BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

BCA didirikan pertama kali pada tanggal 21 Februari 1957 dengan nama Bank Central Asia NV. Tahun 1998, BCA diambil alih oleh BPPN akibat kesulitan keuangan pada saat krisis ekonomi terjadi. Namun, berkat kebijaksanaan bisnis dan pengambilan keputusan yang arif, BCA berhasil pulih kembali dalam waktu yang singkat. Di bulan Desember 1998, aset BCA mencapai Rp 67.93 triliun, padahal di bulan Desember 1997 hanya Rp 53.36 triliun. Seiring berjalannya waktu, kepercayaan masyarakat pada BCA pun pulih, dan pada tahun 2000 BPPN menyerahkan BCA ke Bank Indonesia. Selanjutnya, BCA mengambil langkah besar, yakni menjadi perusahaan publik, dan penawaran saham perdananya pun berlangsung di tahun 2002. BPPN melepas 51% dari sahamnya di BCA melalui tender. FarIndo Investment, Ltd., yang berbasis di Mauritius, yang terdiri dari Farallon Capital Management LLC dan keluarga Hartono memenangkan tender tersebut dan menguasai 3,153,005,000 saham atau sebesar 52.4% (atau 51% atas dasar dilusi). Sisa saham lainnya dimiliki oleh masyarakat sebesar 33.96%; BPPN sebesar 8.56%; Anthony Salim sebesar 1.85%; Soedono Salim sebesar 1.12%; Andree Salim sebesar 2.10%, dan 0.01% dikuasai oleh lain-lain.

Saat ini, BCA terus meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik, kepatuhan terhadap regulasi yang ada, pengelolaan risiko secara baik

dan komitmen pada nasabahnya. Sehingga pencapaian BCA di tahun 2010 sebagai peringkat ketiga bank terbaik di Indonesia pun layak untuk diraih. Dan menurut data 31 Desember 2010, FarIndo Investments Ltd. masih menguasai mayoritas saham BCA, yakni sebesar 47.15%.

Visi Perusahaan

Bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia.

Misi Perusahaan

- Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan.
- Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
- Meningkatkan nilai francais dan nilai *stakeholder* BCA.

Tata Nilai Perusahaan

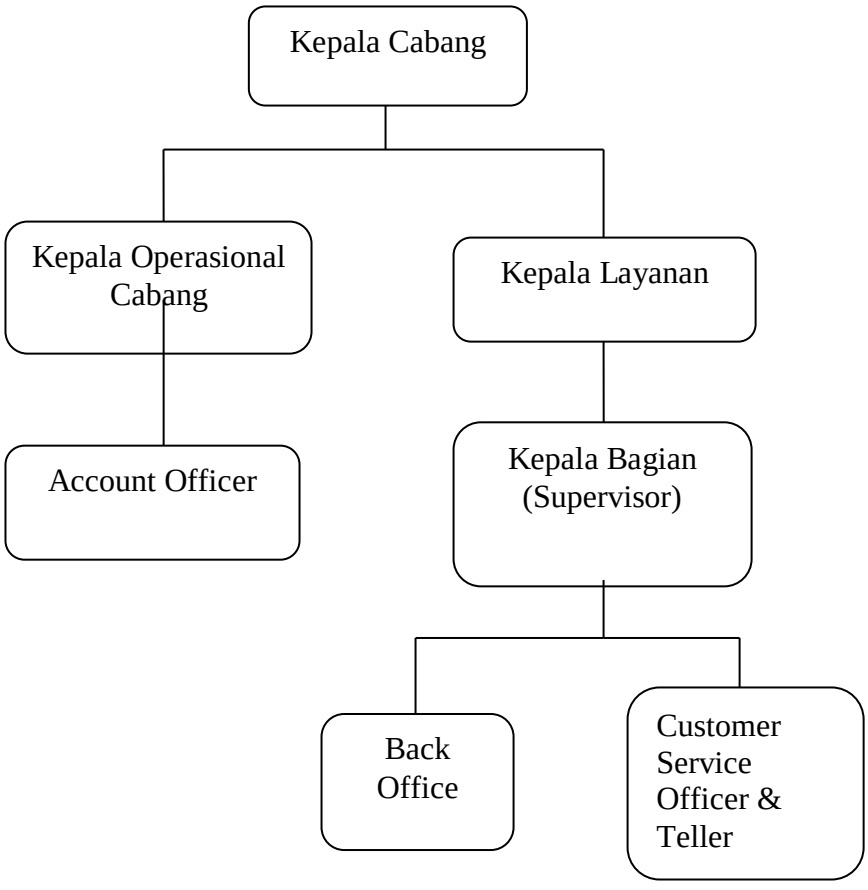
1. Fokus Pada Nasabah
2. Integritas
3. Kerjasama Tim
4. Berusaha Mencapai Yang Terbaik

4.1.2 Struktur Organisasi

PT. Bank Central Asia, Tbk adalah badan usaha milik swasta yang bersaing di lingkungan perbankan. Dipimpin oleh suatu direksi, Organisasi PT. Bank Central Asia, Tbk disusun dalam tiga tingkatan, yaitu tingkat wilayah, tingkat pusat dan tingkat cabang.

