

# **LAMPIRAN**

## **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Apakah anda mengenal dunia pasar modal? Bagaimana pendapat anda tentang ESOP ?
2. Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?
3. Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja?
4. Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?
5. Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?
6. Seperti apa tantangan dan harapan anda dari program ini menurut anda?
7. Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

**KUISIONER TENTANG *EMPLOYEE STOCK OWNERSHIP PROGRAM*  
DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Dengan hormat, sehubungan dengan diadakanya penelitian ini, saya Aulia Rahmadanti Chisaan mahasiswi Strata 1 Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Fakultas Agama Islam Jurusan Ekonomi Syariah memohon kesediaan bapak/ibu sekalian untuk dapat berpartisipasi menjadi responden dengan mengisi kuisisioner di bawah ini dengan memberikan tanda *checklist* (√) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu.

Responden yang terhormat, kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan anda sebagai responden penelitian. Tidak ada kriteria yang benar atau salah dalam pengisian kuisisioner ini, untuk itu kami memohon agar bapak/ibu dapat memberikan jawaban pada setiap pertanyaan. Seluruh informasi yang terkumpul akan kami gunakan hanya untuk kepentingan akademis dan tidak akan diberikan ke pihak lain. Selanjutnya data yang terkumpul akan disajikan dalam bentuk keseluruhan, sehingga tidak dalam bentuk data individual yang bapak/ibu berikan.

Dimohon bapak/ibu untuk mengisi data diri dibawah ini:

Nama :.....	Masa kerja :.....tahun
Pendidikan Terakhir :.....	Jenis Kelamin ( L / P ) :.....
Jabatan :.....	Pendapatan Perbulan :
Bagian/Divisi :.....	Rp.....

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (√) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

Sumber: Casimir et al, 2014.



**PERPUSTAKAAN**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA (UMY)**  
Terakreditasi "A" (Perpustakaan Nasional RI No : 29/1/ee/XII.2014)

---

Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta menyatakan bahwa Skripsi atas nama :

Nama : Aulia Rahmadanti Chisaan  
Prodi/Fakultas : Ekonomi Syariah  
NIM : 20150730026  
Judul : Employee Stock Ownership Program Sebagai Alternatif Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan  
Dosen Pembimbing : Muhammad Zakiy, S.E.I., M.Sc.

Telah dilakukan tes Turnitin filter 1%, dengan tingkat similaritasnya sebesar 13%.  
Semoga surat keterangan ini dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui  
Ka.Ur. Pengolahan dan Layanan

Laela Niswatin, S.I.Pust.

Yogyakarta, 2019-06-29  
yang melaksanakan pengecekan



Juliana R., A.Md.

## SURAT KETERANGAN

No. 21/527-3/030

PT BANK SYARIAH MANDIRI yang berkedudukan di Jalan Jend Sudirman No 42 Kotabaru Gondokusuman Yogyakarta, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Aulia Rahmadanti Chisaan  
NIM : 20150730026  
Jurusan : Ekonomi Syariah  
Universitas : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian/riset di PT Bank Syariah Mandiri – Area Yogyakarta dengan judul skripsi “*Employee Stock Ownership Program* Sebagai Alternatif Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan”.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 25 Juli 2019  
PT BANK SYARIAH MANDIRI  
AREA YOGYAKARTA



Abdul Gafur Sjahrir  
Area Manager



Sani Aulia  
Area Service Officer

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-1

Peneliti : Apakah anda mengenal dunia pasar modal dan ESOP?

Informan : Iya saya pernah jadi waktu itu dapat pengenalan dari pendidikan sertifikasi mbak, dari Asosiasi Pengelola Reksa Dana Indonesia sekitar tahun 2013 waktu itu.

Peneliti : Menurut pandangan anda kira-kira bagaimana kalau ESOP ini akan diberlakukan di tempat anda bekerja ?

Informan : Kalau saya setuju sih, ya kalau menurut saya bagus karena akan meningkatkan *awareness* ya istilahnya akan kepemilikan kepada BSM sehingga akan timbul rasa memiliki yang baik, jika sudah memiliki rasa memiliki yang lebih baik maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan BSM itu sendiri.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?

Informan : Saya mau, alasannya yang jelas ya itu yang pertama tadi agar ada rasa lebih memiliki BSM kemudian sekaligus sebagai sarana investasi untuk masa depan, dan juga karena saya merasa selama bekerja di BSM perkembangan BSM ini cukup bagus dan lumayan signifikan dari peningkatan kinerjanya walaupun sempat agak kendor di sekitar 2016-2017 tapi sekarang sudah bisa meningkat drastis lagi ya soalnya salah satunya bank syariah yang punya prospek yang bagus dibidang perbankan.

Peneliti : Sekiranya apakah bisa disampaikan alasan dulu BSM sempat pernah kendor di tahun tersebut karena apa?

Informan : Dulu karena adanya fraud, tapi mungkin gabisa dijelaskan detail di sini ya.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja? Kenapa?

Informan : Kalau menurut saya pribadi penting, dan sangat perlu, bahkan kalau bisa pernah dengar atau tau dari beberapa perusahaan lain salah satu insentif yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk saham, itu salah satu bentuknya adalah dalam bentuk saham jadi tidak dengan uang tunai yang masuk ke rekening, bonus atau misalnya insentif yang lain lah seperti itu, ada sebagian yang mungkin bentuknya saham sehingga harapannya ya agar karyawan punya tanggungjawab jadi kalau dia kinerjanya bagus semakin bagus labanya karena telah

memiliki saham otomatis deviden yang diberikan oleh karyawan sebagai bentuk kepemilikan saham itu semakin tinggi.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : Ya pastinya saya akan lebih berusaha bekerja keras lagi, karena dengan kerja kerasnya saya paling tidak, ada andil bagian untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dan kalau saya pribadi sebenarnya alokasi insentif baik ke saham atau tunai kan sebenarnya sama saja mbak karena alokasi insentif yang selama ini saya terima juga masuk ke reksa dana nah itu kan juga ujung-ujungnya kan saham ya itu karena sejak ada pendidikan dari WAPERD wakil agen penjual reksa dana, saya jadi melek investasi itu sangat penting mbak untuk masa depan, untuk tabungan pendidikan anak di masa depan, ya cita-cita saya kalau bisa sebelum pensiun itu sudah punya modal untuk wirausaha jadi kalau bisa harapannya saya tidak pensiun di BSM, jadi entrepreneur.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?

Informan : Menurut prediksi saya iya, sebenarnya kalau karyawan itu sudah mengetahui mengenai investasi kemudian macam-macam investasi apa saja itu pasti akan tertarik karena salah satu investasi yang menguntungkan adalah di pasar saham itu ya memang semua investasi itu ada risikonya tinggal kitanya harus tahu bagaimana mengelola resiko tersebut.

Peneliti : Apakah anda bisa mengira-ngira mungkin kendala yang akan dihadapi untuk menjalankan program ini?

Informan : Mungkin tantangannya kalau saya nilai mungkin bukan kendala, tapi tantangannya adalah yang pertama bagaimana manajemen untuk bisa memberikan pemahaman dengan detail pada karyawan mengenai program tentang kepemilikan saham itu yang utama, yang kedua memang harus benar-benar detail tentang SOP atau syarat maupun prosedur dari kepemilikan saham oleh karyawan BSM sendiri mungkin itu saja ESOP sebenarnya. Alasannya karena yang utama ini adalah hal yang pertama bagi Bank Syariah Mandiri, kecuali kalau itu memang sudah dijalankan beberapa tahun mungkin lebih enak berjalannya karena yang ini baru pertama kali kemudian karyawan mungkin juga prediksi saya masih banyak yang belum paham, belum mengetahui lah tentang detail kepemilikan saham oleh karyawan.

Peneliti : Mungkin anda bisa memberikan *support advice* untuk mengantisipasi kendala tersebut?



Informan : Selain BSM dari jauh-jauh hari menyiapkan IPO juga harus menyiapkan mengenai SOP dari kepemilikan saham di IPO untuk karyawan, dan juga insentif kepada karyawan kedepannya dalam bentuk kepemilikan saham ya intinya harus jauh-jauh hari dan mungkin bisa melihat perusahaan lain yang sudah menerapkan itu jadi biar tahu pemberlakuannya seperti apa dan keuntungannya seperti apa.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : Ya mungkin itu tadi mbak, jadi meningkatkan *awareness* kepada BSM sehingga akan timbul rasa memiliki yg baik, dan sebagai sarana untuk berinvestasi.

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-2

Peneliti : Apakah anda sudah pernah mengenal dunia pasar modal?

Informan : Hanya sekilas saja sih belum tahu secara detailnya, awalnya dari apa ya, sering baca berita aja sih, tapi gatau itu nanti mainnya seperti apa, terus apa namanya, keuntungannya seperti apa, ini nya apa itu, ga begitu tahu secara detail, yaa sebatas kayak apa ya, seperti saham itu kali ya, pengertian saham, seperti itu.

Peneliti : Bagaimana pendapat anda tentang program IPO dan ESOP di BSM?

Informan : Kalau kaya gitu kan baru mau ada di 2020 ya, dari awal juga saya belum begitu paham apa yang akan didapat benefitnya, ya pastinya secara garis besar kemarin sudah di sampaikan benefitnya yaitu, jadi nanti dapet misalnya benefit nya tahun ini atas kinerjanya tahun ini sekian, terus nanti jadinya dapat saham untuk perusahaannya ini sekian. Kalau kemarin sih gambarannya itu, pun berdasarkan kinerja tahun itu. Jadi setiap pegawai pastinya akan dapat lembaran saham yang beda-beda. Nah itu nanti dalam bentuk free, eh ya bukan free ya, jadi atas dasar apresiasi kinerja tahun sebelumnya. Nanti kan ada beberapa insentif itu dibentuk, dialokasikan dalam bentuk uang, dalam bentuk benefit, hadiah, nah ini salah satunya ya itu tadi. Ya sekilas yang sudah disampaikan dari manajemen pusat seperti itu, tapi saya sebenarnya belum tahu karena baru mulai di 2020 besok.

Peneliti : Bagaimana informasi yang disampaikan oleh manajemen terkait hal tersebut?

Informan : Disampaikannya waktu pelatihan, jadi karena itu memang apa namanya, progres dari BSM nya sendiri seperti itu. Penyampaian nya secara resmi sih belum, cuma 2020 mengarah kesana sudah dari tahun-tahun sebelumnya sudah disampaikan, nah salah satu mengarah ke sana di IPO 2020 itu salah satu keuntungan dari karyawannya ya seperti itu tadi.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?

Informan : Yang pasti kalau dilihat dari filosofi, bahwa kalau pastinya orang bekerja di perusahaan pasti ingin perusahaannya maju, kalau dilihat dari sisi itu sih pasti ada keinginan, cuma nantinya saya belum tau secara detail terkait punya saham di sini gambaran perhitungannya seperti apa, nanti benefitnya apa, itu kan yang saya belum tahu detailnya, detail produknya seperti apa, tapi yang pasti keinginan untuk membeli perusahaan tempat mereka bekerja itu selalu ada.

