

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT. Bank Mandiri

4.1.1. Sejarah dan Strategi Bank Mandiri

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank Mandiri, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia. Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, Bank Mandiri berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* dari keempat bank *legacy* sebelumnya yang saling terpisah. Sejak didirikan, kinerja Bank Mandiri senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004. Bank Mandiri melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham.

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi Bank Mandiri, dimana Bank Mandiri memutuskan untuk menjadi bank yang unggul di regional (*regional champion Bank*), yang diwujudkan dalam program transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu:

- a. Implementasi budaya. Dilakukan dengan restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent* serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.

- b. Pengendalian tingkat NPL secara agresif. Bank Mandiri fokus pada penanganan kredit macet dan memperkuat sistem manajemen risiko. Pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.
- c. Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata. Pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.
- d. Pengembangan dan pengelolaan program aliansi. antar Direktorat atau *Business Unit* dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun *value chain* dari nasabah-nasabah dimaksud.

Untuk dapat meraih aspirasi menjadi Regional Champion Bank, Bank Mandiri melakukan transformasi secara bertahap melalui 3 (tiga) fase:

- a. Tahap 1 (2006-2007). *Back on Track* : Fokus untuk merekonstruksi ulang fondasi Bank Mandiri untuk pertumbuhan di masa depan
- b. Tahap 2 (2008-2009). *Outperform the Market* : Fokus pada ekspansi bisnis untuk menjamin pertumbuhan yang signifikan di berbagai segmen dan mencapai level profit yang mampu melampaui target rata-rata pasar
- c. Tahap 3 (2010). *Shaping the End Game* : Bank Mandiri menargetkan diri untuk menjadi bank regional terdepan melalui konsolidasi dari bisnis jasa keuangan dan lebih mengutamakan peluang strategi pertumbuhan non-organik, termasuk memperkuat kinerja anak perusahaan dan akuisisi bank atau perusahaan keuangan lainnya yang dapat memberikan nilai tambah bagi Bank Mandiri.

Sejalan dengan transformasi bisnis di atas, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman karyawan dalam berperilaku, yaitu 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut “TIPCE” yang dijabarkan menjadi:

- 1) Kepercayaan (*Trust*)
- 2) Integritas (*Integrity*)
- 3) Profesionalisme (*Professionalism*)

4) Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*)

5) dan Kesempurnaan (*Excellence*).

Untuk dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, Bank Mandiri melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014, yaitu dengan melakukan revitalisasi visinya untuk “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif”. Pada tahun 2014, Bank Mandiri ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN. Selanjutnya di tahun 2020, Bank Mandiri menargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 3 di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional. Untuk mewujudkan visi tersebut, transformasi bisnis di Bank Mandiri tahun 2010 akan difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

- 1) *Wholesale transaction*. Memperkuat leadership dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik melayani institusi corporate & commercial di Indonesia.
- 2) *Retail deposit & payment*. Menjadi bank pilihan nasabah di bidang retail deposit dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.
- 3) *Retail Financing*. Meraih posisi terdepan dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, personal loan, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di micro banking.

Bank Mandiri telah berhasil mempertahankan predikat sebagai “*the best bank in service excellence*” selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari *Marketing Research Indonesia (MRI)*, dan mempertahankan predikat sebagai “Perusahaan Sangat Terpercaya” selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari *Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)*.

Tahun 2015 merupakan tahun yang penting bagi Bank Mandiri karena bertepatan dengan dimulainya Transformasi Tahap III 2015-2020, sehingga kinerja Bank Mandiri di 2015 akan menjadi barometer dan landasan dalam menghadapi serta menyelesaikan tantangan yang lebih besar pada tahun-tahun mendatang. Tantangan ke depan yang semakin kompleks dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kinerja secara

berkesinambungan serta memberikan kualitas layanan terbaik kepada nasabah membuat Bank Mandiri perlu melakukan transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkelanjutan. Untuk itu, Bank Mandiri telah mencanangkan transformasi Tahap III 2015-2020. Visi jangka panjang Bank Mandiri adalah “*To be The Best Bank in ASEAN by 2020*”, atau menjadi Bank terbaik di ASEAN tahun 2020. Rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Bank Mandiri bertekad menjadi institusi keuangan terbaik di ASEAN, dalam segi pelayanan, produk, dan imbal hasil kepada pemegang saham, serta manfaat yang diterima oleh masyarakat secara luas. Keunggulan ini dicapai dengan menyediakan layanan jasa dan produk yang terintegrasi, solusi keuangan yang didasari oleh pemahaman sektor industri yang mendalam dengan ditopang kemajuan teknologi, kualitas manusia dan sinergi bisnis hingga ke perusahaan anak.
- b. Menjadi kebanggaan negeri dan setiap insan yang bekerja di Bank Mandiri memiliki tanggung jawab yang harus direalisasikan melalui pengelolaan manajemen dan tata kelola perusahaan yang baik.

Untuk mencapai visi tersebut, strategi pertumbuhan Bank Mandiri ke depan akan difokuskan pada 3 (tiga) area utama sebagai berikut:

- 1) Memperkuat *leadership* di segmen *wholesale* dengan melakukan pendalaman *relationship* dengan nasabah. Strategi ini bertujuan agar Bank Mandiri dapat meningkatkan *share of wallet* dan rasio *crosssell revenue* dari nasabah *wholesale* Mandiri, melalui penyediaan solusi produk *wholesale* yang terintegrasi, solusi yang berbasis ekspertis di sektor usaha nasabah, dan berperan aktif mendukung aktivitas nasabah Mandiri yang melakukan ekspansi bisnis ke negara lain dengan penyediaan solusi yang bersifat *crossborder*.
- 2) Menjadi Bank pilihan nasabah di segmen retail, dengan akselerasi bisnis di segmen-segmen utama yang menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis Bank Mandiri, yaitu: Di segmen mikro, Bank Mandiri ingin menjadi penantang terkuat di pasar, melalui kemudahan akses nasabah mikro ke jaringan distribusi Bank Mandiri. Di segmen *Small Medium Enterprise (SME)*, Bank Mandiri

ingin menjadi Bank Utama pilihan nasabah SME, melalui penetrasi dan akuisisi nasabah yang difokuskan pada sektor-sektor potensial, untuk memenuhi seluruh kebutuhan nasabah SME. Sedangkan di segmen Individual, Bank Mandiri fokus pada membangun kepemimpinan melalui penawaran produk consumer yang lengkap dan berdaya saing, memiliki inovasi untuk memperkuat dominasi di *retail payment*.