Adapun struktur organisasi PT. Bank Central Asia, Tbk pada kantor cabang Kiaracondong tempat dilakukannya penelitian adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1
Sruktur Organisasi PT. Bank Central Asia, Tbk kantor cabang Kiaracondong



4.1.3 Deskripsi Jabatan

Uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab Kantor Cabang BCA adalah sebagai berikut:

1. Kepala Cabang (Pimpinan)

A. Tanggung jawab :

1. Bertanggung jawab sebagai wakil Direksi Pusat untuk menjalankan perusahaan.

2. Bertanggung jawab untuk memberikan laporan kemajuan cabang kepada Direksi Pusat termasuk laporan keuangan cabang.

3.Menjalankan Program Perusahaan untuk cabang tersebut dan mengejar target.

B.Uraian Tugas :

1. Bertugas memimpin kantor cabang ditempat kedudukannya dan bertindak atas nama direksi baik di dalam maupun di luar pengadilan dalam hubungannya dalam kegiatan usaha bank.

2. Memegang rahasia bank dan kode lalulintas keuangan.

3. Melaksanakan misi kantor cabang secara keseluruhan.

4. Mengelola pelaksanaan sistem dan prosedur.

5. Merencanakan, mengembangkan, melaksanakan, serta mengelola bisnis di wilayah kerja kantor cabang.

6. Merencanakan, mengembangkan, melaksanakan, serta mengelola layanan unggulkepada nasabah.

7. Mengelola Kas Daerah.

8. Memberikan kontribusi laba yang nyata terhadap upaya pencapaian laba bank secara keseluruhan.

9. Memberikan kontribusi yang nyata untuk mendorong pemberdayaan ekonomi.

10. Melaksanakan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur, peraturan Bank Indonesia serta peraturan perundang-undangan lain yang berlaku.

2. Kepala Operasional Cabang

A. Tanggung jawab

1. Bertanggung jawab sebagai wakil Kepala cabang untuk menjalankan setiap kegiatan operasional.

2. Bertanggung jawab untuk memberikan laporan kemajuan cabang kepada Kepala Cabang termasuk laporan keuangan cabang.

3. Menjalankan Program Perusahaan untuk cabang tersebut dan mengejar target.

B. Uraian Tugas :

1 .Mempunyai tugas untuk mengelola pelaksanaan tugas rutin harian di Back Office secara efektif dan effisien serta menyusun laporan mengenai kegiatan operasional harian dan bulanan pada kantor cabang sesuai dengan pedoman dan pelaporan dari Kantor Pusat baik untuk keperluan manajemen maupun keperluan ekstren.

2. Membantu pimpinan cabang dalam bidang operasi yang biasa dalam perbankan disebut dengan bank office. Dalam pengoperasian bank Kepala Operasional membawahi:

- **Kasir** : Biasanya dalam suatu kantor cabang ada sekitar 4-5 orang yang tugasnya membantu nasabah untuk penerimaan dan pengambilan uang,transfer,pengiriman uang dan menabung.Biasanya para kasir-kasir tersebut dikepalai oleh kepala kasir.
- **Deposito** : Seseorang yang tugasnya membuat document (surat berharga) dari nasabah yang biasanya berjangka waktu 1 bulan,3 bulan,6 bulan,12 bulan.
- **Tabungan** : Seseorang yang mencatat dan membukukan tabungan dari nasabah.
- **Kliring** : Seseorang yang tugasnya memindahkan dan mencatat dana-dana nasabah ke Bank lain dalam bentuk warkat (cek dan giro) jadi bahan dalam bentuk tunai.

- **Transfer** : Seseorang yang tugasnya memindahkan dan mencatat dana-dana nasabah ke Bank lain dalam bentuk tunai.
- **Administrasi Kredit** : Seseorang yang tugasnya mencatat dan menyimpan jaminan-jaminan kredit nasabah.Jaminan-jaminan itu disimpan dalam khazanah (Brankas/Lemari besi).

MANAGER MARKETING (MM)

Seseorang yang tugasnya membantu pimpinan cabang dalam bidang marketing (pemasaran).

Dalam perbankan manager marketing membawahi :

AAO : (Assistant Account Officer). Seseorang yang tugasnya membantu Manager Marketing.

Marketing Funding : Seseorang yang tugasnya mencari dan mengumpulkan dana nasabah.

Marketing Landing : Seseorang yang tugasnya member kredit.

Consumer Marketing : Seseorang yang tugasnya member kredit consumer pada nasabah (kredit rumah,kredit mobil dll).

Costumer Service : Seseorang yang tugasnya membantu nasabah dalam membuka tabungan,membuka deposito.

Legal : Seseorang yang tugasnya membantu marketing dalam bidang hukumnya dalam memberikan kredit.

Bagian Umum : Seseorang yang tugasnya mengeluarkan dan mencatat seluruhnya yang dibutuhkan, misalnya tiket-tiket perjalanan (aplikasi-akomodasi),perlengkapan dapur dan barang-barang dapur untuk karyawan.

Satpam : Seseorang yang tugasnya menjaga keamanan Bank tersebut.

Office Boy (OB) : Seseorang yang tugasnya membantu karyawan membeli makanan,membuat minuman dan membantu mengantar surat-surat nasabah yang urgent,serta membersihkan seluruh gedung kantor.

Driver : Seseorang yang tugasnya mengantar karyawan untuk kepentingan kantor dan menjaga kendaraan dan kebersihan kendaraan.

SEKRETARIS : Seseorang yang tugasnya membantu pimpinan cabang dalam bidang surat menyurat atau mengurusi segala kepentingan pimpinan cabang.

