

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Identitas Perusahaan

**Tabel 1. Identitas Perusahaan**

Nama Perusahaan	PT Bank Syariah Mandiri
Alamat	Wisma Mandiri, I Jalan MH. Thamrin No. 5 Jakarta 10340 (Pusat)
Call Center	BSM Call 14040
Kode Bank	451
Website	www.syariahamandiri.co.id
Media Sosial	Facebook : Bank Syariah Mandiri Twitter : @syariahamandiri Instagram : @BankSyariahMandiri Youtube : Bank Syariah Mandiri
Tanggal Berdiri	25 Oktober 1999
Tanggal Mulai Beroperasi	1 November 1999
Dasar Hukum Pendirian	Akta no. 23 tanggal 8 September 1999 dibuat dihadapan Notaris Sutjipto, S.H. serta perolehan persetujuan Menteri Kehakiman RI No. 16495.HT.01.04.TH.99 tanggal 16 September 1999 dan diumumkan Berita Negara Republik Indonesia No. 87 tanggal 31 Oktober 2000
Modal Dasar	Rp 3.000.000.000.000,-
Kepemilikan Saham	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 99,99999983% PT Mandiri Sekuritas 0,00000017%
Jumlah Saham	600.000.000 lembar dengan nominal Rp 5000,- untuk 1 lembar
Modal Disetor	Rp 2.989.021.935.000,- yang terdiri atas 597.804.387 lembar saham terbagi atas: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebanyak

	597.804.386 lembar PT Mandiri Sekuritas sebanyak 1 lembar saham
Kantor Layanan	1355 kantor terbagi atas: 1 Kantor Pusat 7 Kantor Wilayah 129 Kantor Cabang 389 Kantor Cabang Pembantu 53 Kantor Kas 116 Payment Point 53 Outlet Kantor Layanan Gadai 7 Kantor Layanan Mikro 600 Layanan Syariah Bank
Jaringan ATM	1040 unit
Jumlah Pegawai	15.659 orang terdiri atas: 8.533 Pegawai Tetap 341 Pegawai Kontrak 6.785 Pegawai Outsourcing

Sumber: BSM 2017 dan 2018 data diolah.

## 1. Riwayat Perusahaan

Krisis ekonomi dan moneter yang melanda Indonesia pada tahun 1997 hingga 1998 menjadikan kehidupan rakyat memburuk sekaligus menjadi momentum hikmah tersendiri bagi awal sejarah pencetusan sistem Perbankan Syariah di NKRI. Pada saat itu, lembaga keuangan tidak terkecuali industri perbankan nasional termasuk bank konvensional mengalami imbas dari krisis ekonomi yang luar biasa. Pada tanggal 31 Juli 1999, pemerintah melakukan penggabungan 4

(empat) bank, yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo menjadi satu bank yang dinamakan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (BSM, 2017).

Penggabungan 4 (empat) bank tersebut juga menerapkan bahwa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik saham utama dari Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi. Waktu itu PT BSB juga melakukan kebijakan *merger* dengan beberapa bank serta menarik investor asing. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 yang memberikan peluang bagi bank umum untuk melayani transaksi syariah (BSM, 2018).

Bank Mandiri memanfaatkan peluang tersebut untuk mengembangkan layanan syariah karena pada krisis ekonomi dan moneter yang melanda Indonesia bank syariah adalah satu-satunya bank yang stabil sehingga Bank Susila Bakti (BSB) dikonversi semula segmen bisnis konvensional menjadi bank syariah dengan nama PT. Bank Syariah Mandiri yang tercantum pada Akta Notaris: Sutjipto, SH, No.23 tanggal 8 September 1999 (BSM, 2018).

Satu bulan kemudian, pada tanggal 25 Oktober 1999 atas dasar perubahan kegiatan usaha Bank Susila Bakti menjadi Bank Umum Syariah maka Gubernur Bank Indonesia mengukuhkannya melalui SK Gubernur BI No.1/24/KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No.1/1/Kep.dgs/1999, menyatakan bahwa menyetujui perubahan nama menjadi Bank Syariah Mandiri. Pada tanggal 1 November 1999 bank syariah mandiri resmi beroperasi guna memadukan nilai-

nilai rohani dengan idealisme usaha sehingga bank syariah mandiri mampu membangun Indonesia yang lebih baik lagi dengan menerapkan prinsip syariah (BSM, 2018).

## 2. Makna Logo Brand

menurut laporan keuangan PT Bank Syariah Mandiri teraudit 2018 berikut penjelasan mengenai makna *logo brand* BSM:



**Gambar 1. Logo Brand PT Bank Syariah Mandiri  
Sumber: BSM 2018**

- a. Makna Umum
  - 1) Penulisan logo dengan huruf non-kapital artinya sikap ramah terhadap segmen bisnis yang menyeluruh dan mencakup semua kalangan serta rendah hati.
  - 2) Kedua penulisan logo “mandiri” dan “syariah” menjadi suatu kesatuan penyelarasan, namun dapat diperbaharui warna apabila diperlukan.
- b. Warna Huruf
  - 1) Warna hijau tua melambangkan pertumbuhan yang berkembang, subur, serta kesegaran.
  - 2) Umumnya warna ini juga dimaknai sebagai penegasan identitas Syariat Islam oleh kalangan umat muslim.

c. Liquid Gold

- 1) Logo *liquid gold* diartikan sebagai simbol kekayaan finansial yang berkelanjutan.
- 2) Lengkung emas diartikan sebagai perusahaan yang berkarakter gesit, progresif, inovatif, dan *excellent* dalam menghadapi segala kemungkinan yang akan dijumpai.
- 3) Warna kuning emas ke arah orange diartikan seperti logam mulia, dimana mewakili sifat keagungan, kemuliaan, kekayaan, dan kemakmuran.