- 3) Mengintegrasikan bisnis di semua segmen yang ada di Bank Mandiri, termasuk dengan Perusahaan Anak. Melalui strategi ini, Bank Mandiri ingin mendorong budaya *cross-sell*, baik antar unit kerja yang menangani segmen *wholesale* dan *retail*, termasuk dengan perusahaan anak, serta mendorong regionalisasi bisnis dan mengoptimalkan jaringan distribusi di wilayah.

Ketiga area fokus tersebut juga akan didukung dengan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (kantor cabang, IT, *operations*, *risk management*) serta penguatan sumber daya manusia.

4.1.2. Struktur Organisasi

Berikut merupakan penjelasan dari fungsi serta tugas dari masing-masing bagian dalam Bank Mandiri:

- a. Pimpinan Cabang (*Branch Manager*)
 - 1) Memimpin atau mengelola pelaksanaan, pengawasan dan pengembangan cabang serta bertanggung jawab atas segala kegiatan operasional cabang.
 - 2) Mengambil keputusan dan menentukan kebijaksanaan operasi cabang.
- b. *Customer Service Officer (CSO)*
 - 1) *Officer* cabang melaksanakan kegiatan verifikasi dokumen-dokumen dari *customer service* dan *teller*.
 - 2) Bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di *front office*.
 - 3) Bertanggung jawab atas kegiatan arus dana dan jasa-jasa.
- c. *Customer Service Representative (CSR)*
 - 1) Pelaksana kegiatan *customer service* meliputi membuka serta memelihara dan menutup rekening tabungan, giro dan deposito.

- 2) Mengadministrasikan buku cek atau bilyet giro.
- 3) Mempromosikan dan menjual berbagai produk bank.d.Bertanggung jawab kepada CSO.

d. *Head Teller*

- 1) Melakukan *Approval* untuk penarikan tunai diatas wewenang teller.
- 2) Mengatur saldo cabang pada saat operasi dan memastikan tersedianya uang tunai di cabang sesuai limit yang ditetapkan.
- 3) Melakukan verivikasi transaksi teller.
- 4) Mengadministrasikan dan bertanggungjawab atas blanko surat berharga.

e. *Teller*

- 1) Melaksanaka proses transaksi tunai maupun non-tunai kepada nasabah.
- 2) Bertanggung jawab terhadap *head teller*.

f. *Clearing and Other Service (COS)*

- 1) Mengadministrasikan warkat-warkat dan melaksanakan kliring.
- 2) Menginformasikan tindakan kliring kepada nasabah.

g. *Customer Service Administrasi*

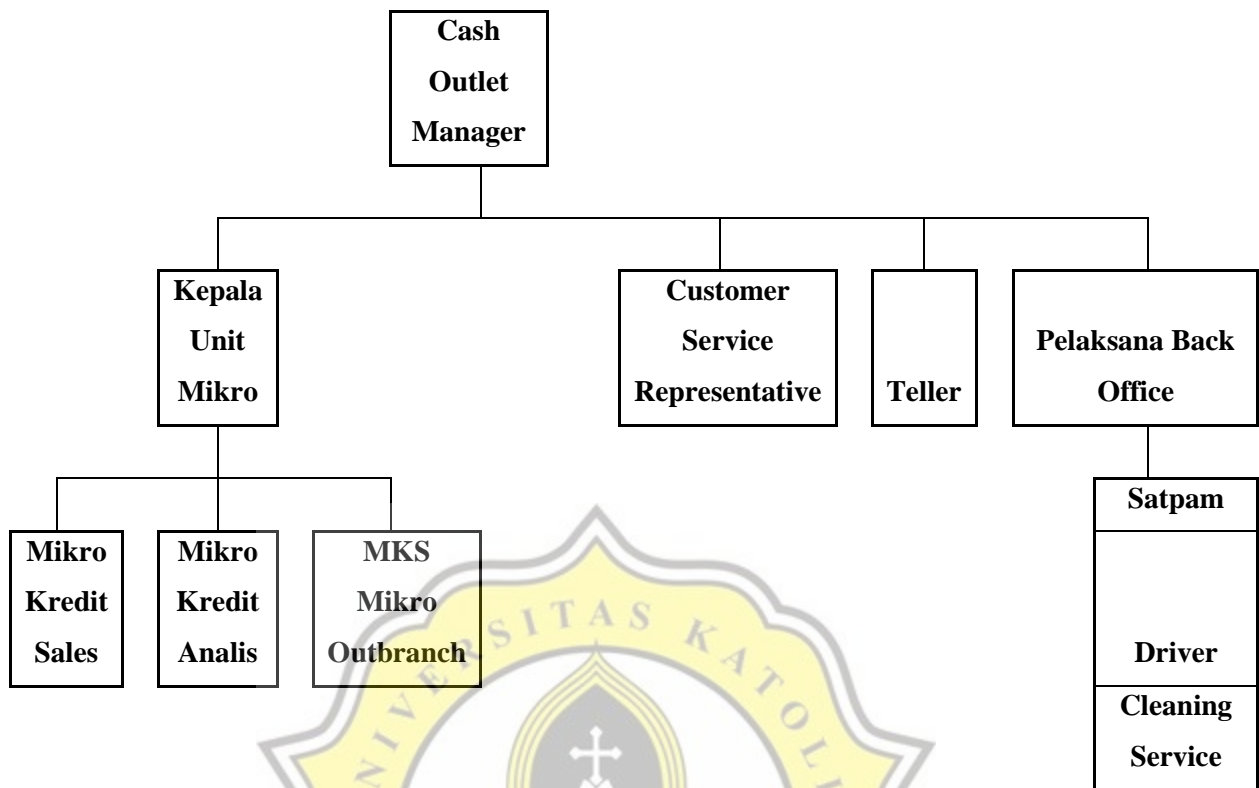
- 1) Melaksanakan proses transaksi administrasi
- 2) Bertanggung jawab terhadap COS

h. *General Affair Support (GAS)*

- 1) Menyediakan sarana personalia, logistik, kebersihan dan keamanan untuk mendukung kelancaran kegiatan usaha.

i. Verivikator

- 1) Melaksanakan pengecekan kembali atas transaksi harian.
- 2) Membuat laporan kinerja cabang.