AUDIT : Tugasnya mengawasi pengoperasian perbankan,tetapi pekerjaannya tidak di bawah pimpinan cabamg,melainkan bertanggung jawab langsung pada kantor pusat

3. Kepala Layanan

A. Tanggung Jawab

1. Bertanggung jawab sebagai wakil dari Kepala Cabang yang berfokus pada pelayanan nasabah.

2. Memberikan pelayanan terbaik dan memberikan solusi kepada nasabah.

3. Bertanggung jawab untuk memberikan laporan pelayanan nasabah kepada Kepala Cabang.

B. Uraian Tugas :

Mempunyai tugas untuk mengelola pelaksanaan tugas rutin harian di Front Office secara effektif dan effisien serta menyusun laporan mengenai kegiatan operasional kantor cabang sesuai dengan pedoman dan pelaporan dari Kantor Pusat baik untuk keperluan manajemen maupun keperluan ekstren. Kepala Layanan Cabang mempunyai tanggung jawab membawahi 3 (Tiga) seksi, yaitu

seksi pengumpulan dana dan pelayanan nasabah dan seksi akuntansi serta mengadakan koordinasi dengan setiap tugas dari bawahannya yaitu :

a. Kabag Kas Besar

Kabag Kas Besar mempunyai tanggung jawab terhadap Pemeliharaan Kas Besar yang membawahi beberapa seksi yaitu :

- Kas Besar
- Samsat I
- Samsat II
- Kas Supadio
- Kas Sudarso

b. Kabag Pelayanan Uang Tunai

Kabag Pelayanan Uang Tunai bertanggung jawab terhadap beberapa seksi yang berhubungan langsung dengan nasabah dan membawahi beberap seksi yaitu :

- Teller
- PDAM
- Pensiunan
- Gaji
- Kas Mobil

c. Kabag CSO dan CID

Kabag CSO dan CID bertanggung jawab terhadap pelayanan nasabah atau pelayanan dinasabah membutuhkan suatu informasi terhadap produk perbankan atau pelayanan pendaftaran nasabah baru (Giro/Deposito/ Tabungan), informasi saldo, pengiriman uang dan lain-lain.

4. Acount Officer

A. Tanggung jawab

1. Bertanggung jawab untuk memberikan laporan mengenai pemasaran kredit.

2. Bertanggung jawab sebagai analisis kredit yang telah memberikan approved

kepada debitur yang mengajukan kredit.

B. Uraian Tugas

1. Melakukan pemasaran kredit (sesuai dengan kebijakan perkreditan bank yang bersangkutan).

2. Melakukan analisis kredit, sehingga dapat membuat suatu keputusan apakah permohonan kredit yang diajukan oleh calon debitur atau debitur(jika permohonan merupakan penambahan fasilitas kredit) layak dibiayai.

3. Menguasai kemampuan marketing dan analisis kredit, termasuk dalam melakukan perhitungan tingkat resiko dan pengembalian pinjaman yang diberikan kepada seseorang atau suatu badan usaha.

4. Mampu melihat dengan seksama kondisi, karakter dan prosepek usaha debitur serta mampu melakuakan analisi laporan keuangan debitur, sehingga dia dapat menilai kemampupan debitur untuk mengembalikan pinjamannya, kondisi keuangan, kemampuan berkompentisi, keunggulan

debitur resiko-resiko spesifik yang dihadapi oleh suatu industri, barriers to entry, dan lain-lain.

5. Melakukan negosiasi lebih lanjut berdasarkan persetujuan tersebut dengan calon debitur mengenai besar plafon kredit, jangka waktu dan persyaratan kredit yang harus dipenuhi. Apabila telah disetujui oleh dua belah pihak baru maka dibuatkan perrjanjian kredit dan mengumpulkan dokumentasi kredit serta proses pengikatan terhadap jaminan yang diberikan debitur.

5. Kepala Bagian (supervisor)

A. Tanggung jawab

1. Bertanggung jawab sebagai supervisor / pemimpin teller dan CSO.
2. Memberikan hasil laporan dari pelayanan teller dan CSO dan bertanggung jawab atas segala hasil pelayanan terhadap nasabah.
3. Bertanggung jawab untuk memberikan laporan dari pelayanan kepada Kepala Cabang termasuk laporan keuangan cabang.

B. Uraian Tugas

1. Membuat laporan awal hingga akhir hari dari pelayanan terhadap nasabah.
2. Memberi persetujuan saat nasabah meminta solusi atas permasalahannya.

3. Memberikan solusi dan pelayanan terbaik sesuai dengan prosedur yang berlaku.
4. Membuat laporan lembur teller dan cso bagian frontliner.
5. Memberikan product knowledge bawahannya.

4.1.4 Aspek Kegiatan Perusahaan

Usaha pokok PT. Bank Central Asia, tbk adalah menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit serta jasa-jasa keuangan lainnya.

Produk yang disediakan untuk menghimpun dana adalah sebagai berikut :

1. Giro

1. Tabungan :

- Tabungan Serba Guna (TSG)
- Tabungan Simpanan Pembangunan Daerah (Simpeda).

2. Deposito :

- Deposito berjangka
- Sertifikat deposito
- Deposit on call

Produk kredit terdiri dari :

1. Kredit Usaha Kecil (KUK) :

- P E R (Pemberdayaan Ekonomi Rakyat)
- P E G E L (Pengusaha Golongan Ekonomi Lemah).
- P H B K (Pembiayaan Hubungan Bank dan Kelompok Usaha).