**3. Kegiatan Usaha BSM**

Berdasarkan Anggaran Dasar PT Bank Syariah Mandiri menurut Akta Perubahan terakhir No. 2 Tanggal 2 Juni 2014 Surat Keputusan Persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-12852.40.22.2014 tanggal 10 Juni 2014 kegiatan usaha Bank Syariah mandiri sebagai berikut:

- a. *Funding* dana baik berbentuk simpanan (giro, tabungan) atau bentuk lainnya yang selaras berdasarkan akad *wadi'ah* maupun akad lain yang sesuai dan tidak bertentangan dengan landaskan prinsip syariah (BSM, 2018).
- b. Menghimpun dana berbentuk investasi (deposito, tabungan) atau bentuk lainnya yang selaras berdasarkan akad *mudharabah* maupun akad lain yang sesuai dan tidak menentang prinsip syariah (BSM, 2018).
- c. Menyalurkan pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad *mudharabah*, *murabahah*, *musyarakah*, *salam*, *istishna*, *qardh*, *ijarah*, *ijarah*

*muntahiyabitta milk* atau akad lain yang sesuai dan tidak bertentangan dengan prinsip syariah (BSM, 2018).

- d. Melakukan kegiatan pengambilan hutang sesuai akad *hawalah* atau akad lain yang sesuai dan tidak menentang prinsip syariah (BSM, 2018).
- e. Menjual, membeli atau menjaminkan atas risiko sendiri surat berharga pihak ketiga yang diterbitkan atas dasar transaksi nyata berdasarkan prinsip syariah sesuai dengan akad *musyarakah, murabahah, mudharabah, ijarah, kafalah*, atau *hawalah* (BSM, 2018).
- f. Menjalankan usaha kartu debit maupun kartu pembiayaan yang sesuai dan tidak bertentangan dengan prinsip syariah (BSM, 2018).
- g. Membeli dan menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga serta melakukan perhitungan dengan pihak ketiga atau antar pihak ketiga terbitan pemerintah maupun Bank Indonesia berdasarkan prinsip syariah (BSM, 2018).
- h. Melakukan dan menyediakan tempat menyimpan untuk penitipan barang berharga demi kepentingan pihak lain sesuai prinsip syariah (BSM, 2018).
- i. Pemindahan uang baik untuk kepentingan perusahaan maupun kepentingan nasabah yang sesuai dan tidak bertentangan dengan prinsip syariah (BSM, 2018).
- j. Melakukan fungsi sebagai wali amanat yang sesuai prinsip syariah akad *wakalah* (BSM, 2018).
- k. Memfasilitasi *letter of credit* atau yang biasa disebut bank garansi yang sesuai dan tidak bertentangan dengan prinsip syariah (BSM, 2018).

- l. Melakukan kegiatan valuta asing yang sesuai dengan prinsip syariah (BSM, 2018).
- m. Melakukan kegiatan penyertaan modal dan atau penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat dari kegagalan pembiayaan dengan syarat wajib menarik kembali penyertaannya, pada lembaga keuangan dimana bidang usahanya serta kegiatannya dijalankan sesuai dengan prinsip syariah (BSM, 2018).
- n. Bertindak sebagai pendiri sekaligus pengelola dana pensiun yang sesuai dan tidak bertentangan dengan prinsip syariah (BSM, 2018).
- o. Menjalankan kegiatan dibidang pasar modal sepanjang sesuai dan tidak menentang prinsip syariah serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (BSM, 2018).
- p. Melakukan inovasi usaha produk bank dengan menggunakan sarana elektronik yang sesuai dan tidak menentang prinsip syariah (BSM, 2018).
- q. Menerbitkan, melakukan penawaran, dan menjual surat berharga jangka pendek dan atau jangka panjang baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui pasar uang) yang sesuai serta tidak menentang prinsip syariah (BSM, 2018).
- r. Menyediakan produk perbankan atau melakukan kegiatan usaha lainnya yang lazim dilakukan sebagai Bank Umum Syariah maupun kegiatan dibidang sosial sepanjang sesuai dan tidak menentang prinsip syariah (BSM, 2018).

#### **4. Visi dan Misi BSM**

##### a. Visi

“Bank Syariah Terdepan dan Modern”

*(The Leading and Modern Sharia Bank)*

Bank syariah terdepan yang dimaksud adalah menjadi bank syariah yang selalu unggul di antara pelaku industri perbankan syariah di Indonesia pada segmen *consumer, micro, SME, commercial, dan corporate*, serta yang dimaksud bank syariah modern yakni menjadi bank syariah dengan sistem layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

##### b. Misi

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas-rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.



