini berkisar di angka 70 % menuju 80 %, masih dikatakan aman posisi permodalannya. Kinerja karyawan menurut informasi berskala B+ membaik dan meningkat dari tahun sebelumnya, dari mulai kedisiplinan, pencapaian target, sinergi koordinasi antar karyawan, dan pelayanan publik.

**Tabel 1**  
**Hasil Kuisisioner Kinerja Karyawan PT Bank Syariah Mandiri Area Yogyakarta**

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Terampil mengerjakan tugas sesuai bidang pekerjaan				7	6
2.	Mampu dalam merespon tugas-tugas khusus di luar tugas pokok dan mengembangkan kreativitas dalam memecahkan persoalan yang berhubungan dengan tugas				8	5
3.	Saya mematuhi aturan yang berlaku di perusahaan			1	4	8
4.	Memiliki kemampuan dalam menjalin kerjasama yang baik dalam satu tim/rekan kerja, misalnya saling membantu dan mau menerima pendapat rekan kerja				5	8
5.	Tanggung jawab terhadap perilaku kerja, tugas pokok, hasil kerja, dan kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan				6	7

Sumber: Bank Syariah Mandiri 2019 data diolah

Hal ini juga diperkuat oleh data kuisisioner yang peneliti jadikan data pendukung dalam penelitian kali ini, dari sini peneliti membagi kuisisioner secara silang dan acak untuk menilai rekan, atasan, atau bawahannya sendiri terkait penilaian kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri agar data lebih objektif. Hasilnya menunjukkan dari 13 informan menggambarkan kinerja baik, dengan skala penilaian keterampilan sebanyak 6 SS (sangat setuju) dan 7 S (setuju), respon dan kreativitas sebanyak 5 SS (sangat setuju) dan 8 S (setuju), loyalitas sebanyak 8 SS (sangat setuju), 4 S (setuju) dan 1 N (netral), kerja sama sebanyak 8 SS (sangat setuju) dan 5 S (setuju), dan terakhir, tanggungjawab sebanyak 7 SS (sangat setuju) dan 6 S (setuju), berdasarkan indikator ini ditemukan bahwa penilaian skala tergolong baik. Namun memang perlu ada sedikit perbaikan dalam segi kecekatan respon customer service dan security, karena berdasar hasil wawancara menunjukkan

demikian, dan juga berdasarkan kuisisioner ini skala penilaian tentang respon dan kreativitas minim dibandingkan indikator lain.

Secara produktivitas karyawan berada di angka 50 % dari target, masih sedikit tertinggal dari bank induknya yakni PT Bank Mandiri Tbk dengan pencapaian produktivitas pegawainya sebesar 101,3% dari target pada tahun 2018 (Tomo, 2018). Bank Syariah Mandiri perlu membenahi tata kelola *human resources*, penggajian, jaringan dan IT, perlu ada reward dan *punishment* lebih ketat dan efektif bagi karyawan agar berefek pada *performance*. Sejauh ini, peneliti menyimpulkan Bank Syariah Mandiri masih berada di *level* aman dalam menjalankan pasar modal, di luar dari faktor krisis ke depan, sebab faktor krisis terkadang adalah faktor yang tidak terduga dan insidental datangnya. Dalam hal ini, Bank Syariah Mandiri perlu mengamati peta persaingan ekonomi mikro dan makro secara global guna menghadapi krisis moneter semisal di masa mendatang, agar stabilitas pasar modal tetap terjaga.