- Mitra Usaha PT. Pupuk Kaltim.
- Kredit Pembelian Gabah
- KU / KMK s.d. Rp350 Juta.

2. Kredit Cicilan

3. Kredit Non Kuk :

- Kredit Investasi di atas Rp350 Juta
- Kredit Modal kerja di atas Rp350 Juta.

Produk jasa-jasa keuangan lainnya :

1. Pemegang Rekening Kas Daerah
2. Kiriman Uang
3. Surat Keterangan Bank (referensi bank)
4. Surat Dukungan Keuangan Bank
4. Bank Garansi (tender, pelaksanaan, uang muka, pemeliharaan)
6. Inkasso
7. Jual beli valuta asing (money changer)
8. S K B D N (Surat Keterangan Berdokumen Dalam Negeri)
9. Payment point (pembayaran rekening telepon, Handphone, dan PDAM).
10. Pembayaran gaji PNS dan pensiunan.
11. Penyewaan Safe deposit box

4.1.5 Produk

Bank Central Asia (BCA) menyediakan produk dan layanan jasa perbankan, antara lain berupa: tabungan (Tahapan BCA, Tahapan Gold, Tapres Giro BCA, dan Deposito Berjangka); kredit perbankan (KPR BCA, KPR BCAXtra, *Refinancing*, KPA BCA, dan KKB BCA); debit BCA; kartu kredit BCA (BCA Card, JCB BCA, BCA Visa, BCA Mastercard); BCA by Phone; m-BCA, KlikBCA (Internet Banking); BCA *Remittance*; Inkaso BCA.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristrik responden merupakan cerminan bagaimana keadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh 43 responden dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (F)	Presentase (%)
Pria	16	37.21 %
Wanita	27	62.79 %
Total	**43**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa karyawan BCA Kantor Cabang Kiaracondong rata-rata didominasi oleh wanita, dimungkinkan karena

wanita bisa lebih tekun dan terampil dalam melakukan pekerjaan maupun pelayanan konsumen.

Tabel 4.2

Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi (F)	Presentase (%)
20 - 30 tahun	18	41.86%
31 - 40 tahun	16	37.21%
Lebih dari 40 tahun	9	20.93%
Total	**43**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan distribusi responden menurut usia seperti pada tabel 4.2 diatas menunjukan bahwa BCA Kantor Cabang Kiaracondong memprioritaskan karyawan dengan usia produktif, tujuannya yaitu untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan melalui produktifitas individu yang akan berimpilikasi kepada produktifitas perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 4.3

Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi (F)	Presentase (%)
SMA/Sederajat	6	13.95%
D3	14	32.56%
S1	18	41.86%
S2	5	11.63%
Total	**43**	**100%%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa banyaknya kayawan yang memiliki tingkat pendidikan Diploma dan Sarjana di PT. Bank Central Asia, Tbk mengindikasikan bahwa karyawan harus memiliki tingkat pendidikan yang baik, karena karyawan dengan tingkat pendidikan yang baik akan memudahkan manajeman dalam memberikan arahan dalam bekerja.

Tabel 4.4

Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi (F)	Presentasi (%)
Kurang dari 1 tahun	9	20.93%
1 – 5 tahun	16	37.21%
6 – 10 tahun	11	25.58%
Lebih dari 10 tahun	7	16.28%
Total	**43**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat karyawan yang bekerja antara 1 – 5 tahun yang lebih mendominasi. Hal ini menunjukan karena sebagian besar karyawan Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong berusia produktif, sehingga banyak karyawan yang belum terlalu lama berkerja di perusahaan tersebut.

4.3 Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh dari penyebaran angket kepada responden sebagai sumber data utama dalam penelitian ini, selain upaya perolehan data melalui observasi, wawancara dan studi pustaka untuk melengkapi data utama. Angket terdiri dari 35 butir pernyataan dengan rincian 9 butir pernyataan mengenai Gaya kepemimpinan, 14 butir pernyataan mengenai Beban kerja dan 12 butir pernyataan tentang Stress kerja. Metode yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur sebagai alat bantu dalam penarikan kesimpulan.

4.3.1 Analisis Deskriptif Hasil Tanggapan Responden

Uraian mengenai data hasil penelitian digunakan untuk memberikan gambaran kondisi objek penelitian yang diamati berdasarkan tanggapan respondenterhadap setiap indikator dan variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden melalui persentase jumlah skor tanggapan responden.

4.3.1.1 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Di PT. Bank Central Asia, Tbk KCP Kiaracondong Bandung

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Pada variable gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan 3 dimensi yang terdiri dari Kepemimpinan otokratis**,** Kepemimpinan domokratis**,** Kepemimpinan Laissez faire.