## 5. Produk dan Layanan BSM



**Gambar 2. Klasifikasi Produk serta Layanan PT Bank Syariah Mandiri  
Sumber: BSM 2017**

a. Produk Pendanaan

1) Tabungan *Mudharabah*

a) Tabungan Berencana

Merupakan tabungan yang diperuntukkan bagi masyarakat dalam melakukan perencanaan investasi dengan berdasarkan prinsip syariah yakni akad *mudharabah muthlaqah* (BSM, 2018).

b) Tabungan Mabror

Merupakan tabungan untuk membantu masyarakat untuk merencanakan ibadah haji dan umrah dengan akad *mudharabah muthlaqah* (BSM, 2018).

c) Tabungan Mabror Junior

Merupakan tabungan masyarakat dengan usia di bawah 17 tahun untuk merencanakan ibadah haji dan umrah (BSM, 2018).

d) Tabungan Investa Cendekia (TIC)

Merupakan tabungan yang diperuntukkan bagi masyarakat dalam melakukan perencanaan investasi pendidikan berdasarkan prinsip syariah yaitu *mudharabah muthlaqah* (BSM, 2018).

e) Tabungan Perusahaan

Merupakan tabungan yang digunakan untuk menampung kelebihan dana rekening giro yang berdasarkan prinsip syariah yaitu akad *mudharabah muthlaqah* yang dimiliki institusi atau perusahaan berbadan hukum dengan menggunakan fasilitas *autosave* (BSM, 2018).

f) Tabungan Pensiun

Merupakan tabungan yang diperuntukkan bagi penerima manfaat pensiun untuk menampung atau menerima pembayaran tabungan hari tua, pensiun, jaminan kecelakaan kerja dan jaminan kematian kepada pensiunan berdasarkan daftar yang diberikan oleh lembaga pengelola pensiun kepada bank dengan akad *mudharabah muthlaqah* (BSM, 2018).

2) Tabungan *Wadiah*

a) Tabungan Dollar

Merupakan tabungan dalam mata uang dollar yang berdasarkan prinsip syariah yaitu akad *wadi'ah yad dhamana* yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan dengan menggunakan slip penarikan (BSM, 2018).

b) Tabunganku

Merupakan tabungan atas prinsip *wadi'ah* yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat (BSM, 2018).

3) BSM Deposito

Merupakan produk investasi berjangka yang penarikannya hanya dapat dilakukan setelah jangka waktu tertentu sesuai kesepakatan (BSM, 2018).

4) BSM Deposito Valas

Merupakan produk investasi berjangka yang penarikannya hanya dapat dilakukan setelah jangka waktu tertentu sesuai kesepakatan dalam bentuk valuta asing (BSM, 2018).

5) BSM Giro

Merupakan simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, atau alat perintah bayar lainnya dengan prinsip *wadiah yad dhamanah* (BSM, 2018).

a) BSM Giro Prima

Merupakan simpanan yang memiliki fasilitas keringanan biaya transaksi kepada nasabah BSM giro dengan syarat saldo rata-rata tertentu. BSM giro prima terutama ditujukan kepada komunitas pedagang yang cukup sensitif terhadap biaya transaksi bank (BSM, 2018).

b) BSM Giro Valas

Merupakan simpanan dalam mata uang dollar Amerika yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan prinsip *wadiah yad dhamanah* (BSM, 2018).

c) BSM Giro Singapore Dollar

Merupakan simpanan dalam mata uang dollar Singapore yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan prinsip *wadiah yad dhamanah* (BSM, 2018).

d) BSM Giro Euro

Merupakan simpanan dalam mata uang euro yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan prinsip *wadiah yad dhamanah* (BSM, 2018).

6) BSM Simpanan Pelajar iB

Merupakan tabungan untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank di Indonesia, dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini (BSM, 2018).

7) Mandiri Syariah *Priority*

Merupakan layanan eksklusif dari mandiri syariah khusus bagi nasabah terpilih. mandiri syariah bertekad membangun kemitraan bersama nasabah dengan mengembangkan *one stop financial services* yang inovatif dan menghadirkan *priority banking officer* yang berdedikasi untuk mengoptimalkan pertumbuhan dan manfaat asset nasabah secara seimbang sesuai dengan prinsip syariah (BSM, 2018).

8) Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) Investor Ritel

a) Sukuk Negara Ritel

Bank syariah mandiri sebagai agen penjual di pasar perdana, menawarkan produk surat berharga syariah negara (SBSN) yang bersifat retail atau yang dikenal dengan istilah sukuk negara retail. Sukuk negara retail adalah surat berharga syariah negara (Sukuk Negara) yang dijual kepada individu atau perseorangan warga negara Indonesia melalui agen penjual di pasar perdana dalam negeri. Penunjukan bank syariah mandiri sebagai agen penjual sukuk negara retail ditetapkan oleh pemerintah. Produk sukuk negara retail yang ditawarkan oleh bank syariah mandiri SR 001 – SR 010 (BSM, 2018).

b) Sukuk Tabungan

Merupakan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), yang berbentuk tabungan investasi perseorangan warga negara Indonesia yang ditawarkan dalam mata uang rupiah melalui agen penjual yang diterbitkan tanpa warkat, tidak dapat diperdagangkan dan dialihkan. Penunjukan bank syariah mandiri sebagai agen penjual SBSN untuk investor ritel ditetapkan oleh pemerintah (BSM, 2018).