Peneliti : Bagaimana harapan anda seandainya dijalankan program-program tersebut?

Informan : Yang pasti kalau ketika kesejahteraan pegawai di suatu perusahaan itu semakin tinggi berarti perusahaan tersebut kan semakin bagus, artinya perusahaannya bagus, karyawannya kinerjanya juga bagus, dia dikasih kesejahteraan juga bagus, ya harapannya semakin kedepannya kinerjanya tambah semakin bagus lagi karena seiring dengan kesejahteraannya yang semakin bagus, karena akan kembali lagi.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja?

Informan : Kalau untuk persaingan, intinya untuk tambahan modal ketika bank itu punya modal yang lebih besar pastinya, semakin besar modalnya berarti kalau dalam kriteria perbankan pastinya dia, banknya akan lebih besar, karena walaupun modalnya besar pasti banknya itu butuh segera menyalurkan modalnya itu untuk yang lain, karena tidak bisa kalau cuma punya modal doang tapi tidak bisa menyalurkan ngga baik juga, ketika modalnya itu semakin besar berarti banknya otomatis tanggung jawab menyalurkannya semakin besar, karena ketika bank punya modal besar tapi tidak bisa memberikan pengembangan untuk modalnya itu kan juga pasti tidak akan ditambah lagi modalnya. Karena ada batas kriteria tertentu, batas minimal di peraturan Bank Indonesia yang mengharuskan modalnya sekian tuh berarti harus disalurkan sekian. Ketika kurang ya berarti harus tambah modal. Karena dari sisi pendanaan pasti juga akan berhubungan, harus berkolaborasi, ngga boleh saling ada tinggi pendanaan tapi untuk pembiayaannya kurang, jadinya harus seimbang.

Peneliti : Kalau untuk saat ini posisi antara *funding* dan *lending* di BSM sendiri bagaimana gambarannya menurut anda?

Informan : Berapa ya, info terakhir sih kalau tidak salah, kalau ngga lupa ya, itu di angka 70% an, jadi kalau rasio pendanaan ke pembiayaan itu rasionya itu 80% minimalnya, jadi misalnya dananya Rp 100.000.000 berarti kamu harus bisa menyalurkan pembiayaan minimal Rp 80.000.000. nah 20% nya itu buat kas perputaran uang tunai di perbankan itu. Nah kalau di BSM sih kita 70% an di awal februari kalau tidak salah saya kurang tahu detailnya. Jadi, masih punya banyak modal yang harus di salurkan lagi. Kalau sudah di atas 80% berarti harus tambah dana lagi, begitu. Jadi bisa dikatakan untuk posisi modal di BSM itu masih aman.

Peneliti : Atas dasar informasi tadi sekiranya seandainya program ESOP itu diberlakukan di tempat anda bekerja kira-kira bagaimana pendapat anda?

Informan : Yang pasti kalau saya sendiri sih karena itu terkait untuk perusahaan ya ngga ada masalah ya, yang penting artinya dengan perusahaan BSM yang sudah besar ini pastinya manajemen sudah punya strategi-strategi sendiri terkait untuk rencana saham yang dari karyawannya tersebut, sehingga mereka punya strategi untuk programnya, sudah punya ini ya sudah terpikirkan jauh kedepan terkait bagaiamananya.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : Sebenarnya manajemen ingin menambah kesejahteraan ke karyawan dalam bentuk hal yang lain selain benefit, uang, nah itu juga ada saling, artinya saling menguntungkan, pastinya dengan adanya program tersebut karyawan akan diuntungkan dan perusahaan juga sehingga adanya simbiosis mutualisme, dua-duanya saling menguntungkan, artinya tidak ada yang dirugikan. Harusnya dengan seperti itu ketika kalau pribadi saya sih kalau kamu digaji sekian kamu harus minimal bisa kerja senilai itu, kalau saya inginnya harus lebih. Nah lebih itu tidak dalam bentuk harus uang karena nanti semua rejeki itu kan tidak harus berbentuk uang tapi bisa berbentuk yang lain, misalnya seperti kesehatan itu kan bisa dirasakan ketika kita bekerja lebih nanti. Yang pasti kalau misalnya itu berjalan ya minimal saya harus bisa memberikan lebih karena, ya kamu udah tak kasih segini ya paling tidak kamu harus begini, harus bekerja sekian, kalau saya sih kayak gitu.

Peneliti : Bagaimana terkait tingkat kesejahteraan yang ada di perusahaan saat ini?

Informan : Kalau yang saya rasakan sendiri sudah sampai pastinya semua orang pasti punya pendapat sendiri-sendiri karena menurut saya manajemen sudah memberikan alur atau, apaya namanya, jadi intinya ketika kinerjamu bagus ya kamu tak kasih benefit segini, kesejahteraan segini nantinya itu akan berujung efek ke yang lain, semisal kinerja tahun kemarin sangat bagus, ya nanti ketika ada yang pertama bonus, kedua naik gaji, prosentasenya akan lebih besar daripada yang sebelumnya, itu sudah alur sudah pakem, maksudnya semua perusahaan pastinya juga ada hal semacam itu. Jadinya, kalau kamu ingin kesejahteraan bagus ya kerjalah yang bagus, tidak cuma sekedar kerja menggugurkan kewajiban tapi kasih yang lebih.

Peneliti : Kalau kinerja anda saat ini kira kira gambarannya bagaimana?

Informan : Kalau saya sendiri sih saya kadang suka misalnya ada temen yang lain perlu bantuan ya saya bantu, nah persepsi saya itu punya lebih dari kerjaan saya, saya tidak pernah menilai sendiri karena kalau itu nanti dari penilaian saya sendiri berarti kan tidak obyektif. Tapi saya selalu

siap misalnya memang itu bukan bagian dari pekerjaan utama saya ya kalau bisa saya bantu ya tak bantu, itu aja sih.

Peneliti : Bagaimana terkait tanggapan anda dengan akan diluncurkannya program ini?

Informan : Ya kalau saya sih, ya positif mbak.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, bagaimana harapan anda nantinya baik itu untuk perusahaan, untuk manajemen, juga untuk para karyawan?

Informan : Ya pertama kalau untuk perusahaan pastinya dengan tambahan sahamnya bisa dijual di pasar modal pasti akan nambah modal untuk perusahaan itu ya, yang pasti perusahaan akan siap semakin ke lebih tinggi lagi daripada sebelumnya, siap untuk lebih maju ya, kalau untuk karyawannya pastinya dengan adanya seperti ini selain adanya sisi benefit dari perusahaan juga akan ada dari sahamnya tadi yang sudah dipunyai pastinya akan ada benefitnya lagi. Harapannya itu akan jadi motivasi lebih dari semua karyawan, artinya dengan sudah dikasih itu harusnya dia juga harus bisa kasih yang lebih lagi.

Peneliti : Kira-kira bagaimana ekpektasi anda ketika program tersebut diberlakukan perusahaan?

Informan : Intinya perusahaan itu pastinya akan lebih maju ya, dan ketika modal sudah lebih pastinya harapannya penyaluran pembiayaan juga lebih artinya *grade* untuk nasabah itu lebih tinggi, dan itu semua akan kembali dengan posisi laba juga dari nilai saham itu sendiri, jadi untuk keuntungan perusahaan itu dengan keuntungan lebih tinggi itu akan berefek ke semua karyawan.

Peneliti : Berarti sebenarnya menurut anda apakah program ini termasuk sebagai salah satu strategi untuk menghijaukan BSM?

Informan : Ya, karena dengan dikeluarkannya seperti itu paling tidak membuat pangsa pasar modal syariah di dunia perbankan khususnya di Indonesia ini semakin besar karena dari seluruh prosentasenya ada, syariah itu kan baru 5% bahkan sempat turun tidak sampai 5% jadinya akan jadi pangsa pasarnya atau istilahnya apa ya, baru 5 % itu aja akan jadi lebih luas lagi karena dengan *trend* sekarang ini banyak yang saya pengennya syariah, saya pengennya syariah, itu bisa jadi dengan *trend* positif yang semakin tinggi tersebut jadi salah satu senjata untuk menanamkan modal di dunia pasar modal pangsa syariah.

Peneliti : Seandainya program ini nanti dijalankan hubungannya dengan kinerja anda kira-kira akan semakin bagaimana?

Informan : Yang pasti ya ketika itu menguntungkan saya pasti akan, harus bisa memberikan itu lebih, kamu udah tak kasih segini ya paling engga kamu harus begini, bekerja sekian, kalau saya sih kayak gitu.

Peneliti : Berarti harus dibuktikan dulu ya kira-kira program ini akan menguntungkan atau tidak baru anda mengambil langkah?

Informan : Ya karena saya juga buta sih ya mbak terkait pasar modal jadi diawalnya seperti apa, dan ini baru mau muncul jadi belum tau secara detail prosedur, mekanismenya seperti apa.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa tantangan dan peluangnya ESOP nantinya?

Informan : Kalau ini saya gatau detailnya ya mbak tapi, kalau tantangannya pasti karena pasar modal ini sudah banyak pemainnya ketika nilai saham itu banyak dicari orang mestinya akan semakin tinggi harganya, kalau biasa-biasa aja pasti kan juga cuma dijual murah aja ya, tantangannya di situ sih. Dengan persaingan pasar modal yang sudah semakin banyak mestinya itu jadi tantangan buat BSM itu sendiri. Karena pertama SOP terkait karyawan itu punya saham diperusahaannya itu kan saya juga belum tau, tapi yang pasti ketika ada keuntungan dan kerugiannya minimal harus diketahui setiap orang yang ingin berinvestasi. Kalau pastinya karena belum pernah dijalani sih ya, ya yang pasti manajemen pasti sudah jauh-jauh hari sekitar dari tahun 2015 kalau tidak salah lantas di tahun 2020 akan IPO pastinya mereka sudah punya strategi yang semakin matang mendekati kebijakannya, kalau perbedaannya saya belum tau bagaimana kedepannya yang penting dijalani dulu saja.

### TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-3

Peneliti : Apakah anda mengenal dunia pasar modal dan bagaimana pendapat anda tentang ESOP?

Informan : Iya saya kenal taunya sebatas berita tv, jaman kuliah tahun 2007 karena ada mata kuliahnya, dan untuk program ini menurut saya menguntungkan karyawan ya karena ikut kepemilikan di BSM, ketika memiliki saham akan ada keuntungan yang diperoleh, sehingga iya ada keinginan supaya dijalankan di BSM.

Peneliti : Menurut pandangan anda kira-kira bagaimana kalau ESOP ini akan diberlakukan di tempat anda bekerja ?