Sumber: Data penelitian (2021)

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro Semarang

4.2. Karakteristik Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro Semarang yang berjumlah 30 responden, maka dapat diperoleh gambaran karakteristik responden berdasarkan unit kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja responden. Gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja dan Jenis Kelamin

Unit Kerja	Jenis Kelamin	Jumlah	%
------------	---------------	--------	---

	Perempuan		Laki-laki			
	f	%	f	%		
Cash Outlet Manager	1	3.3	0	0	1	3.3
Customer Service Representative	3	10	1	3.3	4	13.3
Teller	1	3.3	3	10	4	13.3
Kepala Unit Mikro	0	0	1	3.3	1	3.3
Mikro Kredit Sales	1	3.3	3	10	4	13.3
Mikro Kredit Analisis	2	6.7	1	3.3	3	10
MKS Mikro Outbranch	0	0	2	6.7	2	6.7
Security	0	0	5	16.7	5	16.7
Cleaning Service	1	3.3	2	6.7	3	10
Driver	0	0	3	10	3	10
Jumlah	9	30	21	70	30	100

Sumber : Data primer diolah (Maret, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro Semarang unit kerja yang paling banyak berjenis kelamin perempuan yaitu Customer Service Representative sebesar 10%, sedangkan Security merupakan unit kerja yang terdapat paling banyak karyawan berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 16.7%.

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja dan Pendidikan Terakhir

Unit Kerja	Pendidikan Terakhir						Jumlah	%
	S1		D3		SMA			
	f	%	f	%	f	%		
Cash Outlet Manager	1	3.3	0	0	0	0.0	1	3.3
Customer Service Representative	4	13.3	0	0	0	0.0	4	13.3
Teller	4	13.3	0	0	0	0.0	4	13.3
Kepala Unit Mikro	1	3.3	0	0	0	0.0	1	3.3
Mikro Kredit Sales	2	6.7	2	6.7	0	0.0	4	13.3
Mikro Kredit Analis	3	10	0	0	0	0.0	3	10
MKS Mikro Outbranch	0	0	2	6.7	0	0.0	2	6.7
Security	0	0	0	0	5	16.7	5	16.7
Cleaning Service	0	0	0	0	3	10	3	10
Driver	0	0	0	0	3	10	3	10
Jumah	15	50	4	13.3	11	36.7	30	100

Sumber : Data primer diolah (Maret, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari seluruh unit kerja paling banyak merupakan lulusan S1 yaitu sebesar 50%, lulusan D3 sebesar 13,3%, dan lulusan SMA sebesar 36.7%.

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

Jenis Kelamin	Usia (tahun)								Jumlah	%
	20-25		26-30		31-35		>35			
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Perempuan	3	10	3	10	2	6.7	1	3.3	9	30
Laki-laki	3	10	9	30	4	13.3	5	16.7	21	70
Jumah	6	20	12	40	6	20.0	6	20	30	100

Sumber : Data primer diolah (Maret, 2021)

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karyawan yang berjenis kelamin perempuan paling banyak berusia 20-25 dan 26-30 tahun yang masing-masing sebesar 10% sedangkan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki paling banyak berusia 26-30 tahun yaitu sebesar 30%.

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Lama Bekerja

Usia (tahun)	Lama Bekerja (tahun)						Jumlah	%
	1-3		4-7		8-10			
	f	%	f	%	f	%		
20-25	4	13.3	2	6.7	0	0	6	20
26-30	2	6.7	10	33.3	0	0	12	40
31-35	0	0	4	13.3	2	6.7	6	20
>35	0	0	1	3.3	5	16.7	5	20
Jumah	6	20	17	56.7	7	23.3	30	100

Sumber : Data primer diolah (Maret, 2021)

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia 20-25 tahun paling banyak sudah bekerja selama 1-3 tahun yaitu sebesar 13,3%, karyawan yang berusia 26-30 tahun paling banyak sudah bekerja selama 4-7 tahun yaitu sebesar 33,3%, karyawan yang berusia 31-35 tahun paling banyak sudah bekerja selama 4-7 tahun yaitu sebesar 13,3%, dan karyawan yang

berusia lebih dari 35 tahun paling banyak sudah bekerja selama 8-10 tahun yaitu sebesar 16,7%.

Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Usia

Pendidikan Terakhir	Usia (tahun)								Jumlah	%
	20-25		26-30		31-35		>35			
	f	%	f	%	f	%	f	%		
S1	3	10	7	23.3	3	10	2	6.7	15	50
D3	2	6.7	2	6.7	0	0	0	0	4	13.3
SMA	1	3.3	3	10	3	10	4	13.3	11	36.7
Jumah	6	20	12	40	6	20	6	20	30	100

Sumber : Data primer diolah (Maret, 2021)

Dari Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa karyawan yang berpendidikan terakhir S1 paling banyak berusia 26-30 tahun yaitu sebesar 23,3%, karyawan yang berpendidikan terakhir D3 sebesar 50% berusia 20-25 tahun dan sisanya berusia 26-30 tahun, dan karyawan yang berpendidikan terakhir SMA paling banyak berusia diatas 35 tahun yaitu sebesar 13,3%.

Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja dan Lama Bekerja

Unit Kerja	Lama Bekerja (tahun)						Jumlah	%
	1-3		4-7		8-10			
	f	%	f	%	f	%		
Cash Outlet Manager	0	0	0	0	1	3.3	1	3.3
Customer Service Representative	0	0	4	13.3	0	0	4	13.3
Teller	2	6.7	2	6.7	0	0	4	13.3

Kepala Unit Mikro	0	0	0	0	1	3.3	1	3.3
Mikro Kredit Sales	1	3.3	3	10	0	0	4	13.3
Mikro Kredit Analis	1	3.3	2	6.7	0	0	3	10
MKS Mikro Outbranch	1	3.3	1	3.3	0	0	2	6.7
Security	1	3.3	2	6.7	2	6.7	5	16.7
Cleaning Service	0	0	2	6.7	1	3.3	3	10
Driver	0	0	1	3.3	2	6.7	3	10
Jumah	6	20	17	56.7	7	23.3	30	100

Sumber : Data primer diolah (Maret, 2021)

Dari Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari seluruh unit kerja yang ada paling banyak karyawan sudah bekerja selama 4-7 tahun terdapat 17 karyawan yaitu sebesar 56.7%.

Tabel 4.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja dan Jenis Kelamin

Lama Bekerja (tahun)	Pendidikan Terakhir						Jumlah	%
	S1		D3		SMA			
	f	%	f	%	f	%		
1-3	3	10	2	6.7	1	3.3	6	20
4-7	10	33.3	2	6.7	5	16.7	17	56.7
8-10	2	6.7	0	0	5	16.7	7	23.3
Jumah	15	50	4	13.3	11	36.7	30	100

Sumber : Data primer diolah (Maret, 2021)

Dari Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa karyawan yang sudah bekerja selama 1-3 tahun sebesar 10% pendidikan terakhirnya S1, sebesar 33,3% karyawan yang sudah bekerja selama 4-7 pendidikan terakhirnya adalah S1,

dan karyawan yang sudah bekerja selama 8-10 tahun pendidikan terakhirnya adalah SMA yaitu sebesar 16,7%.