9) Reksa Dana

a) Reksa Dana Mandiri Investa Syariah Berimbang (MISB)

Merupakan produk reksa dana syariah yang dikeluarkan oleh PT Mandiri Manajemen Investasi (MMI), jenis reksa dana campuran (*balanced fund*) yaitu wadah yang digunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal (investor) untuk selanjutnya diinvestasikan oleh manajer investasi dalam portfolio efek saham syariah, efek pasar uang syariah dan obligasi syariah (BSM, 2018).

b) Reksa Dana Mandiri Investa Atraktif Syariah (MITRA Syariah)

Merupakan produk reksa dana syariah yang dikeluarkan oleh PT Mandiri Manajemen Investasi (MMI), jenis reksa dana saham (*equity fund*) yaitu wadah yang digunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal (investor) untuk selanjutnya diinvestasikan oleh manajer investasi minimal 80% dalam portofolio efek saham syariah (BSM, 2018).

c) Reksa Dana Syariah BNP PARIBAS PESONA Syariah (BNPP PS)

Merupakan produk reksa dana syariah yang dikeluarkan oleh PT BNP Paribas Investment Partners, jenis reksa dana saham (*equity fund*) yaitu wadah yang digunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal (investor) untuk selanjutnya diinvestasikan oleh manajer investasi minimal 80% dalam portofolio efek saham syariah (BSM, 2018).

10) Tabungan Saham Syariah

Merupakan rekening dana nasabah berupa produk tabungan yang khusus digunakan untuk keperluan penyelesaian transaksi efek (baik berupa kewajiban maupun hak nasabah), serta untuk menerima hak nasabah yang terkait dengan efek yang dimilikinya melalui pemegang rekening KSEI berdasarkan prinsip syariah yaitu akad *mudharabah muthlaqah* (BSM, 2018).

b. Produk Pembiayaan

1) PKPA

Pembiayaan kepada koperasi karyawan untuk para anggota dengan penyaluran pembiayaan kepada koperasi karyawan untuk pemenuhan kebutuhan

*consumer* para anggotanya (kolektif) yang mengajukan pembiayaan kepada koperasi karyawan (BSM, 2018).

2) BSM Implan

Merupakan pembiayaan konsumen dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap perusahaan yang pengajuannya dilakukan secara massal (kolektif) melalui rekomendasi perusahaan (BSM, 2018).

3) BSM Griya

Merupakan pembiayaan konsumtif dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada perseorangan atau individual untuk membiayai pembelian rumah baru, rumah *second*, renovasi maupun *take over* berupa rumah tinggal (BSM, 2018).

4) BSM Pensiun

Pembiayaan BSM pensiun yang diberikan kepada para pensiunan atau pegawai yang kurang dari 5 tahun lagi akan pensiun (pra pensiun) atau janda pensiun dan telah menerima Surat Keputusan pensiun dari Badan Kepegawaian Negara (BSM, 2018).

5) BSM Alat Kedokteran

Pembiayaan BSM alat kedokteran untuk pembelian barang modal atau peralatan penunjang kerja dibidang kedokteran (BSM, 2018).

6) BSM Oto

Pembiayaan untuk pembelian kendaraan bermotor berupa mobil baru atau bekas berdasarkan prinsip syariah (BSM, 2018).

7) BSM Eduka

Pembiayaan untuk memenuhi kebutuhan biaya pendidikan (BSM, 2018).

8) Pembiayaan Umrah

Merupakan pembiayaan jangka pendek yang digunakan untuk memfasilitasi kebutuhan biaya perjalanan umroh, seperti untuk tiket, akomodasi, dan persiapan biaya umroh lainnya dengan akad ijarah (BSM, 2018).

9) Pembiayaan dengan Agunan Investasi Terikat Syariah Mandiri

Merupakan pembiayaan dengan agunan berupa dana investasi (*cash collateral*) dimana pemilik dana (investor) memberikan batasan kepada Bank mengenai tempat, cara dan objek investasinya (BSM, 2018).

10) BSM Warung Mikro

Merupakan pembiayaan jangka pendek yang digunakan untuk memfasilitasi kebutuhan usaha dan multiguna dengan maksimal pembiayaan sampai dengan Rp100 Juta dengan akad *murabahah* dan *ijarah* (BSM, 2018).

11) BSM Gadai Emas

Merupakan pembiayaan yang menggunakan akad *qardh* dengan jaminan berupa emas yang diikat dengan akad *rahn*, dimana emas yang diagunkan disimpan dan dipelihara oleh Bank selama jangka waktu tertentu dengan membayar biaya pemeliharaan atas emas sebagai objek *rahn* yang diikat dengan akad *ijarah* (BSM, 2018).