Informan : Ya optimis, karena kita jadi ikut memiliki, ikut andil dalam perusahaan, dan ikut dalam bentuk penyertaan permodalan.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?

Informan : Kalau membeli belum, alasannya memang kalau ada alokasi dana pribadi untuk itu oke, tapi ketika belum karena belum tau detailnya apa yang kita peroleh dan keuntungannya, jadi belum minat, inginnya sih dalam berupa insentif saja.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu dijalankan di tempat anda bekerja?

Informan : Kalau program itu memberikan manfaat ya penting dan perlu, karena program baru ya kita jadi ikut dalam membantu perusahaan untuk berkembang.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : Secara kinerja perubahan ga berpengaruh, karena kalau kinerja kan tanggung jawab kita sendiri terpisah sih jadinya.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?

Informan : Biasanya karyawan melihatnya lebih pada insentif yang jelas dan dapat ia capai dengan kinerjanya di perusahaan, itu yang bisa lebih menyemangati karyawan, terpisah dengan program ini, apalagi program ini juga tidak wajib bagi karyawan.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : Tidak ada perubahan yg terlalu berpengaruh sepertinya, hanya saja mungkin pendapat pandangan atau sisi lain dari karyawan akan bertambah, mungkin hanya itu saja.

Peneliti : Seperti apa kelebihan dan kekurangan program ini menurut anda? Anda optimis kah dengan program ini?

Informan : Mungkin Program ini bisa berjalan dengan baik jika kami ikut andil dalam kepemilikan saham itu juga menjadikan keuntungan untuk kita semua, saham itu kan ga selalu untung itu juga harus diperhatikan ketika karyawan ikut andil disitu tau resikonya, dan tantangannya lebih ke resikonya sih mbak, itu kan bisa untung bisa rugi dan lain sebagainya, karena kita kan juga ikut andil disitu, jadi imbasnya juga ke kita.



#### TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-4

Peneliti : Sebelumnya apakah anda sudah pernah mengenal tentang dunia pasar modal khususnya terkait saham?

Informan : kalau pasar modal belum ya, dari awal sih di perbankan aja sih, sekilas juga di perbankan aja kalau tentang saham jarang.

Peneliti : menurut pandangan anda kira-kira bagaimana kalau ESOP ini akan diberlakukan di tempat anda bekerja?

Informan : kalau menurut saya sih bagus bagus aja sih ya, jadi karyawan itu kan istilahnya tahu perusahaannya seperti apa kayak gitu, nah kalau misalnya ada program tersebut, bisa lebih meningkatkan rasa kepemilikan dari karyawan tersebut, meningkatkan loyalitas.

Peneliti : boleh dijelaskan alasannya dari timbul adanya rasa memiliki dan lebih loyal tersebut?

Informan : iya kan secara otomatis ada bagian terhadap perusahaan tersebut kalau misalnya memang program itu nanti segera terwujud.

Peneliti : apakah setuju atau tidak jika program tersebut dijalankan oleh BSM?

Informan : ya setuju.

Peneliti : andaikan nanti program ini ada, apakah anda mau memiliki saham BSM?

Informan : kalau keinginan itu ada pastinya, cuma nanti tentunya ada berbagai pertimbangannya, keputusannya seperti apa dilihat dari setelah program tersebut diterbitkan, pertimbangan lainya terkait pertimbangan kinerja tentunya saya sudah tahu karena saya termasuk bagian dari BSM, jadi kalau pertimbangan secara kinerja tidak ada masalah bagi saya, ya tentu kalau pertimbangan lain tentang kondisi ekonomi makro, dari kondisi keluarga saya juga misalnya seperti persetujuan suami, seperti itu kan ya.

Peneliti : andaikan nanti program itu berjalan dalam bentuk karyawan ditawarkan untuk membeli, apakah anda minat untuk membeli saham BSM?

Informan : kalau minat ya berminat sih, cuma kan ya itu tadi saya tetap memperhatikan pertimbangan ketika program tersebut diluncurkan, kalau saya nanti memutuskan untuk membeli berarti kan saya sudah melihat tuh oh kinerja dari BSM itu bagus, kemudian kondisi ekonomi makronya juga mendukung, ya dari pertimbangan-pertimbangan tadi ketika pertimbangan itu positif ya pastinya akan membeli. Jujur karena

sebelumnya belum pernah ya, kalau sepemahaman saya BSM kan kondisinya saat ini bagus, ya kalau saya mempertimbangkan saya punya sahamnya ya pasti menguntungkan, seperti itu.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja?

Informan : Kalau menurut saya perlu, jadikan BSM bisa *go public*, masyarakat umum lebih bisa mengetahui BSM itu seperti apa kemudian bisa berkontribusi langsung di permodalan BSM, ketika dilihat dari kinerja BSM bagus dan kondisi ekonomi makro bagus. Saat mempertimbangkan punya saham bagus ya menguntungkan.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja individual anda?

Informan : yang pasti kalau untuk kinerja semua orang pastinya ingin yang terbaik mbak dari waktu ke waktu, misalnya tahun kemarin belum memuaskan pastinya kan berusaha untuk tahun berikutnya itu lebih bagus. Jadi dari waktu ke waktu pasti ingin kinerjanya itu lebih baik, apalagi kalau misalnya program tersebut diluncurkan itu juga bisa menjadi motivasi untuk bisa lebih baik lagi. Selama inipun kita sebagai karyawan pasti berusaha bisa menjadi yang terbaik, memberikan kontribusi yang terbaik, jadi walaupun program tersebut tidak ada pasti juga ingin lebih baik dari yang sebelumnya. Dengan adanya program tersebut bisa jadi kalau dalam perusahaan itu kan istilahnya bisa menjadi pendorong gitu kan ya. Cuma kalau dari sisi kinerja karyawannya itu sendiri dari waktu ke waktu pasti berusaha untuk lebih baik.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?

Informan : ya tentunya kalau semangat akan lebih gitu ya, cuma ya itu tadi secara pokoknya, fundamentalnya ya pasti ingin lebih baik gitu, kalau sebelumnya kurang bagus pasti kedepannya ingin lebih bagus, dengan adanya program tersebut itu bisa jadi lebih memotivasi, tapi secara pribadi pun pasti akan ingin lebih baik.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : kalau yang selama ini terlihat dari waktu ke waktu itu kinerjanya kan semakin baik, artinya kan dilihat dari BSM secara nasional porsi pembiayaannya kemudian kinerja pendanaannya, dari semua sisi lah dari NPF seperti itu dari waktu ke waktu membaik, meningkat, dan itu sudah bisa dijadikan modal untuk adanya program tersebut. Jadi,

dengan adanya program tersebut pasti perusahaan juga akan lebih mencari kiat-kiat supaya kinerjanya ini bisa lebih baik lagi.

Peneliti : Program apa saja yang sudah dilakukan manajemen saat ini dalam peningkatan kinerja?

Informan : Program- program baru itu pasti ada, misalnya kalau SDM itu kita ada *talent management* jadi masing-masing sdm itu dikelompokkan ke *talent-talent* tertentu sehingga perusahaan itu akan lebih mudah menggali potensi dari masing-masing karyawannya, kemudian bagaimana meningkatkan potensi dari masing-masing karyawan tersebut, sehingga dari situ mudah bagi perusahaan untuk memetakan kemudian meningkatkan potensi dari masing-masing karyawan. Misalnya karyawan masuk di A, oh cara apa saja yang bisa dilakukan supaya si A ini bisa unggul, terus yang termasuk dalam talent B ini bagaimana caranya supaya bisa mencapai talent yang lebih maksimal.

Peneliti : seandainya program tersebut (ESOP) dijalankan, bagaimana harapan anda atas program tersebut?

Informan : jadi kalo awal mungkin bisa diberikan sosialisasi terlebih dahulu karena tidak semua karyawan paham. Contohnya saya tidak terlalu paham masalah saham, jadi perlu sosialisasi terlebih dahulu sehingga karyawan itu mengerti kemudian dijelaskan keuntungannya apa saja, gitu.

Peneliti : bagaimana terkait tantangan kedepannya nanti menurut anda?

Informan : kalau kendala yang pasti dari sisi organisasi harus benar-benar kuat, di sisi sdm nya juga dikuatkan, kemudian dari program-programnya karena itu kan nanti berarti memang sudah *go public*, seperti itu.

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-5

Peneliti : Mungkin perkenalan terlebih dahulu, boleh saya tahu sejak kapan anda mulai bergabung di BSM?

Informan : Sudah 3 tahun yang lalu.

Peneliti : Apakah anda sudah pernah mengenal dunia pasar modal dan ESOP?

Informan : Belum pernah dan belum tahu, kalau aku sih ya yang mempunyai saham sih ya yang punya dana, kalo misalnya dana berlebih nih, untuk anak cukup, untuk isteri cukup, untuk keluarga cukup, baru buat saham ngga apa-apa, kalo saya sendiri belum ada keinginan.

Peneliti : Bagaimana terkait isu BSM akan melakukan IPO apakah anda sudah terinfo?

Informan : Kalau itu sih saya belum tahu, karena menurut saya sih kan kalau kayak perusahaan bank itu biasanya sih kalau menjual saham nya itu biasanya keluar negeri, itupun berarti katakanlah kayak udah mau bangkrut gitu kayak misalnya sudah banyak yang utang-utangnya belum terbayarkan.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?

Informan : Tidak mau, karena kalau itu sih mending saya buat beli sawah aja daripada buat saham, kalau mainan saham sih katakanlah kalau orang zaman sekarang nanti kan bisa ketipu atau kenapa-kenapa, tapi kalau beli sawah kan enggak, kan dapet aman.

Peneliti : Apabila program kepemilikannya sahamnya berupa pemberian insentif dari perusahaan bagaimana menurut anda?

Informan : kalau misal dikasih ya mau sih, tidak apa-apa kalau misalnya kayak gitu, yang pentingkan asalkan saya gak keluar duit mbak, jadi otomatis sendiri kan.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : Ada pengaruhnya mbak, kalau yang dikinerja kita makin mikirin oh bulan ini ada insentif yang dipotong buat saham nih, berarti harus dicari buat penutupnya yang udah dibuat saham, jadinya harus berpikir keras nanti, misalnya kerja lemburnya lebih giat kek, cari-cari lembur gitu, jadi ya lebih tertarik di tunai memang sebenarnya.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, berarti menurut anda karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja dengan insentif tunai ya dibandingkan kepemilikan saham?

Informan : Nah iya betul.

Peneliti : Baik, mungkin dapat dibantu menjelaskan bagaimana gambaran kinerja karyawan di perusahaan saat ini?

Informan : Kalau kinerjanya sih, orang-orangnya tuh di teller, semuanya saya yang ngurusin hahaha, kinerjanya tuh pada disiplin-disiplin semua, pada gak buang-buang waktu, abis itu pada ramah juga, terus pada supel-supel semua, kinerjanya juga pada bagus, etos kerjanya juga tinggi, terus yang penting on time, maksudnya tuh dengan sebanyaknya transaksi di kantor cabang ini, yang penting kita tuh kalo dari teller buat klop gitu aja.