4.3. Analisis Deskriptif

Deskripsi hasil penelitian merupakan tanggapan responden yang mengisi kuesioner mengenai Pengaruh Self Leadership, Self Efficacy, dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan di Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro Semarang. Akan dilihat mengenai kecenderungan jawaban responden atas masing-masing variabel penelitian. Kecenderungan jawaban responden ini dapat dilihat dari bentuk statistik deskriptif dari masing-masing variabel.

4.3.1. Tanggapan Responden Tentang Self Leadership

Self leadership merupakan suatu kemampuan yang dimiliki individu untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengawasi, dan memotivasi dirinya (pola pikir dan perilakunya) untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap *self-leadership* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.8. Tanggapan Responden Tentang Self Leadership

No.	Pernyataan	Jawaban					Rata-Rata Skor	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Atasan anda selalu menjadi teladan bagi karyawan di perusahaan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	16 (64)	14 (70)	4,46	Sangat Tinggi
2.	Atasan anda selalu datang tepat waktu	0 (0)	0 (0)	0 (0)	15 (60)	15 (75)	4,5	Sangat Tinggi
3.	Atasan anda ramah dengan semua karyawan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	11 (44)	19 (95)	4,64	Sangat Tinggi
4.	Atasan anda selalu tidak pernah memberikan tugas diluar SOP perusahaan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	18 (72)	12 (60)	4,4	Sangat Tinggi

5.	Atasan anda sering mengadakan pelatihan karyawan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	11 (44)	19 (95)	4,64	Sangat Tinggi
6.	Atasan selalu memberikan reward ketika karyawan melampaui target kerja	0 (0)	0 (0)	0 (0)	14 (56)	16 (80)	4,54	Sangat Tinggi
7.	Atasan anda sering memberikan bonus pada karyawan yang lembur	0 (0)	0 (0)	0 (0)	14 (56)	16 (80)	4,54	Sangat Tinggi
8.	Atasan anda senang berbagi makanan dan <i>nongkrong</i> dengan karyawan saat jam istirahat kantor	0 (0)	0 (0)	0 (0)	7 (28)	23 (115)	4,68	Sangat Tinggi
9.	Atasan anda selalu tersenyum dan menyapa karyawan kantor	0 (0)	0 (0)	0 (0)	10 (40)	20 (100)	4,67	Sangat Tinggi
10.	Atasan anda selalu memotivasi karyawan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	13 (52)	17 (85)	4,57	Sangat Tinggi
11.	Atasan anda selalu memperhatikan kerja karyawan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	8 (32)	22 (110)	4,74	Sangat Tinggi
Rata-Rata Skor		0	0	0	137	193	4,58	Sangat Tinggi
Total Rata-Rata Skor							4,58	Sangat Tinggi

Sumber : Data penelitian diolah (2021)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata skor untuk tanggapan responden tentang *self leadership* sebesar 4,58 dan termasuk kategori sangat tinggi. Dari hasil tanggapan responden dapat diketahui bahwa atasan di Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro selalu menjadi teladan bagi karyawannya, selalu datang tepat waktu, serta ramah kepada semua karyawan. Artinya karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro meneladani (*self modelling*) perilaku atasan, hal ini dapat mengembangkan atau memacu *self leadership* karyawan. Dapat diketahui bahwa atasan tidak pernah

memberikan tugas diluar SOP dan atasan juga sering mengadakan pelatihan untuk karyawan, artinya karyawan mampu menyusun sasaran atau tujuannya sendiri (*self goal setting*) dimana atasan juga berperan dalam menyusun sasaran dengan melibatkan karyawan. Atasan di Bank Mandiri juga selalu memberikan *reward* ketika karyawan melampaui target kerja, memberikan bonus pada karyawan yang lembur, dan atasan juga senang berbagi makanan pada saat jam istirahat. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan dapat mempengaruhi dirinya sendiri dengan menggunakan *reward* ketika ia berhasil mengerjakan suatu pekerjaan. Karena pendekatan *natural reward* seperti ini dapat meningkatkan rasa akan kapabilitasnya, kompetensinya dan kontrol diri yang baik. Atasan selalu tersenyum dan menyapa karyawan, selalu memotivasi, dan selalu memperhatikan kerja karyawan, artinya sudah terbentuk pola berpikir dan kebiasaan positif karyawan (*positive pattern*) yang dapat memicu kinerja menjadi lebih baik. Setiap kata-kata yang diucapkan dan diyakini sangat berdampak dalam membentuk kepribadian karyawan.

4.3.2. Tanggapan Responden Tentang *Self Efficacy*

Self efficacy adalah keyakinan penilaian diri berkenaan dengan kompetensi seseorang untuk sukses dalam tugas-tugasnya. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap *self efficacy* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.9. Tanggapan Responden Tentang *Self Efficacy*

No.	Pernyataan	Jawaban					Rata-Rata Skor	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Saya merasa sudah berpengalaman dalam pekerjaan saya	0 (0)	0 (0)	1 (3)	13 (52)	16 (80)	4,5	Sangat Tinggi
2.	Saya memahami alat – alat yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas kerja	0 (0)	0 (0)	0 (0)	9 (36)	21 (105)	4,7	Sangat Tinggi
3.	Saya merasa tidak mengalami masalah ketika bekerja	0 (0)	1 (2)	1 (3)	15 (60)	13 (65)	4,3	Sangat Tinggi

4.	Saya selalu berusaha keras untuk mencapai hasil kerja yang baik	0 (0)	0 (0)	0 (0)	9 (36)	21 (105)	4,7	Sangat Tinggi
5.	Saya dapat menemukan solusi ketika mengalami hambatan dalam bekerja	0 (0)	0 (0)	1 (3)	13 (52)	16 (80)	4,5	Sangat Tinggi
6.	Ketika merasa lelah, saya selalu mengingat keluarga untuk membangkitkan tenaga saya kembali	0 (0)	0 (0)	0 (0)	7 (28)	23 (115)	4,77	Sangat Tinggi
7.	Saya memahami prosedur kerja yang saya dapatkan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	12 (48)	18 (90)	4,6	Sangat Tinggi
8.	Saya akan mendapat penghargaan ketika kinerja saya bagus	0 (0)	0 (0)	0 (0)	16 (64)	14 (70)	4,67	Sangat Tinggi
9.	Saya paham dengan produk yang di produksi oleh perusahaan	0 (0)	0 (0)	1 (3)	7 (28)	22 (110)	4,7	Sangat Tinggi
Rata-Rata Skor		0	1	4	101	164	4,6	Sangat Tinggi
Total Rata-Rata Skor							4,6	Sangat Tinggi