Variabel gaya kepemimpinan ini menggunakan 8 item kuesioner dengan penilaian dilakukan oleh 43 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap variable gaya kepemimpinan secara keseluruhan adalah tinggi, dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5

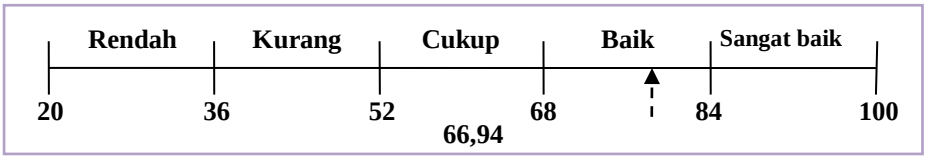
Persentase skor gaya kepemimpinan

Indikator	Skor Aktual	Skor ideal	% skor aktual	Kriteria
Kepemimpinan otokratis	**404**	**215**	**62.64%**	**Cukup**
Kepemimpinan domokratis	**292**	**215**	**69.15%**	**Cukup**
Kepemimpinan Laissez faire	**438**	**215**	**66.05%**	**Cukup**
Total	**1134**	**645**	**65.94**	**Cukup**

Sumber : Lampiran Data Penelitian 2014

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan di Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong rata-rata skornya adalah sebesar 62.63%, hal itu berarti menurut responden gaya kepemimpinan rendah, namun apabila dilihat dari range kategori tidak terlalu rendah, karena rata-rata skor berada di atas sedikit kategori tinggi. Kepemimpinan otokratis**,** Kepemimpinan domokratis**,** Kepemimpinan Laissez faire, ketiganya memperoleh tanggapan cukup, yaitu 53.95%, 66.51% dan 67,44 berada diantara 52.01-68.00, maka hasilnya dinyatakan cukup.

Maka dapat dibuat kategori yang digunakan dalam menilai secara menyeluruh skor penilaian berdasarkan jarak interval seperti yang digambarkan pada garis kontinum berikut:



Gambar 4.2
Interval skor gaya kepemimpinan

Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai Gaya Kepemimpinan maka penulis juga menyajikan hasil penilaian pada masing-masing butir pernyataan, yang diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator gaya kepemimpinan yang dioperasionalisasikan menjadi 8 butir penyataan.

Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator Gaya Kepemimpinan.

Tabel 4.6
Tanggapan responden mengenai pemimpin mengeluarkan kebijakan secara mendadak dan tanpa berkonsultasi terlebih dahulu dengan bawahan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	5	9.43	5
Tidak setuju	2	17	32.08	34
Cukup setuju	3	11	20.75	33
Setuju	4	6	11.32	24
Sangat Setuju	5	4	7.55	20
Jumlah		**43**	**100**	**116**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 32,08% menyatakan tidak setuju bahwa pemimpin selalu mengeluarkan kebijakan secara mendadak dan tanpa berkonsultasi terlebih dahulu dengan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang diberikan pimpinan seringkali tidak sesuai dengan harapan karyawan sehingga dalam pelaksanaannya karyawan merasa berat untuk melaksanakan aturan tersebut. Dengan demikian perlunya perhatian lebih lanjut dari pimpinan terhadap karyawan mengenai kebijakan yang dikeluarkan agar sesuai dan membuat karyawan puas sehingga akan memotivasi kerja karyawan.

Tabel 4.7
Tanggapan responden mengenai pemimpin selalu memberikan perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	7	13.21	7
Tidak setuju	2	16	30.19	32
Cukup setuju	3	5	9.43	15
Setuju	4	14	26.42	56
Sangat Setuju	5	1	1.89	5
Jumlah		**43**	**100**	**115**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 30.19% menyatakan tidak setuju dengan perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dalam memberikan perintah tidak melihat situasi dan kondisi karyawannya. Kondisi tersebut dianggap menjadi tekanan bagi karyawan sehingga dapat mengurangi respon karyawan pada pimpinan dan mengurangi kinerja karyawan itu sendiri.

Tabel 4.8
Tanggapan responden mengenai pemimpin selalu mengawasi setiap kehadiran karyawan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Setuju	5	6	11.32	30
Setuju	4	20	37.74	80
Cukup setuju	3	6	11.32	18
Tidak setuju	2	6	11.32	12
Sangat Tidak Setuju	1	5	9.43	5
Jumlah		**43**	**100**	**145**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 37.74% menyatakan setuju bahwa pemimpin selalu mengawasi setiap kehadiran karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan cukup ketat dalam mengawasi kehadiran karyawan, hal ini dianggap

lumrah bagi karyawan sebab karyawan memiliki *job desk* masing-masing sehingga perlu bertanggung jawab terhadap setiap pekerjaannya.

Tabel 4.9
Tanggapan responden mengenai pemimpin selalu memberikan pujian atau kritik atas hasil kerja karyawan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	6	11.32	30
Setuju	4	22	41.51	88
Cukup setuju	3	8	15.09	24
Tidak setuju	2	4	7.55	8
Sangat Tidak Setuju	1	3	5.66	3
Jumlah		**43**	**100**	**153**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 41.51% menyatakan setuju bahwa pemimpin selalu memberikan pujian atau kritik atas hasil kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan sering memberikan penghargaan kepada karyawan berupa pujian atas hasil kerja karyawan. Pemberian penghargaan bagi karyawan tidak hanya berupa pujian untuk meningkatkan kinerja tetapi dapat dilakukan pula dengan penghargaan berupa hadiah atau bonus, hal ini karena dapat dirasakan langsung untuk karyawan.

Tabel 4.10
Tanggapan responden mengenai pemimpin selalu meminta bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	6	11.32	30
Setuju	4	16	30.19	64
Cukup setuju	3	9	16.98	27
Tidak setuju	2	6	11.32	12
Sangat Tidak Setuju	1	6	11.32	6
Jumlah		**43**	**100**	**139**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 30.19% menyatakan setuju bahwa pemimpin selalu meminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, hal menunjukkan kebanyakan karyawan merasa dihargai dan diperhatikan apabila pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam memutuskan pengambilan proses keputusan dalam perusahaan.