12) BSM Cicil Emas

Merupakan pembiayaan kepemilikan emas dengan menggunakan akad *murabahah* (BSM, 2018).



c. Produk Layanan

- 1) BSM Card
- 2) ATM BSM
- 3) Mandiri Syariah Call 14040
- 4) Mandiri Syariah Mobile Banking
- 5) Mandiri Syariah Net Banking
- 6) Mandiri Syariah Notifikasi
- 7) *Multi Bank Payment*
- 8) BSM Pembayaran Institusi
- 9) BSM *E-money*
- 10) BSM Transfer Valas
- 11) *Western Union*
- 12) *QRPAY*
- 13) Asisten Interaktif Mandiri Syariah (AISYAH)

**B. Deskripsi Informan**

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah berdasarkan jawaban dari para informan dengan melalui wawancara, kuisisioner, dan observasi peneliti sendiri. Semua informan ini adalah karyawan PT Bank Syariah Mandiri Area Yogyakarta beserta cabang naungannya dengan posisi bidang yang berbeda. Total yang peneliti gali datanya berjumlah 13 informan.

Informan-informan ini menginginkan dirahasiakan identitasnya, selain itu ke semua informan ini diwawancarai secara langsung dengan tatap muka atau *face to face* sekaligus direkam oleh peneliti dengan media telepon genggam, maka dalam

hal ini penulis mengganti nama asli informan menjadi informan 1, informan 2, informan 3, informan 4, informan 5, informan 6, informan 7, informan 8, informan 9, informan 10, informan 11, informan 12, dan informan 13, guna identifikasi serta deskripsi informan di dalam data penelitian, maka dari itu penulis membaginya ke dalam data penelitian sebagai berikut:

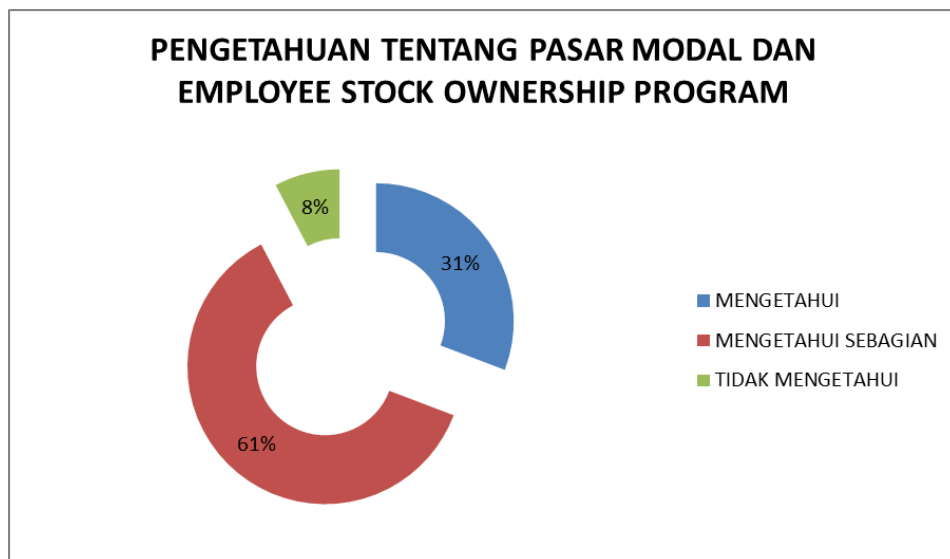
1. Informan 1 merupakan pegawai yang menduduki jabatan *cash outlet manager* di salah satu outlet BSM yang diwawancarai pada tanggal 4 Mei 2019 Jam 15.00 WIB.
2. Informan 2 adalah karyawan PT Bank Syariah Mandiri yang menduduki jabatan sebagai *banking operation support manager* di salah satu outlet BSM yang diwawancarai tanggal 4 Mei 2019 Jam 15.15 WIB.
3. Informan 3 adalah salah satu *customer service* di salah satu *cash outlet* BSM yang diwawancarai tanggal 4 Mei 2019 Jam 15.55 WIB.
4. Informan 4 yakni salah satu pegawai yang menduduki jabatan sebagai *Pawning of Officer* di salah satu outlet BSM, diwawancarai tanggal 4 Mei 2019 Jam 16.15 WIB.
5. Informan 5 adalah salah satu *teller* di layanan *cash outlet* BSM yang diwawancarai tanggal 5 Mei 2019 Jam 15.30 WIB.
6. Informan 6 merupakan kepala sumber daya insani area di BSM, peneliti mewawancarai yang bersangkutan tanggal 17 Mei 2019 Jam 13.22 WIB.
7. Informan 7 adalah karyawan yang berkedudukan sebagai *Area Service Officer* di PT Bank Syariah Mandiri, diwawancarai tanggal 17 Mei 2019 Jam 14.11 WIB.

8. Informan 8 sebagai *customer service* di salah satu outlet BSM yang peneliti wawancarai pada tanggal 17 Mei 2019 Jam 16.20 WIB.
9. Informan 9 menduduki jabatan sebagai *micro banking manager* di salah satu outlet PT Bank Syariah Mandiri, diwawancarai pada tanggal 17 Mei 2019 Jam 16.31 WIB.
10. Informan 10 adalah *branch manager* di salah satu kantor cabang pembantu PT Bank Syariah Mandiri yang peneliti wawancarai pada tanggal 17 Mei 2019 Jam 16.46 WIB.
11. Informan 11 menduduki jabatan sebagai *area consumer retail manager* di PT Bank Syariah Mandiri, peneliti mewawancarai yang bersangkutan pada tanggal 20 Mei 2019 Jam 08.03 WIB.
12. Informan 12 merupakan *area business banking manager* di PT Bank Syariah Mandiri Yogyakarta, diwawancarai tanggal 20 Mei 2019 Jam 08.23 WIB.
13. Informan 13 adalah *area micro business manager* di PT Bank Syariah Mandiri Yogyakarta, diwawancarai tanggal 20 Mei 2019 Jam 09.19 WIB.