Sumber : Data penelitian diolah (2021)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata skor untuk tanggapan responden tentang *self efficacy* sebesar 4,6 dan termasuk kategori sangat tinggi. Dari hasil tanggapan responden dapat diketahui bahwa karyawan merasa sudah berpengalaman dalam pekerjaannya, memahami alat-alat yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan tidak mengalami masalah dalam bekerja. Artinya karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro mempunyai tingkat (*magnitude*) kemampuan dalam menguasai atau memahami tugas yang diberikan. Karyawan selalu berusaha keras untuk mencapai hasil kerja yang baik, dapat menemukan solusi ketika mengalami hambatan, dan ketika merasa lelah karyawan selalu mengingat keluarga untuk membangkitkan tenaganya. Hal ini berarti karyawan mempunyai kepercayaan atas

kekuatan (*strength*) yang ada dalam dirinya. Karyawan memahami prosedur kerja, memahami akan adanya penghargaan yang diberikan kepada karyawan apabila kinerjanya bagus, dan karyawan paham dengan produk perusahaan. Artinya karyawan memiliki penguasaan terhadap bidang atau tugas pekerjaannya secara keseluruhan (*generality*).

4.3.3. Tanggapan Responden Tentang Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap kecerdasan emosional dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.10. Tanggapan Responden Tentang Kecerdasan Emosional

No.	Pernyataan	Jawaban					Rata-Rata Skor	Kategori
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya tahu betul kekuatan diri saya	0 (0)	1 (2)	1 (3)	13 (52)	15 (75)	4,4	Sangat Tinggi
2.	Saya sering meragukan kemampuan saya	14 (70)	13 (52)	2 (6)	1 (2)	0 (0)	4,3	Sangat Tinggi
3.	Saya mudah marah tanpa alasan yang jelas	17 (85)	13 (52)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4,57	Sangat Tinggi
4.	Saya memikirkan apa yang saya inginkan sebelum bertindak	0 (0)	0 (0)	1 (3)	18 (72)	11 (55)	4,3	Sangat Tinggi
5.	Saya sering merasa cepat bosan dan jenuh dalam melakukan sesuatu	11 (55)	17 (68)	1 (3)	1 (2)	0 (0)	4,27	Tinggi

6.	Saya tetap tenang, bahkan dalam situasi yang membuat orang lain marah	1 (1)	1 (2)	3 (9)	16 (64)	9 (45)	4,03	Tinggi
7.	Persaingan yang ketat mengurangi semangat saya	23 (115)	7 (28)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4,77	Sangat Tinggi
8.	Saya sulit pulih dengan cepat sesudah merasa kecewa	19 (95)	8 (32)	1 (3)	2 (4)	0 (0)	4,47	Sangat Tinggi
9.	Saya kurang sabar bila menghadapi orang lain	22 (110)	8 (32)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4,73	Sangat Tinggi
10.	Saya segera menyelesaikan pekerjaan yang sudah saya rencanakan dengan tidak mengulur-ulur waktu	0 (0)	0 (0)	0 (0)	8 (32)	22 (110)	4,73	Sangat Tinggi
11.	Rasanya saya tidak tahu apa yang menjadi tujuan hidup saya	29 (145)	1 (4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4,97	Sangat Tinggi
12.	Saya suka mencoba-coba hal baru	5 (5)	5 (10)	0 (0)	15 (60)	5 (25)	3,3	Tinggi
13.	Saya malas mencoba lagi jika pernah gagal pada pekerjaan yang sama	19 (95)	11 (44)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3,63	Tinggi
14.	Saya senang menghadapi tantangan untuk memecahkan masalah	1 (1)	0 (0)	4 (12)	15 (60)	5 (25)	3,27	Tinggi
15.	Bila saya memenuhi hambatan dalam mencapai suatu tujuan, saya akan beralih pada tujuan lain	14 (70)	14 (56)	1 (3)	1 (2)	0 (0)	4,37	Sangat Tinggi
16.	Saya mudah menyerah pada saat menjalankan tugas yang sulit	18 (90)	12 (48)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4,6	Sangat Tinggi

17.	Saya tertarik pada pekerjaan yang menuntut saya memberikan gagasan baru	0 (0)	0 (0)	2 (6)	15 (60)	13 (65)	4,37	Sangat Tinggi
18.	Saya sering melakukan introspeksi untuk menemukan kembali hal-hal yang penting dalam hidup saya	0 (0)	0 (0)	0 (0)	11 (44)	19 (95)	4,63	Sangat Tinggi
19.	Saya malas mencoba lagi jika pernah gagal pada pekerjaan yang sama	22 (110)	6 (24)	0 (0)	1 (2)	1 (1)	4,57	Sangat Tinggi
20.	Saya mempunyai banyak teman dekat dengan latar belakang yang beragam	1 (1)	1 (2)	0 (0)	13 (52)	15 (75)	4,33	Sangat Tinggi
21.	Saya biasanya dapat mengetahui bagaimana perasaan orang lain terhadap saya	0 (0)	3 (6)	2 (6)	12 (48)	13 (65)	4,17	Tinggi
22.	Saya merasa bahwa teman saya akan menjatuhkan saya	12 (60)	8 (32)	6 (18)	2 (4)	2 (2)	3,87	Tinggi
23.	Sulit bagi saya memahami sudut pandang orang lain	14 (70)	9 (36)	1 (3)	5 (10)	1 (1)	4,0	Tinggi
24.	Saya merasa canggung ketika berbicara dengan orang yang tidak saya kenal	16 (80)	11 (44)	0 (0)	3 (6)	0 (0)	4,33	Sangat Tinggi
25.	Dalam suatu pertemuan, apa yang saya sampaikan biasanya menarik perhatian orang lain	1 (1)	2 (4)	9 (27)	15 (60)	3 (15)	3,57	Tinggi
26.	Ketika teman-teman saya memiliki masalah, mereka meminta nasehat kepada saya	0 (0)	1 (2)	1 (3)	6 (24)	22 (110)	4,63	Sangat Tinggi