Tabel 4.11
Tanggapan responden mengenai pemimpin selalu menciptakan kerjasama yang serasi antara atasan dan bawahan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Setuju	5	7	13.21	35
Setuju	4	19	35.85	76
Cukup setuju	3	11	20.75	33
Tidak setuju	2	4	7.55	8
Sangat Tidak Setuju	1	2	3.77	2
Jumlah		**43**	**100**	**154**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 35.85% menyatakan setuju dengan pemimpin selalu menciptakan kerjasama yang serasi antara atasan dan bawahan. Hal ini menujukkan bahwa kerjasama yang harmonis antara pimpinan dan bawahan akan menghasilkan pekerjaan yang diharapkan baik oleh karyawan maupun perusahaan.

Tabel 4.12
Tanggapan responden mengenai pemimpin menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar kayawan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Setuju	5	7	13.21	35
Setuju	4	19	35.85	76
Cukup setuju	3	9	16.98	27
Tidak setuju	2	2	3.77	4
Sangat Tidak Setuju	1	6	11.32	6
Jumlah		**43**	**100**	**148**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 35.85% menyatakan setuju bahwa pemimpin menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar kayawan. Hal ini karena masih kurangnya beberapa karyawan yang secara personal dianggap kurang dalam berkomunikasi sehingga perlu menggunakan partisipasi kelompok.

Tabel 4.13
Tanggapan responden mengenai pemimpin mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya secara lengkap

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	9	16.98	45
Setuju	4	13	24.53	52
Cukup setuju	3	2	3.77	6
Tidak setuju	2	14	26.42	28
Sangat Tidak Setuju	1	5	9.43	5
Jumlah		**43**	**100**	**136**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 24.53% menyatakan setuju bahwa pemimpin mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya secara lengkap, sedangkan 26.42% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan beberapa karyawan merasa tertantang dengan pemberian tanggung jawab secara penuh oleh pimpinan, sedangkan sebagian lagi merasa tanggung jawab yang diberikan secara lengkap tidak berdampak pada kompensasi yang diberikan perusahaan.

4.3.1.2 Analisis Deskriptif Beban Kerja Di PT. Bank Central Asia KCP Kiaracondong Bandung

Pada variable beban kerja diukur dengan menggunakan 2 dimensi yang terdiri dari factor internal dan factor eksternal.

Variabel beban kerja ini menggunakan 6 item kuesioner dengan penilaian dilakukan oleh 43 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap variable beban kerja secara keseluruhan adalah tinggi, dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.14

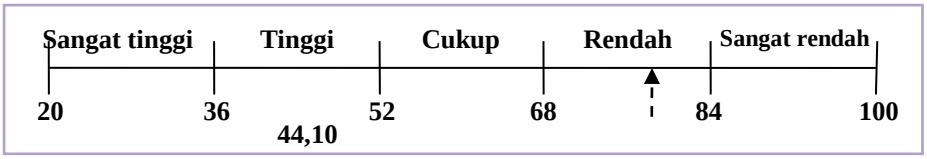
Tanggapan responden terhadap beban kerja

Indikator	Skor aktual	Skor Ideal	% skor aktual	Kriteria
Factor eksternal	**286**	**215**	**44.34%**	**Tinggi**
Factor internal	**283**	**215**	**43.87%**	**Tinggi**
Total	**569**	**430**	**44.10**	**Tinggi**

Sumber : Lampiran Data Penelitian 2014

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap beban kerja di Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong rata-rata skornya adalah sebesar 44.10%, hal itu berarti menurut responden gaya beban kerja yang diemban oleh karyawan tinggi.

Maka dapat dibuat kategori yang digunakan dalam menilai secara menyeluruh skor penilaian berdasarkan jarak interval seperti yang digambarkan pada garis kontinum berikut:



Gambar 4.3
Interval skor Penilaian Beban Kerja

Selanjutnya secara lebih detail akan dirinci dalam beberapa tabel berikut ini :

Tabel 4.15
Tanggapan responden mengenai kemampuan daya tahan tubuh karyawan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Tidak Setuju	1	9	16.98	9
Tidak setuju	2	20	37.74	40
Cukup setuju	3	10	18.87	30
Setuju	4	4	7.55	16
Sangat Setuju	5	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**95**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 37,74% menyatakan tidak setuju bahwa kemampuan daya tahan tubuh karyawan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini menunjukkan kondisi tubuh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tidak semua dalam kondisi yang fit, karena kondisi tubuh tidak hanya secara jasmani saja tetapi rohani pun perlu diperhatikan. Dengan demikian perlu adanya keseimbangan sehingga beban kerja yang diemban karyawan tidak terasa berat.

Tabel 4.16
Tanggapan responden mengenai kelelahan fisik yang dirasakan karyawan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	1	8	15.09	8
Setuju	2	25	47.17	50
Cukup setuju	3	3	5.66	9
Tidak setuju	4	1	1.89	4
Sangat Tidak Setuju	5	6	11.32	30
Jumlah		**43**	**100**	**101**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 47.17% menyatakan setuju bahwa kelelahan fisik yang dirasakan karyawan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk menghindari Kelelahan fisik yang dirasakan karyawan perlu disiasati

dengan tidak menunda-nunda pekerjaan yang akan berakibat pada banyaknya pekerjaan yang dihadapi sehingga menimbulkan kelehan secara fisik.