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 BSM, *ketiga*, keinginan memiliki saham perusahaan di tempat mereka bekerja, dan *keempat*, pengaruh ESOP dengan kinerja individual.

### C. Kesiapan Penerapan ESOP di Perbankan Syariah

Pengertian ESOP sebagaimana diketahui adalah program kepemilikan saham milik karyawan atas saham perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja (Bapepam, 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 uang 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.



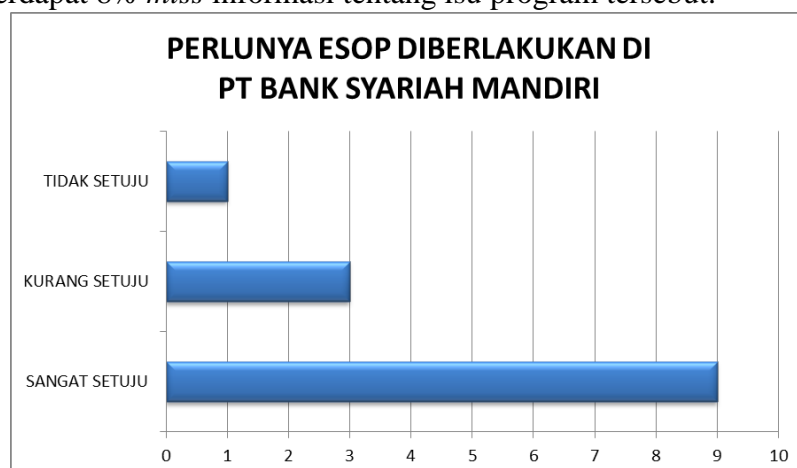
**Gambar 3. Hasil Survey Pengetahuan Isu Penelitian terhadap Informan  
Sumber : BSM 2019 data diolah**

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 informan 7 berpendapat:

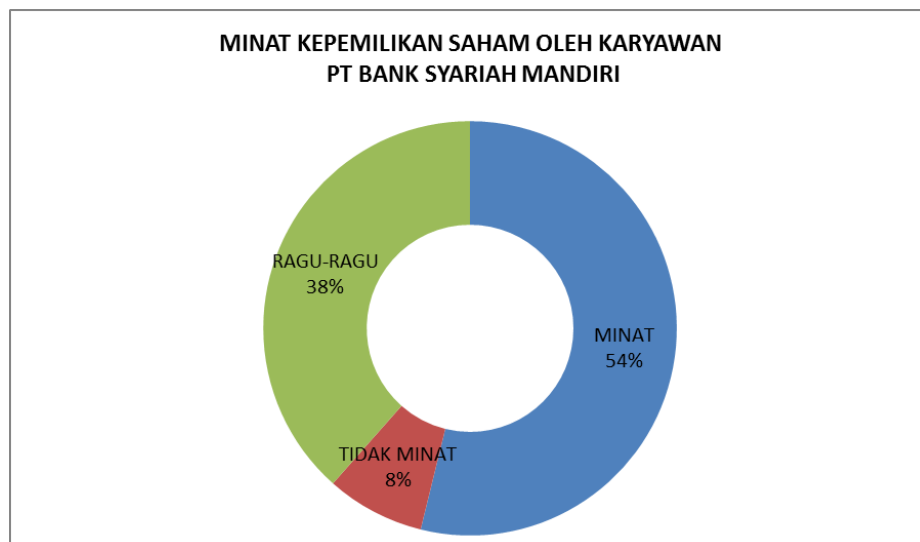
“Rencananya BSM akan ada, ketika sudah IPO karyawan akan mendapatkan bagian, mungkin akan ada kriterianya *grade* atau mungkin yang nilainya bagus yang dapat tetapi menunggu pasca IPO terlebih dahulu” (wawancara tanggal 17 Mei 2019).

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.



**Gambar 4. Data Respon Informan Tentang Perlunya ESOP Diberlakukan Di PT Bank Syariah Mandiri**  
**Sumber : BSM 2019 data diolah**

Untuk soal persetujuan ESOP perlu diberlakukannya di BSM, 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 BSM, sedang 3 diantaranya menyatakan kurang setuju, dan selebihnya tidak setuju dengan adanya dan diberlakukannya program ini.



**Gambar 5. Minat Kepemilikan Saham Oleh Karyawan PT Bank Syariah Mandiri**

**Sumber: BSM 2019 data diolah**

Adapun untuk keinginan tertarik memiliki saham BSM, peneliti menemukan kebanyakan diantara informan tertarik dan ingin memiliki saham di BSM, sebanyak 54% atau 7 informan dari total informan memberi tanggapan minat dan ingin memiliki saham BSM 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 BSM. Dan 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 BSM dalam waktu dekat yang akan datang.