Peneliti : Apakah anda bisa memberi gambaran kinerja anda saat ini?

Informan : Kalau boleh menyombongkan diri, kalau transaksi di sini itu apa apa saya, maksudnya itu apa apa tellernya, kan saya teller, keluar masuk transaksinya apa-apa tellernya, yang penerima telfon juga di sini.

Peneliti : Bagaimana pandangan anda untuk kinerja timnya dengan divisi lain?

Informan : Baik banget ya, apalagi dari pihak securitynya itu juga baik banget, jadi saling menyayangi satu sama lain.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja?

Informan : Tergantung sih ada dua opsional, yang pertama sih ya pentingnya itu ya bagi yang merasa penting saja sih ya misalnya karena kan ada juga kan mbak model karyawan yang etos kerjanya itu BSM banget dan ada juga karyawan yang modelnya kerja, pulang, kerja, pulang, ya kayak saya ini, ya gitu tergantung ada dua opsional sih bisa jadi perlu bisa jadi juga enggak, soalnya ada karyawan yg kerja rajin untuk BSM, ada juga yang modelnya kerja, pulang, kerja, pulang.

Peneliti : Apa alasan yang lain bahwa anda masih khawatir untuk berinvestasi di saham?

Informan : Kalau saya sih belum ada berpikiran model investasinya itu dalam bentuk saham mbak, belum ada duitnya juga soalnya, dompet aja ini mepet mbak, jajan aja diperhitungkan ini mbak.

Peneliti : Sekiranya program seperti apa yang menurut anda bisa meningkatkan kinerja karyawan?

Informan : Ya perbanyakin bonus, tambahin gaji, kalau karyawannya sakit dikit itu boleh cuti atau izin tidak masuk kerja terus *diback up* yang sakit itu sama karyawan lain semisalnya.

Peneliti : Apakah anda ada rencana untuk mengembangkan BSM menjadi perusahaan yang lebih baik?

Informan : Kalau mengembangkan sih saya sih dari segi pelayanannya, murah senyum, intinya jalanin yang terbaik.

Peneliti : Apakah anda optimis terhadap program (ESOP) ini? adakah harapan anda pada manajemen terkait program pengelolaan SDM di perusahaan ini?

Informan : Kalau saya sih optimis aja, tapi BSM juga harus melihat merangkul semua kalangan pegawainya, kesejahteraan karyawan ditingkatkan biar timbal balik gitu, tidak membedakan antara karyawan organik sama yang masih kontrak misalnya, karena kan sama sama harus diperjuangin kan.

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-6

Peneliti : Apakah anda mengenal dunia pasar modal dan ESOP?

Informan : pasar modal dulu pas kuliah sih tapi cuma kulitnya doang tidak sampai isi-isinya, karena dulu aku mengambil konsentrasi akuntansi tapi ada mata kuliah tentang pasar modal dan sebagainya tapi tugas akhir aku ngga sampai situ juga, jadi aku cuma mengambil tentang pengaruh-pengaruh doang sih. Pasar modal yang aku tahu sih cuma, ya yang pertama tentang penjualan saham terus terkait kegiatan-kegiatannya itu ya terkait jual beli saham terus mungkin untuk pelaku-pelakunya seperti pialang dan sebagainya. Tapi kalau untuk ESOP aku belum pernah denger sih.

Peneliti : apakah anda sudah pernah terinfo terkait BSM akan melakukan IPO?

Informan : kalau infonya sih sempat di infokan memang dari pusat terkait 2020 mau IPO tapi seperti apa prosedurnya dan teknisnya seperti apa memang belum ada yang jelas karena memang baru disampaikan secara verbal dan sedang menjajaki ke tahap itu, belum terinfo juga sih nanti jadi akan seperti apa BSM itu masih belum ada gambaran lagi sih, begitu. Kalau memang nanti jadi 2020 IPO kan pasti akan ada perubahan-perubahan, dari struktur organisasinya juga akan berubah, terus mungkin dari kepegawaian juga akan berubah, pola kerjanya juga akan berubah, targetnya juga akan berubah, kan itu pasti nanti akan tergantung dari *stake holdernya* juga kan.

Peneliti : sekiranya persiapan apa yang saat ini sedang di jalani untuk mengarah ke sana?

Informan : kalau untuk ke IPO itu mungkin kita sedang memperluas jaringan sih mbak, mungkin dari produk kita kan sedang ada kerjasama-kerjasama dengan sesama anak mandiri juga, terus PKS-PKS dengan instansi milik pemerintah, dengan akademik, kita udah melebarkan ke situ sih. Yaa untuk mempersiapkan itu sih, yang saya tau ya itu sih. Ya kalau syarat sih saya kurang tau dan ngga terlalu paham segala detail tentang IPO juga sih saya cuma tahunya kan ya sebatas secara kulitnya saja sih ya IPO ya pelemparan saham ke masyarakat aja sih seperti itu.

Peneliti : kira-kira untuk gambaran pencapaian kinerja karyawan di sini mungkin bisa dijelaskan?

Informan : kalau yang diinfokan sih kemarin pencapaian membaik ya, maksudnya meningkat dari tahun sebelumnya alhamdulillah sih membaik. Kalau untuk kedisiplinan memang pada sudah disiplin sesuai dengan peraturan perusahaan juga. Kalau untuk terkait pencapaian itu ya

memang setiap bulannya selalu berbeda-beda mbak, ada yang pencapaian bulannya bisa melampaui target, ada yang masih dalam tanda kutip kuning, ada yang mungkin masih belum tercapai itu pasti ya ada, yaa relatif lah mbak. Kalau terkait koordinasi antar pegawainya di sini alhamdulillah bagus, sinerginya juga bagus jadi kerjasamanya juga bagus sih, mungkin baik dari operasional sendiri, dari marketing, dari bagian pencairan, ke bagian risk pokoknya kolaborasinya alhamdulillah lancar sih terkait bagaimana sampai dengan istilahnya loan tersebut cair itu sudah dikawal benar gitu lho, baik dari team RISK, team AFO ya sudah sesuai prosedur. Alhamdulillah saling bersinergi lah mbak.

Peneliti : bagaimana terkait kinerja *service* di perusahaan saat ini menurut anda?

Informan : Kalau terkait penilaian pelayanan itu kita sih kemarin sudah hijau maksudnya dalam taraf hijau itu sudah baik lah, sudah baik untuk *servicenya* kalau dari penilaian MRI sih. Jadi model penilaiannya itu dia pura-pura jadi nasabah terus transaksi dan sebagainya lalu seperti apa transaksinya itu mereka nilai dan biasanya ada di teller ada *skript* apa gitu nah nanti itu yang bakal ditanyakan jadi runtut dari skript awal saat transaksi. Untuk penilaiannya kalo diskalakan ya kita di B+ paling kira-kira. Nah memang ya ada beberapa hal yang masih perlu diperbaiki dan PR kita saat ini kalo dulu masih di bagian penerima telfon sih mbak, terus di *customer service* sama *security* itu dari kecepatan mbak, kan itu dikasih waktu tuh, terus bagaimana merespon atau menanggapi keluhan nasabah, sama pengetahuan tentang produk sih.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?

Informan : kalau saya pribadi sih ingin juga, yang pertama karena penasaran sih, seperti apa sih itu IPO, terus yang kedua bentuknya itu nanti apa, terus adakah istilahnya *feedbacknya* ke kita juga, kalau ditawarkan sih ya mau sih karena penasaran dan kedua ya biar lebih tau lah apa itu IPO dan mungkin kita bisa berperan di dalamnya gitu, tapi kalau nanti programnya berbentuk pengalihan insentif diganti kesana kalau boleh memilih saya lebih setuju yang program lama, karena kan kita bisa menggunakannya tidak semua ke saham mbak bisa ke investasi lain, mungkin investasi emas, karena kan kalau ke saham itu bisa naik bisa turun, ya tetep semua investasi itu beresiko tapi kan memang ada yaa mungkin bisa resikonya yang istilahnya bisa diantisipasi mbak kalau misalnya seperti emas turunnya kan tidak terlalu banyak malah lebih cenderung *trend* nya positif naik terus yang dulu per gram nya Rp 500.000,- sekarang kan sudah Rp 600.000,- an walaupun turun kan paling Rp 20.000,- atau Rp 15.000,- seperti itu.



Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja?

Informan : kalau menurut saya sebenarnya perlu sih karena kan biar bisa berkontribusi untuk banknya sendiri juga maupun dengan karyawan, jadi biar karyawannya bisa lebih giat lah maksudnya apa yang akan didapatkan perusahaan pun akan kembali lagi ke dia, intinya seperti itu sih.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : kalau saya lihat itu menurut saya sih akan pengaruh, ya karena kan kita ya kembali ke itu tadi, karena kan kalau kita kinerjanya baik kembalinya ke kita kan akan baik juga, dan mungkin bisa kalau memang punya saham kan juga bisa jadi dapet double kan, satu untuk pembagian dividennya, dua untuk ya mungkin ke insentifnya kira-kira seperti itu.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?

Informan : kalau saya pribadi sih pastinya akan lebih itu ya, ya karena kan istilahnya kalau sudah diberikan seperti contohnya saham kan berarti istilah kasarannya hidup matinya perusahaan kan ditangan kita juga gitu, baik buruknya ditangan kita juga, maju mundurnya perusahaan juga ada di tangan pegawai, paling perubahannya sih mungkin kalau untuk budaya kerjanya pastinya akan berubah sih, terus fokus kerjanya juga akan bergerak dan berbeda juga sih, cuma arah gerakannya ya kalau penilaian orang sih ya kembali ke pribadi masing masing sih ya, kalau saya sendiri ya pastinya harusnya lebih meningkat lah etos kerjanya karena hasil kerjanya akan berpengaruh juga dijenjang karir mereka, atau gajinya mereka, insentifnya mereka, itu pastikan akan berpengaruh.

Peneliti : Seperti apa tantangan dari menjelang dijalankannya program ini menurut anda?

Informan : ya tantangannya kalau yang mungkin saya paham ya gimana caranya bisa memberikan hasil yang maksimal ke para *stake holder*, tantangannya yang paling besar dan utama sih itu, kan kita ngasih kepercayaan ke para penanam saham apa yang bisa kita berikan mereka itu yang harus dipikirkan sih tantangan paling berat sebenarnya, dilain saingan bisnis ya mungkin, dan kiat-kiatnya berarti yang utama pasti meningkatkan sumber daya manusianya terus meningkatkan lagi untuk jaringan-jaringannya, untuk kerja samanya, terus terkait mungkin penyaluran-penyalurkan pembiayaan dan sebagainya itu lebih

ditingkatkan lagi sih, ya yang biasa dilakukan paling dengan pelatihan-pelatihan dari tingkat pelaksana, tingkat *officer manager*, itu pasti harus ada pelatihan entah nanti pelatihannya manajemen resiko, pelatihan basic, tentang mungkin kalau dari pelaksana basicnya seperti apa, ya sekiranya gitu sih.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : perubahan-perubahan ya itu tadi, ya bisa jadi dari struktur organisasinya juga akan berubah, terus mungkin dari kepegawaian juga akan berubah, pola kerjanya juga akan berubah, targetnya juga akan berubah, kan itu pasti nanti akan tergantung dari *stake holdernya* kan.