Tabel 4.17
Tanggapan responden mengenai kejenuhan kerja yang dirasakan karyawan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Setuju	1	8	15.09	8
Setuju	2	27	50.94	54
Cukup setuju	3	4	7.55	12
Tidak setuju	4	4	7.55	16
Sangat Tidak Setuju	5	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**90**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 50.94% menyatakan setuju bahwa kejenuhan kerja yang dirasakan karyawan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini karena pekerjaan yang dihadapi hampir sama dari hari ke hari sehingga perlu adanya rotasi di lingkungan perusahaan.

Tabel 4.18
Tanggapan responden mengenai tekanan mental yang dirasakan karyawan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Setuju	1	6	11.32	6
Setuju	2	26	49.06	52
Cukup setuju	3	6	11.32	18
Tidak setuju	4	5	9.43	20
Sangat Tidak Setuju	5	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**96**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 49.06% menyatakan setuju bahwa tekanan mental yang dirasakan karyawan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa adanya tekanan yang diberikan pimpinan

dengan keharusan dalam pencapaian target yang ditetapkan, sehingga akan menjadi beban kerja yang tinggi bagi karyawan.

Tabel 4.19
Tanggapan responden mengenai waktu kerja tinggi dalam rutinitas harian karyawan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Setuju	1	8	15.09	8
Setuju	2	26	49.06	52
Cukup setuju	3	5	9.43	15
Tidak setuju	4	4	7.55	16
Sangat Tidak Setuju	5	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**91**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 49.06% menyatakan setuju bahwa waktu kerja tinggi dalam rutinitas harian karyawan, hal menunjukkan kebanyakan karyawan merasa pekerjaan yang dihadapi tinggi dan waktu jam pulang kerja pun hampir setiap hari bertambah, untuk itu perlunya perhatian pimpinan dengan menetapkan jam kerja yang pasti dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan bawahan.

Tabel 4.20
Tanggapan responden mengenai ada kewajiban kerja karyawan pada hari libur

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Setuju	1	7	13.21	7
Setuju	2	27	50.94	54
Cukup setuju	3	3	5.66	9
Tidak setuju	4	4	7.55	16
Sangat Tidak Setuju	5	2	3.77	10
Jumlah		**43**	**100**	**96**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 50.94% menyatakan tidak setuju dengan adanya kewajiban kerja karyawan pada hari libur. Hal ini menujukkan bahwa karyawan tidak ingin adanya pekerjaan di hari libur, karena hari libur

dianggap sebagai kesempatan bagi karyawan untuk refreshing setelah menghadapi pekerjaan sehari-hari.

4.3.1.3 Analisi Deskriptif Stress Kerja Di PT. Bank Central Asia, Tbk KCP Kiaracondong Bandung

Pada variabel beban kerja diukur dengan menggunakan 2 dimensi yang terdiri dari gejala fisiologis, gejala psikologis dan gejala perilaku.

Variabel beban kerja ini menggunakan 9 item kuesioner dengan penilaian dilakukan oleh 43 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap variable stress kerja secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.21

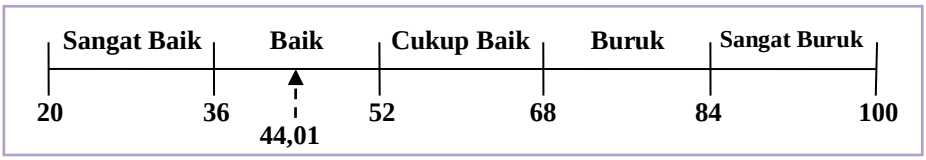
Tabel 4.21

Tanggapan responden terhadap stress kerja

Indikator	Skor Actual	Skor Ideal	% skor actual	Kriteria
Gejala fisiologis	**213**	**215**	**33.02%**	**Sangat baik**
Gejala psikologis	**417**	**215**	**48.48%**	**Baik**
Gejala perilaku	**326**	**215**	**50.54%**	**Baik**
Total	**956**	**645**	**44.01**	**Baik**

Sumber : Lampiran Data Penelitian 2014

Berdasarkan persentase skor mengenai beban stress kerja, maka dapat dibuat kategori yang digunakan dalam menilai secara menyeluruh skor penilaian berdasarkan jarak interval seperti yang digambarkan pada garis kontinum berikut:



Gambar 4.4
Interval skor Penilaian Stress Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap stress kerja di Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong rata-rata skornya adalah sebesar 44.10%, hal itu berarti menurut responden stress kerja yang diemban oleh karyawan sudah baik. Selanjutnya secara lebih detail akan dirinci dalam beberapa tabel berikut ini :

Tabel 4.22
Tanggapan responden mengenai beban kerja yang terlalu berat membuat karyawan merasa sakit kepala

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Setuju	5	7	13.21	35
Setuju	4	18	33.96	72
Cukup setuju	3	12	22.64	36
Tidak setuju	2	2	3.77	4
Sangat Tidak Setuju	1	4	7.55	4
Jumlah		**43**	**100**	**151**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 33,96% menyatakan setuju bahwa beban kerja yang terlalu berat membuat karyawan merasa sakit kepala. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa berat apabila beban kerja terlalu tinggi dan berakibat pada rasa sakit kepala yang dialami karyawan.