27.	Saya bisa menempatkan diri pada posisi orang lain	0 (0)	2 (4)	0 (0)	12 (48)	16 (80)	4,4	Sangat Tinggi
28.	Saya dapat menerima kritik dengan pikiran terbuka dan menerimanya bila hal itu dapat dibenarkan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	7 (28)	23 (115)	4,67	Sangat Tinggi
29.	Saya merasa sulit untuk mengembangkan topik pembicaraan dengan orang lain	18 (90)	9 (36)	1 (3)	1 (2)	1 (1)	4,4	Sangat Tinggi
30.	Saya merasa sulit menemukan orang yang bisa diajak bersahabat secara dekat	20 (100)	9 (36)	0 (0)	1 (2)	0 (0)	4,6	Sangat Tinggi
31.	Pada waktu berbicara dalam suatu diskusi, saya sering salah tingkah karena banyak orang lain yang memperhatikan	17 (85)	5 (20)	1 (3)	6 (12)	1 (1)	4,03	Tinggi
32.	Saya mempunyai cara yang meyakinkan agar ide-ide saya dapat diterima orang lain	0 (0)	1 (2)	4 (12)	19 (76)	6 (30)	4,0	Tinggi
33.	Saya mampu mengorganisasi dan memotivasi suatu kelompok	0 (0)	0 (0)	1 (3)	14 (56)	15 (75)	4,4	Sangat Tinggi
34.	Masalah-masalah pribadi saya tidak mengganggu pergaulan saya dengan orang lain	0 (0)	0 (0)	0 (0)	9 (36)	21 (105)	4,7	Sangat Tinggi
35.	Saya berpedoman pada etika ketika berhubungan dengan orang lain	0 (0)	0 (0)	0 (0)	5 (20)	25 (125)	4,83	Sangat Tinggi
Rata-Rata Skor		314	178	42	247	264	4,32	Sangat Tinggi

Total Rata-Rata Skor						4,32	Sangat Tinggi
----------------------	--	--	--	--	--	------	---------------

Sumber : Data penelitian diolah (2021)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata skor untuk tanggapan responden tentang kecerdasan emosional sebesar 4,32 dan termasuk kategori sangat tinggi. Dari hasil tanggapan responden dapat diketahui bahwa karyawan tahu betul kekuatan dirinya, tidak meragukan kemampuannya, dan tidak mudah marah tanpa alasan yang jelas. Artinya karyawan mempunyai keterampilan kesadaran diri yang baik, karyawan akan mengetahui dan memahami emosinya. Karyawan memikirkan apa yang mereka inginkan sebelum bertindak, tidak merasa cepat bosan dan jenuh dalam melakukan sesuatu, tetap tenang bahkan dalam situasi yang membuat orang lain marah, persaingan yang ketat tidak mengurangi semangat karyawan, cepat pulih setelah merasa kecewa, sabar dalam menghadapi orang lain, dan segera menyelesaikan pekerjaan tanpa mengulur-ulur waktu. Artinya karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro mempunyai pengendalian diri yang baik, karyawan dapat mengelola atau mengontrol dirinya. Karyawan mengetahui apa yang menjadi tujuan hidupnya, suka mencoba hal-hal baru, tidak malas untuk mencoba lagi setelah mengalami kegagalan, senang menghadapi tantangan untuk memecahkan masalah, tidak beralih pada tujuan lain apabila mendapat hambatan dalam suatu tujuan, tidak mudah menyerah pada saat menjalankan tugas yang sulit, tertarik pada pekerjaan yang menuntut untuk memberikan gagasan baru, sering melakukan introspeksi diri, dan tidak malas mencoba lagi jika mengalami kegagalan pada pekerjaan yang sama. Artinya karyawan dapat memotivasi dirinya sendiri maka dari itu emosi karyawan akan tetap positif disetiap waktu serta karyawan akan menggunakan emosi sebagai motivasi untuk menciptakan kinerja yang baik. Karyawan mempunyai banyak teman dekat dengan latar belakang yang berbeda, dapat mengetahui bagaimana perasaan orang lain, tidak merasa akan dijatuhkan oleh teman, dapat memahami sudut pandang orang lain, tidak merasa canggung ketika berbicara dengan orang lain, hal yang disampaikan biasanya menarik perhatian orang, dimintai nasehat apabila ada teman yang mengalami masalah, dan dapat menempatkan diri pada posisi orang lain. Artinya karyawan mempunyai

empati yang tinggi, karyawan lebih sensitif pada emosi orang lain, dan baik dalam memprediksi respon emosi orang lain. Karyawan dapat menerima kritik dengan pikiran yang terbuka, tidak sulit untuk mengembangkan topik pembicaraan, tidak sulit menemukan sahabat, tidak salah tingkat pada saat berbicara dalam suatu diskusi, mempunyai cara yang meyakinkan agar ide-idei karyawan dapat diterima, mampu mengorganisasi dan memotivasi suatu kelompok, masalah pribadi tidak mengganggu pergaulan dengan orang lain, dan berpedoman pada etika saat berhubungan dengan orang lain. Artinya karyawan memiliki keterampilan sosial yang baik, karyawan memiliki kemampuan untuk berkiprah dalam kelompok-kelompok baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan masyarakat.

4.3.4. Tanggapan Responden Tentang Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada kuesioner ini untuk menilai kinerja karyawan, karyawan diminta untuk menilai diri sendiri dan menilai atasan langsung mereka. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11. Tanggapan Responden Tentang Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Jawaban					Rata-Rata Skor	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Saya berperilaku/bersikap baik ketika bekerja	0 (0)	0 (0)	0 (0)	7 (28)	23 (115)	4,77	Sangat Tinggi
2.	Saya merasa sesuai dengan pekerjaan saya saat ini	0 (0)	0 (0)	0 (0)	13 (52)	17 (85)	4,57	Sangat Tinggi
3.	Dalam menyelesaikan tugas saya dapat menyelesaikan dengan tepat dan cepat sesuai waktu yang ditentukan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	8 (32)	22 (110)	4,73	Sangat Tinggi

4.	Kuantitas kerja saya sesuai dengan standar kerja yang ditentukan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	12 (48)	18 (90)	4,6	Sangat Tinggi
5.	Saya dan karyawan lainnya memanfaatkan sumberdaya organisasi yang diberikan	0 (0)	0 (0)	0 (0)	15 (60)	15 (75)	4,5	Sangat Tinggi
6.	Pekerjaan saya dihargai dan diberi imbalan karena prestasi kerja saya	0 (0)	0 (0)	0 (0)	11 (44)	19 (95)	4,63	Sangat Tinggi
7.	Bagi saya penghargaan atas prestasi kerja adalah penting	0 (0)	0 (0)	0 (0)	11 (44)	19 (95)	4,63	Sangat Tinggi
8.	Saya tidak mengalami masalah untuk menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya	0 (0)	0 (0)	0 (0)	16 (64)	14 (70)	4,47	Sangat Tinggi
9.	Atasan saya mempunyai komitmen dan jiwa kepemimpinan yang baik	0 (0)	0 (0)	0 (0)	9 (36)	21 (105)	4,7	Sangat Tinggi
Rata-Rata Skor		0	0	0	102	168	4,62	Sangat Tinggi
Total Rata-Rata Skor							4,62	Sangat Tinggi