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-7

Peneliti : Apakah anda sudah pernah mengenal dunia pasar modal?

Informan : sudah sih tapi bukan di sini karena aku dulu, maksudnya dari bank yang lama, ya kalo aku sih dari masuk BSM itu kan tidak di bisnis ya, maksudnya jadi lebih ke support atau mungkin di operation gitu dan tidak langsung ke bisnis tapi kalau tentang pasar modal ya paham sih karena di tempat dulu aku di bagian marketing dan kalau yang di tempat yang lama kan lebih dia malah banyak jual reksadana. Oh ya kalau karena sama hubungannya perbankan ya kalau dulu ya jadi kayak kita jual beli saham tapi lewat kan biasanya kayak di BSM ini ada sudah mulai sih kita jual saham kayak tabungan saham kayak gitu. Jadi, nasabah itu bisa beli langsung atau mungkin lewat kerjasama kita dengan AXA karena itu kan juga kalau kita ambil produknya ada sebagian yang dimasukkan ke saham dengan bentuk *unitlink* kan itu juga masuk di situ kan.

Peneliti : bagaimana menurut pandangan anda tentang ESOP jika diberlakukan di tempat anda bekerja ?

Informan : Katanya sih rencananya BSM ada ya, nanti kalau sudah IPO rencananya akan ada jadi kayak kalau yang dulu di bank saya dulu udah ada jadi kalau untuk *grade-grade* tertentu itu memang dapat gitu, atau bisa memiliki gitu, tapi saya belum punya sih waktu itu karena untuk *grade* tertinggi, dan rencananya sih BSM akan ada.

Peneliti : terkait sistem teknisnya nanti akan bagaimana kira-kira?

Informan : oh belum terinfo kalau sistemnya seperti apa cuma katanya sih kita akan dapat gitu, cuma kriterianya penilaian sekian dapat berapa itu belum terinfo cuma ya karyawan akan dapat, gitu, mungkin akan ada kriterianya ya *grade* berapa dapat berapa atau mungkin yang nilainya bagus yang dapat itu tapi belum terinfo. Ya programnya sih memang akan dijalankan akan tetapi nunggu pasca IPO dulu.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?

Informan : kalau infonya itu kayaknya kita dapat ya, dapat jatah gitu lho cuma kalau nambah beli itu ga terinfo tapi mestinya bisa ya, dan kayaknya kalau bisa gitu lebih menarik sih, mau aku kalau ga mahal hehehe, kalau memang ini mau karena kan ya bagus maksudnya kalau kita misalnya ya dikasih katakan berapa lembar itu kan otomatis kita seperti ikut memiliki ibaratnya kan gitu. Kita ikut memiliki BSM kan otomatis kalau ini punya kita kan otomatis kerjanya bertambah, harusnya sih

seperti itu idealnya ya kerjaannya jadi lebih bagus, kan buat kita juga kembali ke kita dengan deviden segala macam kan kembali ke kita gitu, menurutku sih gitu. Efeknya itu akan bagus buat baik BSM nya maupun karyawan, kan kalau ya kayak sekarang misalnya kita laba bersih sekian itu kan kembalinya ke karyawan belum tentu ya mungkin menurut masing-masing karyawan tidak adil karena kan penilaian itu kan macem-macem, tapi kalau misalnya punya saham kita kan udah pasti tuh devidennya dibagi berapa kita punya berapa persen sahamnya ya pasti dapat segitu nah itu pasti akan memacu sih karena bisa buat motivasi, terus juga bisa buat tambahan *income* kan katakanlah seperti itu. Iyakan? Meskipun kan berkala dapetnya dan bisa jadi sarana investasi juga sebenarnya.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja? Kenapa?

Informan : bagus sih dijalanin kayaknya sih memang udah ini karena kalau sudah IPO ya pasti nanti dijual kan di pasar saham juga kan gitu, karena kan mungkin kalau sudah dilepas ke pasar saham harganya pasti akan sangat fluktuatif dan mungkin harganya mungkin mahal kalau karyawan langsung beli di pasar sekunder gitu kan pasti mungkin lebih tinggi, bisa jadi ga mampu atau apa, kalau lewat dalem gitu ya sebelum di *publish* ke umum biasanya dengan saham-saham yang sudah ada sekarang itu kan udah tinggi harganya, dan kita kan tidak mungkin beli satu atau dua gitu kan, pasti mereka akan beli berapa lot gitu, sebelum di *publish* ke luar karyawan sudah dapat misalnya kamu dapat 10 lembar kamu dapat sekian, ini kan mungkin lebih terjangkau buat kita atau di tawarkan ke kita gitu dengan harga khusus.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : oh kalau ke kinerja ya itu, lebih termotivasi, terus otomatis kan karena sudah *go public* gitukan ya persaingan pasti akan lebih terbuka ya, terus kita juga otomatis kinerjanya harus lebih baik karena kan saham kita kan bisa dimiliki banyak orang gitu kan, gitu sih, di karyawannya ya, otomatis kesejahteraan akan lebih meningkat karena itu kan menambah *income* ya buat karyawan.

Peneliti : Seandainya apabila nanti alokasi program ESOP BSM berbentuk penggantian insentif yang sudah ada sekarang bagaimana pendapat anda?

Informan : hmm tapi menurut saya kalau insentif dijadikan saham itu kan karena kalau saham gini kan jangka panjang ya dan devidennya mungkin tidak bisa setiap bulan, sedangkan insentif itu kan kadang sudah di *plot* misalnya untuk apa, untuk apa gitu sebaiknya sih dipisahkan gitu lho,

atau mungkin berapa persen berupa ini, berapa persen tunai gitu akan lebih bagus.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?

Informan : ya kan jadi lebih baik kan, mengikuti jadi ikut termotivasi kan.

Peneliti : Seperti apa kelebihan dan kekurangan program ini menurut anda?

Informan : bisnis akan berat otomatis, karena kan dan sistem ya, sistem setelah *go public* itu kan otomatis kepemilikan itu kan akan mungkin dimiliki oleh masyarakat nih, nah kan masyarakat itu pasti akan menuntut kita untuk hasil yang maksimum, pembagian devidennya juga harus tinggi otomatis kan kita kerjanya harus lebih giat terus antara perusahaan-perusahaan yang sudah *go public* itu kan persaingannya akan lebih ketat kan jadi otomatis kita yang di BSM itu ya harus meningkatkan bisnis, sistemnya juga harus mendukung gitu kan, kan tidak mungkin kita mau nambah nyari nasabah kalau jaringannya ngga oke gitu misalnya, fasilitasnya ngga banyak itu kan yang bakalan tidak laku karena kan mungkin setelah *go public* kita kan persaingannya itu tidak cuma sesama bank syariah misalnya, mungkin sama BCA harus bisa mengalahkan BCA, mengalahkan Bank Mega atau bank-bank konven atau bahkan dengan bank asing gitu kan sudah sama-sama *go public*. Ya harapannya sih bisa lebih meningkatkan fasilitas segala macam biar nasabahnya tambah banyak, itu kan nanti ujung-ujungnya otomatis kalau nasabahnya lebih banyak labanya lebih banyak itu nanti kan akan kembali lagi ke karyawan dalam arti kesejahteraan karyawannya akan lebih baik.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : ya idealnya sih kesejahteraannya ita akan meningkat gitu, maksudnya ya penghasilan ya mungkin fasilitas, sepertinya sih kayak gitu.

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-8

Peneliti : mungkin perkenalan dulu, pertama-tama boleh saya tahu sudah berapa lama anda bergabung dengan BSM?

Informan : Sudah 5,5 tahun.

Peneliti : Apakah anda pernah mengenal dunia pasar modal?

Informan : aku belum pernah tahu sih kalau pasar modal, cuma pernah dengar-dengar saja, kalau pernah dengar saja tapi kalau detailnya belum paham, belum terlalu paham, kalau pasar modal itu kalau setahu aku buat jual beli saham.

Peneliti : apakah anda sudah pernah terinfo terkait BSM akan melakukan IPO?

Informan : belum.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?

Informan : kalau saya sendiri sih belum terlalu tahu ya masalah saham untung ruginya seperti gimana, mungkin kalau saya sih sementara belum. Ya saya kurang senang aja sih kalau sama saham itu, dalam artian ya kurang suka aja, lebih suka kalau kaya misalnya saya investasi ya kaya misalnya tabungan emas, tabungan deposito, kayak gitu, kalau saham saya kurang suka di resikonya juga.

Peneliti : menurut anda bagaimana gambaran kinerja karyawan di BSM saat ini?

Informan : kalau menurut saya sih kinerja teman-teman di sini sih sudah cukup baik, di antar bagian sudah kolaborasi, kerjasama, untuk melampaui target. Jadi, untuk mencapai target itu tidak kerja sendiri tapi saling bantu antar bagian, karena kan kalau sekarang penilaian kinerja itu berdasarkan nilai unit, jadi tidak individu jadi nilai individu itu tergantung sama unitnya juga, jadi kalau nilai kita misalnya bagus, individu bagus, tapi nilai unitnya jelek maka itu akan sangat mengurangi nilai KPI nya juga per individu itu. Jadi, itu kita harus saling kerjasama dan kolaborasi antar bagian.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja?

Informan : ya menurut saya sih sebenarnya perlu ya untuk inovasi mungkin kalau misalnya memang ada orang-orang yang tertarik untuk beli saham itu. Mungkin ada sebagian orang yang suka untuk bermain saham mungkin itu bagus juga untuk perkembangan BSM.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, dan teknis penerapannya berupa insentif dialokasikan ke bentuk kepemilikan saham bagaimana pandangan anda?

Informan : kalau misal uang bonus diganti dengan itu?

Peneliti : ya kira-kira seandainya seperti itu.