#### Pola dan Langkah Penerapan ESOP sebagai Alternatif Strategi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan

Ada banyak jenis model ESOP yang dapat diterapkan sebagai bentuk peningkatan kinerja karyawan, diantaranya adalah program pembelian saham oleh karyawan (*Direct Employee Stock Purchase Plans*). Pola dan strategi dengan pembelian saham ini memang memiliki kelemahan dalam hal biaya awal investasi. Karyawan mungkin akan berat hati melihat besarnya biaya deposit awal pembukaan rekening sekuritas yang mungkin tidak sesuai dengan kantong karyawan. Berarti sebetulnya dari pihak manajemen bank dalam hal ini mesti memiliki solusi biaya ini dengan cara menyesuaikan biaya investasi awal sesuai dengan kantong karyawan, atau biaya deposit awal terskema dimana tidaklah memberatkan karyawan dalam pemenuhan kebutuhannya, walaupun mungkin akan menimbulkan kecilnya nilai saham, tetapi setahap demi setahap, sedikit demi sedikit, maka akan menjadi nilai saham investasi yang menjanjikan jika diproses dan diusahakan dengan baik, maksimal dan sesuai. Melalui bentuk penyesuaian ini karyawan akan secara sukarela membeli saham, dan kinerjanya di perusahaan terus berjalan dengan baik.

Adapun jika bank ingin menerapkan pemberian saham (*Stock Grants*), bagi peneliti sendiri pola ini dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan, karena terdapat persaingan kerja antar karyawan agar terpilih mendapatkan suatu kompensasi bonus. Manajemen bank dari sini hendaknya terus memonitoring jalannya kinerja karyawan agar persaingan kerja ini bernilai kondusif dan sehat. Dari sini sebetulnya sudah tergambar langkah dan pola apa saja yang perlu dilakukan bank dalam menjadikan ESOP sebagai alternatif meningkatkan kinerja karyawan.

*Pertama*, adalah bank perlu memperkuat kualitas nilai perusahaan sehingga bank bisa memenuhi syarat untuk *initial public offering* dan menjadi terlihat cantik dan menarik di mata publik, memperkuat solidaritas seluruh anggota perusahaan atau menciptakan aliansi, meningkatkan kompetensi karyawan secara profesional dan sertifikasi. *Kedua*, bank beserta regulator yang perlu dilibatkan bersama-sama memperkuat regulasi yang ada dengan merevisi kebijakan serta peraturan tersebut atau membuat kebijakan dan peraturan baru yang lebih komprehensif. *Ketiga*, bank perlu membuat SOP tersendiri sesuai dengan kebijakan perusahaan dan kesejahteraan karyawan. *Keempat*, bank perlu menentukan terlebih dahulu model ESOP yang sesuai dengan kondusifitas lingkungan perusahaan. *Terakhir*, bank memulai mengoperasikan ESOP di perusahaannya, dan dalam prosesnya ke depan terus secara kontinu mengevaluasi program ESOP ini seterusnya. Kelima langkah dan pola ini peneliti anggap sebagai alternatif strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan analisis peneliti menyimpulkan Bank Syariah Mandiri masih berada di *level* aman dalam menjalankan pasar modal, di luar dari faktor krisis ke depan, sebab faktor krisis terkadang adalah faktor yang tidak terduga dan insidental datangnya. Terkait tingkat pengetahuan dari karyawan Bank Syariah Mandiri kebanyakan belum mengetahui secara ekstensif dan mendalam tentang program investasi saham serta dunia pasar modal. Mayoritas karyawan Bank Syariah Mandiri dalam penelitian kali ini, menyatakan pro (menyetujui) dan antusias positif terhadap diberlakukannya ESOP, diantara karyawan dalam penelitian ini, menyatakan tertarik dan ingin mempunyai kepemilikan saham. Banyak diantara karyawan Bank Syariah Mandiri dalam penelitian kali ini menyampaikan ESOP berpengaruh positif terhadap kinerja individual karyawan dengan berbagai macam alasan dan pengetahuan masing-masing. Untuk menghasilkan nilai terbaik, maka ESOP ini perlu dipersiapkan secara matang, untuk *go public* agar menjadi daya tarik bagi karyawan itu sendiri dalam berinvestasi saham, dan masyarakat dalam menaruh kepercayaan dan reputasi terhadap bank.