Sumber : Data penelitian diolah (2021)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata skor untuk tanggapan responden tentang kinerja karyawan sebesar 4,62 dan termasuk kategori sangat tinggi. Dari hasil tanggapan responden dapat diketahui bahwa karyawan bersikap baik saat bekerja, merasa sesuai dengan pekerjaannya saat ini, dan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat sesuai waktu yang ditentukan. Artinya karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro memiliki perilaku atau sikap kerja yang baik, dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki antusiasme, komitmen, dan motivasi dalam bekerja. Kuantitas kerja karyawan sesuai dengan standar kerja yang ditentukan, karyawan memanfaatkan sumberdaya organisasi yang diberikan, dan karyawan merasa dihargai akan prestasi kerjanya. Artinya karyawan memiliki hasil kerja yang baik sesuai dengan

yang diharapkan perusahaan. Bagi karyawan penghargaan atas prestasi kerja adalah penting, karyawan tidak merasa terbebani dengan dengan tugas yang diberikan, dan karyawan merasa atasannya mempunyai komitmen dan jiwa kepemimpinan yang baik. Artinya adanya kepuasan karyawan dalam bekerja maka dari itu kinerja karyawan akan meningkat.

4.4. Pengujian Hipotesis

4.4.1. Hasil Analisis Regresi Berganda

Dari analisis regresi linier berganda diperoleh koefisien regresi, nilai t hitung dan tingkat signifikansi yang ditampilkan pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.163	14.293		3.320	.028
	Self Leadership (X1)	.281	.254	.330	2.109	.002
	Self Efficacy (X2)	.158	.289	.262	2.047	.015
	Kecerdasan Emosional (X3)	.098	.123	.112	1.862	.031

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

Sumber : Data penelitian diolah (2021)

Dari hasil persamaan regresi dapat disimpulkan persamaannya sebagai berikut :

$$Y = 33,163 + 0,281 X1 + 0,158 X2 + 0,098 X3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

X1 = *Self Leadership*

X2 = *Self Efficacy*

X3 = Kecerdasan Emosional

e = Standard error

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut dapat dijelaskan bahwa pada variabel *self leadership* (X_1), *self efficacy* (X_2), dan kecerdasan emosional (X_3) secara keseluruhan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya jika *self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional naik, maka diikuti kenaikan kinerja karyawan, begitu juga dengan sebaliknya jika setiap variabel bebas (*self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional) tersebut turun maka akan diikuti penurunan kinerja karyawan.

4.4.2. Hasil Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh suatu variabel bebas, yaitu *self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional terhadap variabel terikat atau dependen yaitu kinerja karyawan secara parsial.

Cara melakukan uji t dilakukan dengan melihat apabila t hitung $>$ t tabel dan tingkat signifikansi (α) $<$ 0,05 maka dapat diartikan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah positif dan signifikan sehingga hipotesis diterima. Menentukan t tabel dengan (α) = 0,05 dan $n = 30$ diperoleh nilai t tabel sebesar 1,697. Dengan demikian untuk pengujian masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.12 diatas. Maka untuk hasil pengujian masing- masing variabel adalah sebagai berikut:

Pengujian hipotesis yang pertama yaitu:

H01: *Self Leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha1: *Self Leadership* berpengaruh terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 4.12, menunjukkan bahwa nilai variabel *self leadership* (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai sig. 0,002 $<$ 0,05 maka Ha1 diterima dan H01 ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *self leadership* (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian hipotesis yang kedua yaitu:

H02: *Self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha2: *Self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 4.12, menunjukkan bahwa nilai variabel *self efficacy* (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai sig. $0,015 < 0,05$ maka Ha2 diterima dan H02 ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian hipotesis yang ketiga yaitu:

H03: kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha3: kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 4.12, menunjukkan bahwa nilai variabel kecerdasan emosional (X_3) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai sig. $0,031 < 0,05$ maka Ha3 diterima dan H03 ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

4.4.3. Hasil Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Untuk menguji kelayakan data ini digunakan uji statistik F, dengan ketentuan sebagai berikut: (1) Taraf signifikan $\alpha = 0,05$; (2) Kriteria pengujian dimana p value $< \alpha$ berarti model layak untuk di uji, sedangkan apabila p value $> \alpha$ berarti model tidak layak untuk di uji. Nilai F tabel dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 27$, maka nilai F tabelnya adalah 2,96. Hasil uji f dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13. Hasil Uji F (Simultan)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.364	3	5.455	5.501	.035 ^b
	Residual	282.836	26	10.878		
	Total	299.200	29			

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional (X3), Self Efficacy (X2),
Self Leadership (X1)

Sumber : Data penelitian diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.13, dilakukan pengujian hipotesis melalui uji F yaitu menguji pengaruh *self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja.

Ho: *self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha: *self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja

Hasil analisis uji F pada tabel diatas menunjukkan p-value $0,035 < 0,05$ yang artinya terdapat pengaruh antara variabel-variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Selain itu, dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dengan taraf kesalahan 5% dengan F tabel sebesar 2,96. Nilai F hitung $5,501 >$ nilai F tabel 2,96 yang artinya terdapat pengaruh positif. Maka Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya, *self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4.4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah ini :

Tabel 4.14. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 ^a	.655	.614	1.298

a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional (X3), Self Efficacy (X2), Self Leadership (X1)

Sumber : Data penelitian diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 4.14 terlihat tampilan output SPSS model *summary* besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,614. Hal ini berarti 61,4% variasi kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen di atas. Sedangkan sisanya 38,6% di dapatkan dari ($100\% - 61,4\% = 38,6\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model dalam penelitian ini.