Informan : kalau saya sih kurang setuju ya, kan bonus itu ya mending tetap apa adanya sekarang saja, kalau saya pribadi sih lebih suka *fresh money* misalnya ada tunjangan ada bonus seperti itu karena kan dengan begitu, itu bisa kita olah sendiri itu uang buat apa ya buat ini buat beli ini seperti itu buat kebutuhan sehari-hari misalnya, kalau saham kan terbatas untuk dari perusahaannya saja kita tidak bisa untuk mengelola secara langsung begitu.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : Ya kalau menurut saya sih hal itu belum mempengaruhi. Karenakan disini juga belum pernah ada jadi kita belum bisa lihat secara langsung juga ya pengaruhnya seperti apa tapi kalau saya pribadi sih lebih ke yang tadi, yang uang *cash* itu misalnya insentif, bonus, ya itu kan yang sudah kita tunggu-tunggu setiap tahunnya, nah kalau untuk saham sendiri kita belum tau belum pernah merasakan jadi belum tahu pengaruhnya seperti apa kinerja kita, kalau bonus itu kan jelas, itu di dapat dari nilai kita dari tahun sebelumnya. Jadi, misalnya bonus tahun 2018 berarti itu kinerja kita di tahun 2017 kalau misalnya kita kinerjanya bagus nah kita dapat bonusnya bisa banyak, pun sebaliknya misalkan nilai kita kurang bagus dan nilai unit kurang bagus ya bisa jadi bonus kita ga banyak, ya itu tadi kita harus berusaha untuk membuat KPI nya tinggi karena sangat mempengaruhi dari bonus yang akan kita dapat di tahun berikutnya begitu, kalau soal saham kita belum tahu nanti gimana-gimananya gitu karena belum terinfo juga

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-9

Peneliti : Apakah anda sudah pernah mengenal dunia pasar modal?

Informan : sudah, semasa kuliah mbak, kuliah kan aku ikut kelompok studi pasar modal, ming aku bukan tipe orang sing aktif, terus ya aku sudah lupa itu mbak jadi kalo kamu mau tanya ya aku sudah lupa hahaha. Lupa mba hehehe, yang aku inget adalah menaruh saham terus memantau pergerakan apakah pada saat itu harganya hmm perusahaan itu misalnya naik apa tidak misalnya pas baik berarti bagi hasilnya, pengembaliannya banyak tapi kalau misalnya pas lagi ga bagus ya berarti turun gitu aja sih. Seingetku Cuma itu aja.

Peneliti : apakah anda sudah terinfo atau belum bahwa BSM kedepannya akan berdiri sendiri atau IPO?

Informan : ya sudah dong, infonya ya intinya BSM tahun 2020 akan IPO, sudah segitu doang.

Peneliti : program-program seperti apakah yang dijalankan terkait pra maupun pasca IPO?

Informan : kalau yang pasti untuk menuju 2020 itu kan pasti untuk IPO ada syaratnya, entah itu ya asset, fee based income, NPF, intinya performace bank itukan harus bagus, jadi untuk menuju IPO itu para karyawan itu harus benar-benar berlomba-lomba bekerja keras, sudah intinya itu mba. Kalau setelah atau pasca nya saya belum tahu tuh untungnya buat



karyawan apa belum dikasih tahu sih yang pasti kan mestinya fokus menuju IPO dulu kalau setahu saya lho.

Peneliti : seandainya BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira programnya berupa pengalihan dari insentif dana rekening ke kepemilikan saham bagaimana pendapat anda?

Informan : engga, gausah, lha sekarang ketika aku dapat kepemilikan, tapi dilihat dulu kepemilikan saham yang dimaksud itu adalah apakah selama kita bekerja di situ atau pada saat nanti kita sudah resign itu kembali ke kita apa tidak kalau memang misalnya itu menguntungkan, ibarat bagaimana, terus yaa intinya harus sama-samalah begitu, yang penting ada info detailnya dulu baru kita mau mengambil langkah.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira dalam bentuk penawaran perdana apakah anda mau membelinya?

Informan : pengen mba kalau punya duit, intinya kan begitu. Alasannya karena BSM itu adalah bank syariah paling besar, ya kalau aku sih liat prospek BSM nya itu seperti apa, sebenarnya bagus sih, dibandingkan dengan bank syariah yang lain lho. Kalau aku lihat jadi inshaa Allah lah semakin kedepan semakin yaa kalau kita punya saham paling tidak ya naik terus lah gitu, mungkin. Terus apa ya, ya itulah daripada kita cari yang lain yang belum tahu pengembaliannya kemana, jadi karyawan BSM wis ngerti lah disalurkannya kemana jadi inshaa Allah lebih ini halal.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja?

Bagaimana alasannya?

Informan : oh perlu, perlu kayaknya mba alasannya ya berartikan kalau misalnya

kinerja itu baik berartikan nilainya, raport nya di umum itu kan bagus. Jadi

kalau seperti itu paling tidak kan harga jualnya pasti naik to mbak,

sepenangkapan saya gitu. Harga jual sahamnya nanti ya akan mengikuti.

Tapi bener engga ga mudeng aku hehehe. Nah yang perlu digaris bawahi

apakah ketika itu, takutnya sebenarnya adalah ketika kita sebagai pegawai

punya saham di perusahaan tersebut bekerja itu sebesar apasih? Takutnya

adalah ketika dia punya porsi yang besar itu akan menimbulkan *conflict of*

*interest*, ada kepentingan tertentu, nah tapi kalau porsi kecil sih tidak

kenapa-kenapa nah nanti kembalinya adalah ya sesuai dengan porsi

kontribusi masing-masing pegawai tentunya, jadi ya kembalinya ke

kontribusi masing-masing karyawan apakah dia sudah kontribusi positif

atau tidak tetap intinya penilaian pendapatannya fair lah sesuai dengan

kinerja, kalau saya lho.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh

dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : yang pasti dari top managemen pasti ada, kalau pendapat saya pribadi

ya itu semua tergantung dari masing-masing, kalau dari saya sendiri ya apa

yang menurut manajemen, intinya aku nurut sama manajemen, aku disuruh

gini ya begini, kalau disuruh gitu ya begitu, intinya memaksimalkan apa

saja semoga bisa memberi kontribusi yang positif. Intinya itu sih soalnya kan ya tetap semua itu kembali ke awak e dewe to.

Peneliti :Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?

Informan : sama saja mba, kelihatannya sama aja deh hahaha, kalau saya lho, ya menyesuaikan target saja.

Peneliti : Seperti apa benefit dan tantangan program ini menurut anda?

Informan : Benefitnya apa ya mbak, benefitnya belum tahu, ini aku ngomong yang sejujurnya ya mba hahaha. tantangannya ya paling yo cuma target mbak.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : ya yang sudah kelihatan itu intinya ya target itu sih kalo aku lihat, pasti ada perubahan target, lha sekarang aja sudah ada.

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-10

Peneliti : Apakah anda mengenal dunia pasar modal? Bagaimana pendapat anda tentang ESOP?

Informan : Saya awal mengenal itu dimulai dari pengamatan terus mencoba sahamnya, awalnya ini sih saya itu kalau ada produk di BSM biasanya saya coba, kenal waktu di bank aja sih saya kenal ya pas di BSM tahun 2012, kalau untuk program itu ya nanti balik lagi sih ke tahap sosialisasinya seperti apa, karena yang saya tahu itu teman-teman tidak semuanya juga kenal sama pasar modal, sama saham itu apa soalnya walaupun orang bank kadang juga rasa keingin tahuannya itu ya mungkin karena belum tahu belum kenal jadinya tidak mengikuti jadinya kurang tahu nanti apa benefitnya, kalau saya perhatiin bank itu kalau diawal-awal launching pasti kasih benefit banyak sih, apalagi untuk BSM ya buat bank yang biasa aja yang IPO itu saya lihat perkembangan unitnya jadi bagus, yang saya tahu kalau BTPN Syariah udah dua kali lipat harga sahamnya dari awal *launching* sampai dengan hari ini, ya saya optimis sih untuk penerapan IPO dan ESOP di BSM, karena sudah beberapa kali disounding sekaligus arah *performace* rencana kerja jangka panjang, BSM sedang berusaha ketat memperbaiki diri semata-mata itu untuk IPO.

Peneliti : Kalau untuk BSM sendiri, bagaimana keadaan permodalan untuk kegiatan usaha sampai hari ini? baikkah atau ada masalahkah?

Informan : walaupun saat ini modal sebenarnya masih mencukupi, cuma perusahaan ada perencanaan untuk peningkatan bisnis, karena BSM sendiri kan ingin mengembangkan dan melebarkan sayap dan diproyeksikan dibutuhkan permodalan untuk peningkatan bisnis perusahaan.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya nanti, dan tidak berbentuk insentif misalnya, kira-kira apakah anda mau membeli saham tersebut?

Informan : kalau itu real, saya mau beli, karena saya ingin dapat untung lewat investasi, dimana aset yang tadinya berbentuk uang di simpan di bentuk saham harapannya asetnya nilainya bisa bertambah, kalau perusahaan bagus dan performance bagus saham akan naik, menambah motivasi saya untuk memberikan kinerja terbaik di bsm, karena berimbas punya *size of belonging*.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja? Kenapa?

Informan : Penting dan perlu, karena menambah benefit buat karyawan menimbulkan rasa memiliki terhadap karyawan, kalau IPO kan sudah *go public* sehingga diawasinya nanti lebih luas dan arah untuk kebijakan yg menilai semuanya publik jadi lebih bagus.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : Yang IPO atau saham pekerjanya?

Peneliti : bisa dijelaskan keduanya?

Informan : Kalau IPO kan karena stake holdernya jadi lebih luas, dan yang menilai kan nanti jadi publik.

Peneliti : Kalau untuk saham pekerjanya?

Informan : Lebih meningkatkan motivasi karyawan minimal lebih giat karena rasa memiliki dan menambah kesejahteraan, karena peningkatan aset nantinya.

Peneliti : Bentuk motivasi yang seperti apa kira-kira, lebih loyalkah atau seperti apa?

Informan : Loyal sih gak terlalu, mungkin lebih mengarah agar giat nantinya, karena kan ada rasa kepemilikan.

Peneliti : Seperti apa kelebihan dan kekurangan program ini menurut anda?

Informan : karena IPO kedepannya kinerja BSM kan dipandang dan bakal benra-benar dilihat publik, jadi bsm harus berkinerja dengan baik ketika tidak baik akan berimbas ke penilaian sahamnya, kalau baik kan jadinya akan meningkatkan brand dari BSM sendiri, terus juga membantu proses pemasaran, dan bsm juga bakal makin dikenal publik, ditambah juga tergantung kondisi lain seperti makro dan mikro di Indonesia, sehingga perlu ada

pengenalan dan sosialisasi programnya, memberikan pemahaman, padahal kan ada resiko-resikonya nah itu bisa disampaikan seperti apa.

Peneliti : Kalau boleh tau sebenarnya kinerja karyawan BSM seperti apa sekarang?

Informan : Kinerja karyawan di BSM masih sedikit tertinggal sama konvensional, memang masih banyak tantangan juga, jumlah pegawainya cukup banyak, dilihat profitnya masih belum setimpal di banding bank konven kalau dilihat dari produktivitas per-pegawainya, ya banyak faktor penyebab misal karena orientasinya belum efisien, dan sistem distribusi pegawai juga belum maksimal, pola pengelolaan SDM dan pola penggajian, termasuk pembagian distribusi target, pengelolaan jaringan dan IT masih banyak yang harus di benahi.