Hasil lapangan menunjukkan berbanding lurus dengan teori ekspektasi Vroom (1964) dengan diberlakukannya program ESOP ini adalah berdampak pengaruh positif ESOP terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri. Program ESOP ini nyatanya mampu berimplikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan jika disesuaikan dengan kebutuhan, dengan ada dan diberlakukannya program ESOP ini, kinerja karyawan menjadi khusus, artinya karyawan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap perusahaan dibanding dengan kinerja sebelum diberlakukannya program ini, kinerja karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya, karyawan menjadi termotivasi, berinisiatif

dan produktif dalam perusahaan. Demikian menurut hasil data wawancara yang peneliti ambil dari jawaban informan.

#### Saran dan Rekomendasi

Bank Syariah Mandiri perlu meyakinkan karyawannya baik dengan cara membuat SOP yang jelas dan sesuai guna mendukung diberlakukannya ESOP di masa depan, dan memberikan informasi sosialisasi seluas mungkin seputar dunia pasar modal, investasi saham, terkhusus ESOP di seluruh lapisan baik atas sampai ke bawah, juga perlu meningkatkan kualitas karyawannya dengan mengadakan kualifikasi dan profesionalisasi karyawan agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan kualifikasi dan profesionalitas penuh. Bank Syariah Mandiri perlu merangkul *stake holder* terkait untuk memperkuat regulasi, agar diberlakukannya program ini di kemudian hari menimbulkan kebermanfaatannya bagi seluruh elemen yang ada.

Kepada Pembuat Regulasi, agar andil secara bersama-sama merevisi peraturan dan kebijakan umum sesuai kebutuhan atau membuat peraturan dan kebijakan umum terbaru yang lebih komprehensif. Kepada pembaca, diinformasikan bahwa penelitian ini memberitahukan tentang seluk beluk ESOP secara umum, dan pola langkah ESOP sebagai alternatif peningkatan kinerja karyawan, sehingga harapannya di penelitian selanjutnya dapat memberikan pembaharuan yang lebih detail terutama terkait fenomena pasca penerapan ESOP di lembaga keuangan syariah.

#### Kelebihan dan Kekurangan Penelitian

Kelebihan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran bahwa ESOP memiliki model, tujuan, pola, metode, keterlibatan pihak internal dan eksternal perusahaan serta regulasi kebijakan tersendiri dan khusus dalam prosedur aplikasinya, guna menjalankan ESOP sebagai pilihan dalam *sharing* modal bagi perusahaan yang ingin melakukan kebijakan tersebut di tengah lingkungan perusahaannya. Penelitian ini juga menjabarkan tentang analisis hasil penelitian, rekomendasi, dan saran yang bermanfaat bagi Bank Syariah Mandiri, pembuat regulasi, dan pembaca budiman. Kelemahan dari penelitian ini antara lain penelitian ini masih bersifat relatif karena diambil dari pandangan dan perspektif massa, yaitu pihak Bank Syariah Mandiri yang sedang mempersiapkan *initial public offering* dan ESOP ke depan, dan belum sampai pada tahap aplikasi dan proses, serta penelitian ini belum melibatkan pihak pembuat regulasi yang peneliti dapat memanfaatkan dalam mengetahui dan mengambil informasi tentang status regulasi ESOP sampai dengan saat ini.