Faktanya sampai dengan saat ini penerapan ESOP belum begitu tenar untuk direalisasikan. Sebut saja di 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 BSM, 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 BSM kebanyakan belum mengetahui secara ekstensif dan mendalam tentang program saham investasi serta dunia pasar modal, *wa bil khusus* tentang ESOP yang oleh peneliti dalam hal ini dijadikan tema besar penelitian. Peneliti juga mendapatkan informasi bahwa pada dasarnya BSM akan mulai memberlakukan ESOP pada tahun 2020. Sampai dengan sekarang BSM sedang berusaha memperkuat IPO, dan mempersiapkan faktor lain guna mempersiapkan diri mengembangkan saham investasi dan pasar modal untuk *go public*, yakni dengan cara memberlakukan ESOP di lingkungan kerja BSM.

*Kedua*, untuk memberlakukan ESOP di lingkungan BSM itu sendiri sebagai salah satu perbankan syariah, BSM perlu meyakinkan karyawannya baik dengan cara memberikan informasi sosialisasi seluas mungkin seputar dunia pasar modal, saham investasi, 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 BSM dengan berbagai macam alasan, namun tidak diimbangi dengan keahaman 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.

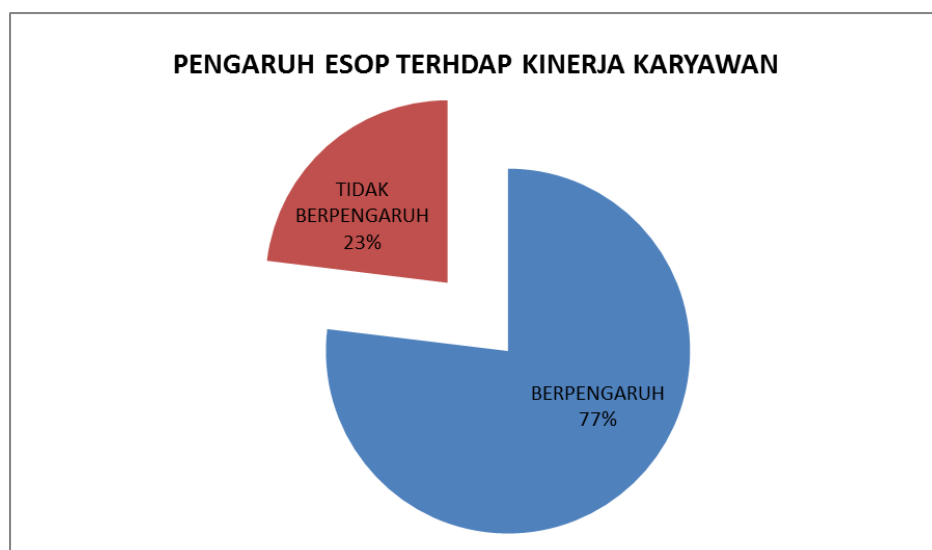
BSM perlu meningkatkan kualitas karyawannya dengan mengadakan kualifikasi dan profesionalisasi karyawan agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan kualifikasi dan profesionalitas penuh. BSM perlu membuat SOP yang jelas dan sesuai guna mendukung diberlakukannya ESOP di masa depan, perlu juga



merangkul *stake holder* terkait untuk memperkuat regulasi, agar diberlakukannya program ini di kemudian hari menimbulkan kebermanfaatan bagi seluruh elemen yang ada, BSM 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.

#### **D. 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 (Pandansari, 2010), berdasarkan data yang peneliti temukan di lapangan, karena di BSM sendiri masih belum memberlakukan program ESOP ini, maka data lapangan ini pun masih bersifat pandangan dan perspektif massa.



**Gambar 6. Pengaruh ESOP terhadap Kinerja Karyawan**  
Sumber: BSM 2019 data diolah

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.

Dengan menggunakan 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.

Sesuai dengan teori ekspektansi ini, sebanyak 10 dari 13 karyawan akan fokus pada intensitas keyakinan bahwa karyawan mempunyai rasa kepemilikan atas perusahaan di tempat mereka bekerja, dan teori ini sesuai dengan mayoritas fakta di lapangan bahwa karyawan 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.

Penting, perlu, berpengaruhnya ESOP terhadap kinerja individual karyawan yang informan sampaikan di dalam wawancara sesuai dengan maksud kebermanfaatan ESOP sesungguhnya. Sebagaimana sudah peneliti paparkan di poin sebelumnya, tentang deskripsi informan, peneliti sudah memaparkan data positif dalam angka ada dan diberlakukannya ESOP di lingkungan BSM nantinya.

Indikator 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.

Dari sini peneliti akan memaparkan pernyataan dan jawaban yang menurut peneliti objektif dan sesuai dengan prinsip kebermanfaatan ESOP pada umumnya. Menurut informan 1, ESOP penting dan sangat perlu untuk diberlakukan, harapannya agar karyawan punya tanggungjawab. Semakin bagus kinerjanya, maka semakin bagus pula keuntungan labanya, karena telah memiliki saham otomatis deviden. ESOP berpengaruh sebab membuat karyawan lebih berusaha bekerja keras, ikut andil guna meningkatkan nilai perusahaan.