Peneliti : bagaimana untuk *planning* kedepannya?

Informan : Kalau teknis saya gak terlalu tau persis, intinya persiapan banyak, performance juga harus ditingkatkan dan diperbaiki.

Peneliti : kira-kira apa saja kendala dan tantangan yang dihadapi untuk menaikkan *performance* tersebut?

Informan : Kita kan dulu punya kayak NPF yang lumayan tinggi. NPF tinggi penyebabnya kan bisa banyak, nasabah *downgrade* penyebabnya juga banyak, tapi penyebab itu kan bisa jadi perbaikan juga buat BSM, apalagi sekarang serba tersistem,

tergantung bagaimana kita menangani persoalannya sebijak mungkin dengan usaha BSM.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : BSM itu punya 3 pilar perkembangan bisnis yang sehat dan *sustain*, kemudian kualitas, produktifitas efisiensi serta kontribusi baik. Jadi semuanya sedang dijalankan dalam proses, tapi sekarang lebih focus sama *consumer product, transaction banking, funding* dana-dana murah dari tabungan dan lain-lain, ya memperbaiki hal-hal yang mendasar itu inti perubahannya.



## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-11

Peneliti : Apakah anda mengenal dunia pasar modal? Bagaimana pendapat anda tentang ESOP ?

Informan : Sepintas cuma nggak begitu ini sih, waktu kuliah itu saya pernah di apa ya danareksa kalau ga salah, pernah ada kayak short course danareksa sehari dua hari sih di situ, cuman saya hanya sepintas mengikutinya saja sekitar tahun 2008 atau 2009 lah gitu. Jadi lebih ke ini sih ke arah bagaimana perusahaan itu kalau misalnya dijual belikan sahamnya itu masyarakat bisa memiliki sahamnya dan itu bisa dimonitoring harian ya oleh para pemilik saham sesuai porsi mereka menguasai beli saham itu berapa gitu jadi lebih apa ya, pelaporan keuangannya pun juga lebih terbuka ya karena semua bisa akses oleh semua pemilik sahamnya gitu, sebenarnya gini di setiap perusahaan itu kan punya kayak halaman web sendiri seperti tentang story perusahaan bagaimana peran keuangannya triwulan bagaimana tentang struktur organisasi di situ nah itu sebelum IPO pun itu sebenarnya sudah ada dan masyarakat sebenarnya bisa akses di situ cuman pada saat kita memang sudah IPO itu mungkin akan lebih detail lagi terkait dengan laporan harian kemungkinan ya karena mereka kan selaku pemilik saham kan pasti juga berhak untuk mengetahui perkembangan sahamnya secara berkala kan tidak hanya tiga bulanan tapi bahkan bisa setiap detik mereka bisa lihat terkait progresnya, itu pemahaman saya seperti itu.

Peneliti : terkait program IPO yang sedang direncanakan kira-kira seperti apa sistem atau prosedurnya yang nantinya akan diberlakukan?

Informan : kalau IPO yang diluncurkan itu kan rencanakan di tahun 2020 ya, tentunya kita untuk menuju kesana kan target yang ditetapkan itu harus tercapai misalnya asset harus lebih dari 100 triliun kemudian efektivitas kemudian efisiensi itu juga harus ditekan bagaimana terkait cost of fund itu juga benar-benar harus diperhatikan, kontribusi margin itu harus benar-bener harus di tekan istilahnya dimaksimalkan jangan sampai boros itu memang harus benar-benar dipersiapkan karena itu begitu IPO itu dilaunching nah itu laporan keuangan itu harus benar-benar menunjukkan bahwa perusahaan ini memang profitabilitas atau kredibilitasnya baik begitu, ya tentunya dengan asset kita yang sekarang hampir 100 triliun nah dengan IPO itu bahkan bisa meningkat lebih dari ya 2 atau 3 kalinya itu karena kan setiap orang akan punya saham kan disitu apalagi dengan branding-branding BSM sendiri bank terbesar di Indonesia kan jadi juga bakal membuat masyarakat sangat tertarik untuk membeli sahamnya kira-kira seperti itu sih.

Peneliti : Seandainya program IPO ini berjalan, kira-kira seperti apa pengaruh-pengaruhnya terhadap karyawan dan struktur organisasi nantinya?

Informan : sebenarnya karena kita sekarang sudah bukan unit usaha syariah lagi tetapi sudah badan usaha syariah ya jadi secara manajemen pun itu kita sudah berbeda antara bank umum syariah dengan unit usaha syariah gitu, jadi untuk struktur sih ada tidaknya IPO namanya struktur itu bisa di

sesuaikan dengan permintaan pasar atau permintaan organisasi, misalnya mana sih sekarang produk yang lagi booming, mana sih produk yang sudah lesu dan sebagainya artinya perubahan struktur itu ada tidaknya IPO memang harus dilakukan kira-kira seperti itu, dan ibaratkan perusahaan life cycle ya atau product cycle itu pada saat perusahaan itu sudah menuai suatu maturity atau kedewasaan itu bagaimana caranya dia tidak di klaim itu kan perlu adanya diferensiasi-diferensiasi yang terus dilakukan, inovasi-inovasi yang perlu dilakukan, karena untuk BSM memang saat ini memang masih dalam tahap perkembangan dan pertumbuhan, belum menapak ke maturity istilahnya puncaknya itu masih akan kita raih, nah dengan adanya IPO itu kita bisa tumbuh dewasa bisa tumbuh dengan maksimal artinya kita bisa melakukan inovasi dengan adanya issue 4.0 ya sekarang tentunya kita juga harus cepat tanggap tuh dengan adanya teknologi bahkan kita sekarang juga sudah menyiapkan aplikasi di web itu namanya aplikasi salam berkah, itu untuk mengantisipasi bagaimana industri 4.0 itu memang saat ini, artinya sudah ada di depan kita, seperti itu.

Peneliti: kira-kira adakah gambaran terkait akan dijalankannya program ESOP di tempat anda bekerja?

Informan : oh itu ada, jadi saham-saham itu kemungkinan kan tidak dimiliki hanya untuk masyarakat ya, tapi juga bisa dimiliki oleh karyawan juga cuman mekanismenya seperti apa itu memang belum disampaikan.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : ya pasti senang kan karena adanya rasa memiliki dengan adanya saham itu, yang selama ini hanya dimiliki oleh stake holder saja sekarang karyawan bisa memiliki, dengan adanya seperti itu kita bisa sebagai pemilik saham kan pasti akan mendapatkan, mengharapkan keuntungan yang besar kan, nah salah satunya itu.

Peneliti : bagaimana menurut anda gambaran kinerja karyawan Area Yogyakarta saat ini?

Informan : produktifitasnya masih 50% an lah dari target yang ada rata-rata, ya target sekarang yang ada kan mencerminkan bagaimana kita bisa menuju ke angka yang ditetapkan IPO kan. Jadi memang rata-rata kapasitas mereka itu pada angka 50% dari target yang ada mungkin yang akan kita coba rubah juga adalah mekanisme kerja ya dengan adanya reward and punishment kita coba terapkan atau aplikasikan gitu salah satu punishment nya adalah adanya development kelas, dan itu untuk all segmen sebenarnya.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu atau pentingkah diberlakukan di tempat anda bekerja? Kenapa?

Informan : penting, iya biar kita juga bisa lebih rasa memilikinya itu ada dengan adanya kepemilikan saham.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?

Informan : sangat mau, karena profil background BSM sendiri yang merupakan bank syariah terbesar, kemudian nanti kedepannya pasti lebih dengan asset 100 triliyun menjadi bank satu-satunya syariah terbesar pun dengan senang hati membeli sahamnya kan. Sebenarnya segala bentuk saham itu, mau bentuknya seperti apa yang penting kita ada porsi sahamnya di sana kalau menurut saya tidak ada masalah si sebenarnya. Itu perlu ada sosialisasi kali plus minusnya seperti apa dan sebagainya.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : tentunya lebih semangat salah satunya dengan ada rasa memiliki itu.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?

Informan : Saya rasa malah ada rasa lebih semangat kali ya salah satunya dengan adanya rasa memiliki tersebut dan perubahan target mungkin ya yang lebih besar nantinya. Untuk SDM nya ya lebih produktif aja, harus lebih produktif.

Peneliti : Seperti apa kelebihan dan kekurangan program ini menurut anda?

Informan : ya seperti bagaimana kita meyakinkan publik ya, masyarakat bahwa mereka itu beli saham ga salah seperti itu, kita kan akan dituntut semaksimal mungkin untuk memberikan kontribusi yang positif kan,

untuk harapannya punya saham dan mendapatkan saham yang baik ya, pertumbuhan juga sustain dan baik. Kalau saya sih ngobrol-ngobrol dengan teman-teman lebih ke ya targetnya pasti lebih, pressurenya juga pasti lebih ditekan ya bagaimana kita bisa memberikan pencapaian yang luar biasa yang melebihi ekspektasi para pemilik saham jadi seperti itu sih tapi satu sisi kita juga sudah cukup bangga bahwa selama ini kedepannya saham kita bisa dinikmati semua orang.

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-12

Peneliti :Apakah anda mengenal dunia pasar modal? Bagaimana pendapat anda tentang ESOP ?

Informan : sedikit banyak iya, kalau pasar modal saya WAPERD mba, wakil agen penjual reksadana dari 2012 an apa ya sampai sekarang, berakhirnya besok 2021 kayaknya. jadi kalau saham itu kan memang tergantung dari macam-macam ya variabelnya ya mbak ya ada yang variabel terkait obyek sahamnya itu sendiri seperti apa, perusahaannya kinerjanya seperti apa, kemudian kondisi makro sama mikro ekonominya seperti itu. Terus kemudian ada tingkat arah tujuan besok kedepannya pemerintahan seperti apa itu kan mempengaruhi juga, jadi contoh kayak pemerintahan jokowi kan lebih ke arah konstruksi makanya saham-saham seperti saham yang konstruksi itu kan bagus, sementara saham-saham yang mungkin perkayuan apa ya kaya nuwun sewu contohnya kaya sawit itu kan turun karena kondisi globalnya kan ada stop stock kelapa ya di luar saya tidak terlalu banyak mengikuti seperti itu mba, kalau ESOP iya pernah, itu kan jadi modelnya karyawan mendapatkan jatah saham yang diperoleh bisa dengan kalau jatah saham bisa bonus biasanya dikonversikan dalam bentuk ESOP itu ya, dan nilainya biasanya nilai jadi di kasihnya itu dengan harga perdana, biasanya seperti itu.

Peneliti : adakah info yang sudah anda ketahui terkait BSM akan meluncurkan program-program tersebut?