#### Temuan Lain

Dalam proses wawancara dengan beberapa informan, peneliti terkadang mendapati jawaban yang tidak sesuai dengan pertanyaan, dan keluar konteks dari tema yang dibahas di dalam wawancara. Peneliti banyak mendapatkan data, berupa pengetahuan tentang peluncuran *initial public offering*, peluncuran ESOP tahun 2020, program saham investasi dari Bank Syariah Mandiri yang belum dipublikasikan, cara pandang lain terhadap investasi di pasar modal, kondisi produktivitas pegawai yang sebenarnya, serta tanggapan yang terbilang kurang kooperatif dari beberapa informan seperti informan 5 dan informan 13, dan lain sebagainya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, L. (2010). Telaah Kritis Expectancy Theory Victor Harold Vroom. *Jurnal Manajemen*, 9, 19–30.
- Asnaini. (2008). Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah : Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam. *Jurnal Ekonomi Islam La Riba*, II(1), 35–49.
- Basri, A. F. M., & Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Brown, M., Minson, R., O’Connell, A., & Ramsay, I. (2011). Why Do Employees Participate in Employee Share Ownership Plans? In *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1873802>
- Fitri, A. (2014). *Beberapa Permasalahan Perbankan Syariah di Indonesia*. Retrieved from <https://badilag.mahkamahagung.go.id/artikel/publikasi/artikel/beberapa-permasalahan-perbankan-syariah-di-indonesia-oleh-al-fitri-s-ag-s-h-m-h-i-5-11>
- Freeman, S. F. (2007). Effects of ESOP Adoption and Employee Ownership : Thirty years of Research and Experience Effects of ESOP Adoption and Employee Ownership : Thirty years of Research and Experience \* Abstract : *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 14(4), 614–621.
- Hartono, A., & Wibowo, A. J. (2014). Pengaruh Employee Stock Ownership Program Terhadap Kinerja Perusahaan Publik Di Bursa Efek. *MODUS*, 26(1), 85–91. <https://doi.org/10.24002/modus.v26i1.580>
- Hasanudin, H. M., & Mubarak, H. J. (2012). *Perkembangan akad musyarakah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Landau, I., Mitchell, R., O’Connell, A., & Ramsay, I. (2007). Employee Share Ownership: A Review of the Literature. *Employee Share Ownership Project*, (March).

- Marietta, U., & Sampurno, D. (2013). Analisis Pengaruh Cash Ratio, Return On Assets, Growth, Firm Size, Debt to Equity Ratio Terhadap Dividend Payout Ratio : (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2011). *Diponegoro Journal of Management*, 2(3), 1–11. Retrieved from <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Poerwandari, E. K. (2001). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- PT Bank Syariah Mandiri. (2018). *Laporan Tahunan 2018 Memperkuat Daya Saing Melalui Peningkatan Keunggulan Perusahaan*.
- Purnawanto, B. (2010). *Manajemen SDM Berbasis Proses: Pola Pikir Baru Mengelola SDM pada Era Knowledge Economy*. Jakarta: Grasindo.
- Ray, K. K. (2016). Employee Stock Option Plan and Firm Performance : a Quantile Regression Approach. *Asian Journal of Empirical Research*, 6(6), 152–166. <https://doi.org/10.18488/journal.1007/2016.6.6/1007.6.152.166>
- Sabitah, N. M., & Susilo, H. (2017). IMPLEMENTASI METODE PENILAIAN KINERJA 360 DEGREE FEEDBACK UNTUK MENGUKUR SOFT COMPETENCE KARYAWAN (Studi pada PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 47(1), 56–62.
- Saktiyanto, A. M. H., Wibowo, F. A., Purnamasari, F., Koostanto, H. B., Insan, H., Larasati, S., & Syamriadi, Y. (2013). *Expectancy teory* (No. E-49). Bogor.
- Santosa, A. (2018). Saham Untuk Pekerja: Realisasi Demokrasi Ekonomi di Tempat Kerja. Retrieved from Universitas Mercubuana Yogyakarta website: <https://studylibid.com/doc/491875/saham-untuk-pekerja---universitas-mercu-buana-yogyakarta>
- Saptarina, A., Budisantoso, S., Siswanto, H., Sulistyani, E., Hayati, H., Pramono, Y., ... Herlambang, D. (2002). Studi tentang Penerapan ESOP Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia. In *Badan Pengawas Pasar Modal*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: PT. Alfabeta.

Tomo, H. E. S. (2018). *Analisis penerapan konsep retail ready branch (rrb) pada pencapaian target dan kinerja pt bank mandiri (persero) tbk: kasus di cabang yogyakarta hygus eltana s t*. Universitas Gadjah Mada.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yunita, N. A. (2018). Pengaruh Employee Stock Ownership (ESOP) terhadap Profitabiliras pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Visioner & Strategis*, 7(1), 23–30.