Melek investasi dibutuhkan dan sangat penting untuk masa depan, untuk tabungan pendidikan anak di masa depan, untuk modal wirausaha di sektor lain semisal. Peneliti menilai informan 1 adalah karyawan yang sudah membaca dan memiliki pengetahuan seputar pasar modal dan ESOP, sehingga ia paham dengan kebermanfaatan ESOP, dengan pembacaan dan pengetahuan ini membuat rencana ESOP di masa mendatang dapat menjadi angin segar bagi karyawan yang berinisiatif semacam ini.

Informan 2 mengatakan tidak masalah diberlakukannya ESOP di lingkungan BSM, filosofinya perlu dilihat kembali, yaitu untuk kesejahteraan karyawan, untuk pengembangan perusahaan dan saling menguntungkan. Manajemen perusahaan BSM termasuk yang sudah besar, jadi pastinya memiliki strategi tersendiri untuk mempersiapkan ESOP ke depannya. Informan 2 menurut hemat

peneliti, termasuk loyal terhadap manajemen perusahaan, sebab ia percaya bahwa dengan kebesaran nama BSM, dan berprinsip pada filosofi usaha, BSM dengan strategi usahanya dapat mempersiapkan program ESOP masa mendatang, menjadi program saham investasi untuk mensejahterakan karyawan, pengembangan perusahaan serta saling menguntungkan satu sama lain.

Informan 4 menjelaskan seandainya program ini diberlakukan, berpengaruh pada semangat kerja, karyawan lebih termotivasi secara pribadi, program ini menjadi salah satu pendorong kinerja karyawan dalam keikutsertaan mengembangkan reputasi perusahaan. Jika dilihat sebetulnya informan 4 bukanlah karyawan dengan pengetahuan luas soal pasar modal, pengetahuan informan 4 sebatas dalam lingkup perbankan saja, akan tetapi peneliti melihat informan 4 ini punya pertimbangan tersendiri dan secara khusus terhadap diberlakukannya ESOP nantinya.

Informan 6 juga mengamini bahwa ESOP perlu dan penting diberlakukan, agar karyawan dapat berkontribusi untuk perusahaan. Seandainya kinerja karyawan baik, akan kembali kepada karyawan itu sendiri dengan baik pula. Informan 6 dalam hemat peneliti memiliki ketertarikan terhadap program saham investasi ini, ia juga sedikit banyak tahu soal pasar modal, sehingga punya pandangan dan perspektif sesuai dengan pengalaman dan pengetahuan tersebut. Informan 7 menyampaikan, bahwa adanya program ini karyawan lebih termotivasi, kinerja karyawan mau tidak mau harus lebih baik lagi, apabila program ini sudah *go public*, kesejahteraan akan meningkat bagi karyawan, karena karyawan mendapatkan *income*.

Informan 7 memiliki pandangan demikian, karena sedikit banyak sudah memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam dunia pasar modal dan investasi saham. Sedangkan informan 11 lebih menitikberatkan pada rasa kepemilikan, bahwa adanya rasa kepemilikan berupa kepemilikan saham ini, karyawan akan bersemangat dan produktif untuk mengembangkan saham investasi dengan kinerjanya. Informan 11 sedikit banyak telah mengetahui dunia pasar modal, sehingga sedikit banyak sudah mengetahui seluk beluk ESOP, seperti soal saham kepemilikan, apa pengaruh dan timbal balik ESOP terhadap karyawan nantinya, serta soal motivasi dan produktivitas kinerja karyawan.

Semua hal yang dipaparkan oleh informan ini juga berbanding lurus dengan teori ekspektasi Vroom (1964) dalam Saktiyanto dkk (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 BSM. 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 kinerjanya, 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 BSM.

#### **E. Analisis Internal Perusahaan**

Analisis ini adalah pra kondisi keseluruhan guna mengidentifikasi strategi, berkaitan dengan sumber daya perusahaan dan kemampuan bersaing suatu perusahaan dalam industri (Sampurno, 2013). Analisis ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana BSM telah mempersiapkan dan merencanakan dalam hal ini adalah memberlakukan program ESOP di tahun 2020 masa mendatang. Sejauh temuan peneliti dalam wawancara lapangan, perkembangan BSM dinilai cukup bagus dan signifikan dari peningkatan kinerjanya sepanjang 2016 hingga 2017, dan terus meningkat drastis sampai sekarang. Rasio pendanaan ke pembiayaan

BSM sejauh ini berkisar di angka 70 % menuju 80 %, masih dikatakan aman posisi pasar modalnya. Kinerja karyawan menurut informasi berskala B+ membaik dan meningkat dari tahun sebelumnya, dari mulai kedisiplinan, pencapaian target, sinergi koordinasi antar karyawan, dan pelayanan publik.

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 BSM 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 Bank Mandiri Tbk dengan pencapaian produktivitas pegawainya sebesar 101,3% dari target pada tahun 2018 (Tomo, 2018). BSM perlu membenahi tata kelola SDM, penggajian, jaringan dan IT, perlu ada reward dan *punishment* lebih ketat dan efektif bagi karyawan agar

berefek pada *performance*. Sejauh ini, peneliti menyimpulkan BSM 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, BSM perlu mengamati peta persaingan ekonomi mikro dan makro secara global guna menghadapi krisis moneter semisal di masa mendatang, agar stabilitas pasar modal tetap terjaga.

#### **F. 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 IPO 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.