Informan : jadi kalau yang saya ketahui IPO Mandiri Syariah ini rencananya tahun 2020, makanya teman-teman yang di sini dikejar untuk memperbaiki kinerja, kan setiap kali kita IPO ada batasan minimal-minimalnya ya, gimana sih caranya kita mau ngejual barang biar keliatan cantik, nah di sini manajemen direksi itu membuat aturan-aturan dimana biar sebuah Bank Syariah Mandiri ini keliatan cantik di depan mata nasabah, di depan mata yang mau beli beli saham itu lho mbak. Kalau terkait ESOP ya itu tahun 2020 kemudian saya sih dengar dari orang luar malah mbak bahwa orang di luar BSM itu pada ngincer ESOP nya BSM, karena mungkin yang sudah launching itu kan BRIS ya, BRIS sudah cuma tidak terlalu booming ya, dan BSM posisi ESOP itu dengan portofolio assetnya mungkin diangka diatas 100 triliyun, kemudian laba sudah di atas 600an milyar jadi mainsetnya masyarakat itu ya bukan sombong ya bukan riya' tapi perbankan syariah yang paling besar ya BSM. Jadi kalau orang-orang mau beli sahamnya BSM kemungkinan kalau saya sih perkiraan asumsi semisal perdananya semisal harganya di jual 1000 mungkin nanti di pasar standarnya stabilnya diangka 1500-1700 sih, ini kata dukun lho mbak hehehe. Asumsinya harga pasarnya bisa naik 170% lah dari harga perdana karena dilihat dari profil, kemudian tingkat resikonya, NPF nya, kemudian teknologinya. Cuma memang di BSM itu efisiensinya yang belum terlalu bagus karena ya namanya bank baru itu kan dia akan mengambil banyak pegawai, SDM tapi nanti kalau sudah settle dia akan mengurangi sendiri dengan adanya sistem, jadi begini, kayak di pabrik ada ini mesin, mesin



kan ada berapa line ya, nah tiap di line itu kan dipasang ada orang-orangnya, nah pada saat perusahaan itu baru dan levelnya masih tradisional company, kita kan masih ya syariah itu jauh lah dibandingkan konven yang sudah berdiri lama. kita masih banyak SDM, apa-apa dipenuhi apa-apa dipenuhi, nah padahal waktu pada di titik-titik tertentu, dia punya karyawan semisal 1000, nah labanya ini Cuma 7 milyar, berarti kan setiap orang itu kan menyumbang kurang lebih 7 juta ya mbak ya. Nah padahal kalau ini diganti mesin atau sistem yang lebih bagus sudah bukan orang lagi itu dia akan bisa menghemat atau dengan 1000 orang ini dia akan bisa menghasilkan kurang lebih 14 milyar. Jadi dari sisi pendapatan melihat produktivitasnya kan naik 1 orang 14 juta atau bisa juga tetap 7 milyar tapi orangnya berkurang jadi 700 jadi 1 orang yang pertama 7 juta jadi produktifitasnya 10 juta, seperti itu gambarannya. Jadi lebih produktif, jadi melihat produktifitas masing-masing pegawai itu sudah efisien atau belum, sudah sesuai atau belum, tugasnya sudah maksimal atau belum loadnya, seperti itu. Kalau dikami itu ditarget 1 orang itu harus produktifitasnya 1: 200 juta minimalnya per tahun menyumbang 200 juta tiap karyawannya. Kalau kayak karyawan kan, kayak saya marketing, di bawah ada operation di sisi lain ada yang bagian supporting itu semua dihitung entah itu, kalau supporting kan tidak bertatap muka langsung dengan konsumen ya dengan nasabah. tapi itu tetap dihitung terus satu kantor berapa nih jumlah karyawannya, misal Area yogyakarta ini kan ada 200, oke 200 itu yang marketing berapa,

supporting berapa, yang bagian belakang berapa itu totalnya 200 juta 1 orang. Sementara arahnya manajemen sih seperti itu sih, dihitungnya dia ada batasan minimal oh kamu harus begini kalau untuk mencapai treshold 200 juta, ya itu salah satu untuk mentrigger menjadi untuk ke arah IPO itu.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira apakah anda mau membelinya?

Informan : oh pasti, pastilah mau membeli, alasannya pertama adalah rasa memiliki, yang kedua ya nyari keuntungan, ketiganya buat masa depan anak, kan kita tidak tau kalau itu bisa diturunkan, buat pensiunan buat menata masadepan, ya untuk finansial planningnya lah salah satunya kan.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?

Informan : kalau respon terhadap ESOP ya, jadi kalau teman-teman sudah sejalan seiring sih mbak jadi sudah tahu sudah paham semua kan dijelaskan di semua teman-teman di sini kan jadi mereka sudah tahu arah geraknya manajemen itu seperti apa, dan kalau kita bisa menunjukkan kinerja bagus di 2019-2020 pun juga nanti ESOP yang akan diberikan kepada masing-masing karyawan yang benar-benar berprestasi itu lebih gede gitu lho. Iya tentunya juga akan lebih semangat.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja?

Alasannya?

Informan : Perlu banget, alasannya kalau ESOP itu dijual tapi karyawan tidak menikmati ya buat apa. Iya kan?

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda?

Informan : kalau sesudah inikan awang-awang ya mbak, ya kalau menurut saya pasti pertama dengan dia sudah memiliki ESOP artinya dia juga berperan kan, dia punya peran terhadap perusahaan, dia juga memiliki saham terhadap perusahaan kalau ada mungkin teman atau tim yang kinerjanya tidak bagus, dia akan merasa sakit hati karena otomatis kan sahamnya nilainya turun kalau dia ngga kerja beres, gitu kan. Artinya rasa memilikinya lebih tinggi, rasa awarenya lebih tinggi, jadi kinerjanya harusnya akan lebih bagus menurut saya.

Peneliti : Seandainya program ini diberlakukan, menurut anda apakah dengan adanya ESOP karyawan itu menjadi lebih semangat atau giat dalam bekerja?

Informan : Iya tentunya juga lebih semangat

Peneliti : Seperti apa tantangan dan harapan program ini menurut anda? Anda optimis kah dengan program ini?

Informan : untuk tantangannya adalah mencapai target manajemen biar BSM keliatan cantik, artinya variabel-variabel yang harus dipenuhi itu harus

tertutup contoh dari sisi asset, dari sisi laba, dari sisi boponya, dari sisi efisiensi, kemudian produktivitas semuanya kan dihitung, nah rasio-rasio seperti CAR, FBI dan sebagainya kan NPF itu biar keliatan bagus seperti itu arahnya, itu perlu kerja keras dan gabisa itu 1 area bagus yang lainnya ngga bagus ngga bakalan bisa jalan, harus semuanya gerak. Harapannya ya sistemnya, ya kalau harapan karyawan pasti pengen dapet ESOPnya banyak jumlahnya berapa lot gitu semisalnya, kemudian pembagiannya kalau bisa sih ya sesuai dengan prestasi dan kemampuan masing-masing karyawan ya, karena kan tidak bisa jadi satu yang untuk pimpinan ya itungannya kan dengan bonus, kemudian pembagiannya mungkin dari sisi yang dikonversi dari bonus ke ESOP ya nanti ada pertimbangan sendiri itung-itungannya, kan tidak semuanya kalau ya kita sih senang saham itu di kasih langsung cuma kalau semua bonus dikonversi ke saham repot juga ngga ada itunya yang dipegang kan mbak, jadi ada ini ada itung-itungannya lah.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : Lebih ke arah memilikinya, rasa memilikinya karena kan ya itu tadi kita tidak punya saham ya cuek-cuek ajalah orang dapet gaji, sementara ketika kita sudah punya saham kan jadi punya memiliki perusahaan kan salah satu pemilik, jadi kalau lihat orang ngga beres otomatis ada fraud atau apa pasti akan marah, karena berkaitan dengan nilai harga saham kita sendiri.

## TRANSKIP WAWANCARA INFORMAN KE-13

Peneliti : Apakah anda mengenal dunia pasar modal? Bagaimana pendapat anda tentang ESOP ?

Informan : belum belum, kalau info secara formal belum ya, kalau kita baru rumor ya baru mau di IPO kan 2020, gitu aja.

Peneliti : Apabila BSM sudah meluncurkan sahamnya ke publik nanti kira-kira bagaimana respon anda?

Informan : ya bagus ya, yang jelas kan akan meningkatkan kinerja karyawan karena kan karyawan lebih merasa memiliki perusahaan ya dengan memberikan kinerja yg baik, ya paling tidak kan meningkatkan kontribusi margin, keuntungan perusahaan sehingga nanti kesejahteraan juga meningkat.

Peneliti : Menurut anda apakah ESOP perlu diberlakukan di tempat anda bekerja?

Informan : Perlu, alasannya ya itu tadi, meningkatkan kinerja salah satunya.

Peneliti : Seandainya ESOP diberlakukan di tempat anda, bagaimana pengaruh dari ESOP ini dengan kinerja anda serta karyawan lainnya?

Informan : ya yang namanya kinerja kan ada banyak, ada penilaian ya, nah salah satunya itu bagaimana dengan pencapaian target jadi ada key performance kita nah peningkatan kinerja parameter atau ukurannya menggunakan key performance indikator itu, dengan sikap lebih baik value nya berapa persen

mencapai kinerja yang semakin meningkat kemudian terkait dengan behavior atau sikap karyawan juga akan lebih baik.

Peneliti : Seandainya program ini berjalan, kira-kira seperti apa perbedaan antara sebelum dan sesudahnya ESOP dijalankan nantinya?

Informan : Yang jelas untuk ke arah IPO dulu sih, perusahaan sedang fokus untuk di kompetensi sumber daya manusia ya dengan meningkatkan *soft skill* atau *hard skill* masing-masing fokusnya di situ. Kalau dari infrastruktur perusahaan sudah sangat *capable* ya artinya dengan gedung, peralatan, nah fokus perusahaan memang saat ini ada dua hal yakni peningkatan SDM dan IT perusahaan. Karena dari sisi seperti *product awareness* di luar itu harapannya sudah banyak dikenal mandiri syariah itu.

Peneliti : Seperti apa harapan dan tantangan program ini menurut anda?

Informan : ya harapan kesejahteraannya meningkat, itu sih. Tantangannya kita sukses tidak perusahaan itu meningkatkan kompetensi, menyiapkan sistem kerjanya, dan menyiapkan untuk IPO itu bagaimana dengan infrastruktur, sistem di Bank Syariah Mandiri serta sistem di support.

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (✓) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (√) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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



## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (✓) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (√) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (√) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (√) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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



## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (✓) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (✓) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (✓) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (✓) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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



## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (√) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (✓) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon untuk memberi tanda *checklist* (✓) pada kotak yang sesuai dengan tingkah laku dan pandangan yang ditunjukkan oleh bapak/ibu pada setiap pernyataan berikut.

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

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