4.5. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, maka dapat disimpulkan bahwa *self leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dengan nilai *self leadership* pada karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro dengan kategori sangat tinggi. *Self leadership* yang dapat dilihat baik dari pelayanan dan suasana kantor, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah peran atasan yang terus memberikan keleluasaan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah maupun pekerjaan dengan cara mereka sendiri sehingga memberikan stimulus pada karyawan untuk mandiri dan berusaha keras mengontrol diri sendiri dalam bekerja. Pimpinan mengembangkan *self-leadership* melalui keteladanan. Dalam konteks ini, proses pembentukan seorang karyawan menjadi self-leadership dilakukan melalui upaya pemberian contoh atau keteladanan yang baik oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Bentuk pengelolaan kepemimpinan dapat dilakukan dengan mengajukan penambahan karyawan dengan promosi jabatan, sehingga dapat meminimalisir penumpukan pekerjaan pada seorang karyawan. Selain itu, pengajuan penambahan sarana prasarana juga perlu dilakukan untuk mendukung pelaksanaan program kerja dan meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2014) *self leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Carter et al. (2018) *self leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama dibuktikan Salman et al. (2016) menyatakan *self leadership* berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pekerjaan. Haddad & Taleb (2016) menyatakan bahwa efikasi diri berdampak nyata terhadap kinerja. Dimana dengan meningkatnya *self leadership* akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Hasil dari beberapa penelitian ini mendukung pendapat dari Manz & Sims (2001), bahwa *Self-leadership* merupakan pencarian yang luas mengenai strategi yang berfokus kepada perilaku, pemikiran dan perasaan yang digunakan untuk mempengaruhi dirinya sendiri. *Self-leadership* adalah apa yang orang lakukan untuk memimpin dirinya sendiri atau berfokus pada diri sendiri yang memungkinkan dirinya menentukan kembali mengenai kepengikutannya, memperoleh otonomi dan tanggungjawab untuk mengawasi kehidupannya. Tugas terberat yang dipikul oleh seorang pemimpin adalah bagaimana melepaskan kekuatan *self-leadership*-nya kepada bawahan. Dalam kaitan tersebut beberapa cara yang dapat dilakukan antara lain: melalui keteladanan (*self modelling*) melalui penyusunan sasaran sendiri (*self goal setting*); melalui penghargaan secara alami (*natural reward*) dan melalui pola berpikir positif (*positive pattern*).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, maka dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan karena karyawan selalu merasa mampu untuk menyelesaikan setiap pekerjaannya dan percaya bahwa mereka memiliki ketrampilan yang sama atau melebihi daripada teman-temannya. Dalam bekerja mereka akan menyukai pekerjaan yang menantang dan akan merasa puas dengan hasil kerjanya. Seseorang yang memiliki nilai *self efficacy* yang tinggi cenderung mencoba lebih keras agar dapat menguasai tantangan dalam situasi sulit, menunjukkan kegigihan dalam menghadapi hambatan, menanggapi umpan negatif dengan meningkatkan usaha dan motivasi, menentukan lebih banyak tujuan yang menantang, dan bekerja lebih keras dan lebih panjang untuk mencapainya.

Dalam organisasi, kinerja yang baik merupakan tujuan perusahaan dan karyawan yang harus dicapai. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan berbagai usaha yang harus dilakukan. Seseorang akan berani untuk melakukan berbagai macam tindakan, ketika seseorang tersebut merasa yakin bahwa sesuatu yang ditujunya akan berhasil diraih begitupun sebaliknya. Keyakinan tersebut yang mendorong seseorang untuk terus bertahan dalam usahanya mencapai tujuan. *Self-efficacy* merupakan suatu

dorongan bagi seseorang dalam melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang dikehendaknya. *Self-efficacy* dalam bidang akademik berkaitan dengan keyakinan karyawan akan kemampuannya dalam melakukan tugas-tugas, mengatur kegiatan kerja, dan mampu mengontrol prioritas kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *self-efficacy* yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka karyawan tersebut akan mengeluarkan usaha yang cukup besar agar mereka dapat meraih kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indrawati (2014), Lestari (2015) dan Sari (2014) yaitu *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya *self efficacy* yang dialami oleh karyawan maka karyawan akan memiliki persepsi bahwa tujuan dia bekerja sesuai dengan tujuan organisasinya serta membuat karyawan akan memiliki motivasi yang kuat terhadap organisasi dimana ia bekerja. Individu yang memiliki *self efficacy* rendah maka mereka tidak memiliki keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas dan akan berusaha menghindari dari tugas tersebut (Sari, 2014).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ini terbukti dalam penelitian ini menjelaskan jika kecerdasan emosional naik maka mampu meningkatkan kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro begitu juga sebaliknya. Hasil tersebut memperlihatkan apabila tingginya kecerdasan emosional karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro dapat memberikan pengaruh yang cukup besar dalam meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Bentuk kecerdasan emosional karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro antara lain karyawan sering melakukan diskusi diluar kantor dan diskusi didalam kantor juga sering dilakukan antara atasan dan bawahan ketika sedang ada evaluasi target dan pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan. Kecerdasan emosional memiliki banyak fungsi dengan mengetahui kapan dan bagaimana mengekspresikan emosi sehingga hal tersebut dapat menjadi kontrol untuk setiap individu dalam menjalankan aktivitas dan tuntutan pekerjaan pada organisasi. Kecerdasan emosi juga merupakan kemampuan untuk mengenali, mengelola, dan mengekspresikan emosi dengan tepat. Jika seorang karyawan

mempunyai emosional diri atau *self awareness* yang tinggi, maka akan bekerja dengan lebih baik dan bahkan cenderung sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, sehingga pada akhirnya akan mencapai kinerja yang lebih baik.

Kecerdasan emosional dan kinerja memiliki hubungan dan saling terkait. Setiap individu dalam suatu organisasi yang memiliki emo-si baik, cenderung memiliki kemauan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya, seperti yang dinyatakan oleh Daniel Goleman (2000). Kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik serta dalam membina hubungan dengan orang lain. Kerangka kerja kecerdasan emosional adalah kesadaran diri, pengaturan, motivasi, empati dan ketrampilan sosial.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Abdillah & Rahmat, 2017; Gondal & Husain, 2013; Shahzad et al., 2011). Semakin baik kecerdasan emosional karyawan dalam bekerja, maka semakin baik pula pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik (Jorfi et al., 2010).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang terakhir, maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama *self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Puri Anjasmoro. Hal ini juga di dukung dengan hasil statistik deskriptif yang menunjukkan *self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional memiliki nilai yang baik dengan kategori tinggi dan sangat tinggi. Adapun kinerja karyawan juga memiliki nilai yang baik yaitu masuk dalam kategori sangat tinggi. Dari hasil analisis tersebut maka dapat disimpulkan bahwa nilai *self leadership*, *self efficacy*, dan kecerdasan emosional yang sangat tinggi juga diikuti dengan nilai kinerja karyawan yang sangat tinggi juga.