Tabel 4.23
Tanggapan responden mengenai karyawan merasa tekanan darah meningkat jika terlalu memikirkan tugas-tugas kantor yang belum terselesaikan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	9	16.98	45
Setuju	4	16	30.19	64
Cukup setuju	3	9	16.98	27
Tidak setuju	2	7	13.21	14
Sangat Tidak Setuju	1	2	3.77	2
Jumlah		**43**	**100**	**152**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 30.19% menyatakan setuju bahwa karyawan merasa tekanan darah meningkat jika terlalu memikirkan tugas-tugas kantor yang belum terselesaikan. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan merasa adanya tekanan dengan pekerjaan yang dilakukan apabila pekerjaan tersebut lebih banyak dari biasanya. Sehingga pimpinan perlu memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan target kerja karyawan.

Tabel 4.24
Tanggapan responden mengenai karyawan cenderung memberikan pandangan negatif pada hampir semua situasi di tempat bekerja

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Tidak Setuju	1	10	18.87	10
Tidak setuju	2	14	26.42	28
Cukup setuju	3	10	18.87	30
Setuju	4	3	5.66	12
Sangat Setuju	5	6	11.32	30
Jumlah		**43**	**100**	**110**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 26.42% menyatakan tidak setuju bahwa karyawan cenderung memberikan pandangan negatif pada hampir semua situasi di tempat bekerja. Dengan demikian karyawan masih berpandangan positif walaupun kondisi dan situasi tempat bekerja membuat karyawan dalam tekanan kerja.

Tabel 4.25
Tanggapan responden mengenai sering merasakan cemas yang berlebihan jika mengerjakan tugas-tugas yang diberikan atasan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	1	8	15.09	8
Setuju	2	13	24.53	26
Cukup setuju	3	13	24.53	39
Tidak setuju	4	3	5.66	12
Sangat Tidak Setuju	5	6	11.32	30
Jumlah		**43**	**100**	**115**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 24.53% menyatakan setuju bahwa karyawan sering merasakan cemas yang berlebihan jika mengerjakan tugas-tugas yang diberikan atasan. Hal ini menunjukan bahwa karyawan mempunyai beban kerja yang dirasakan berat jika tugas-tugas yang diberikan atasan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan karyawan atau karena waktu yang tersega-gesa dan tugas – tugas yang menumpuk. Sehingga karyawan sering merasakan cemas karena khawatir pekerjaan mereka tidak selesai dan akan mendapat teguran dari atasan.

Tabel 4.26
Tanggapan responden mengenai terkadang karyawan tiba-tiba ingin memukul siapapun yang berada di dekatnya.

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	16	30.19	16
Tidak setuju	2	12	22.64	24
Cukup setuju	3	6	11.32	18
Setuju	4	4	7.55	16
Sangat Setuju	5	5	9.43	25
Jumlah		**43**	**100**	**99**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 30.19% menyatakan sangat tidak setuju bahwa terkadang karyawan tiba-tiba ingin memukul siapapun yang berada di dekatnya, hal ini menunjukan bahwa karyawan masih sangat mampu untuk mengendalikan

emosi mereka walaupun sangat merasa kesal oleh nasabah atau pekerjaan. Dengan berdiskusi bersama teman atau atasan karyawan sering mendapat masukan dan solusi atas setiap masalah yang mereka hadapi, sehingga akan selalu ada jalan keluar dan perkerjaan pun dapat terselesaikan dengan baik.

Tabel 4.27
Tanggapan responden mengenai tugas-tugas yang diselesaikan dengan baik ternyata belum dinilai baik oleh atasan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	skor
Sangat Tidak Setuju	1	13	24.53	13
Tidak setuju	2	19	35.85	38
Cukup setuju	3	4	7.55	12
Setuju	4	5	9.43	20
Sangat Setuju	5	2	3.77	10
Jumlah		**43**	**100**	**93**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 35.85% menyatakan tidak setuju apabila tugas-tugas yang diselesaikan dengan baik ternyata belum dinilai baik oleh atasan saya. Hal ini menujukkan bahwa sebisa mungkin atasan akan memberikan respon yang positif terhadap hasil kerja karyawan. Hanya saja terkadang atasan akan memberikan masukan jika hasil kerja karyawan tidak sepenuhnya sesuai dengan keinginan atasan. Hal tersebut sangat bijaksana karena dapat memberi motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja jauh lebih baik lagi dan dapat berprestasi didalam karirnya kedepan.

Tabel 4.28
Tanggapan responden mengenai merasa memiliki sedikit kendali terhadap tugas-tugas di kantor sehingga dalam melaksanakan pekerjaan selalu salah

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	11	20.75	11
Tidak setuju	2	19	35.85	38
Cukup setuju	3	4	7.55	12
Setuju	4	4	7.55	16
Sangat Setuju	5	5	9.43	25
Jumlah		**43**	**100**	**102**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 35.85% menyatakan tidak setuju bahwa karyawan sering kali merasa hanya memiliki sedikit kendali terhadap tugas-tugas di kantor sehingga dalam melaksanakan pekerjaan selalu salah dan salah. Hal ini menunjukan bahwa setiap karyawan memiliki tugas dan posisinya masing-masing, dimana setiap pekerjaan pasti sudah dikuasai oleh setiap masing – masing karyawan tersebut. Sehingga walaupun terjadi kesalahan itu karena hal yang wajar sebagai manusia biasa yang dapat melakukan kesalahan.

Tabel 4.29
Tanggapan responden mengenai akan pindah bekerja ke perusahaan lain apabila suasana kerja sudah tidak menyenangkan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	5	9.43	5
Tidak setuju	2	20	37.74	40
Cukup setuju	3	10	18.87	30
Setuju	4	6	11.32	24
Sangat Setuju	5	2	3.77	10
Jumlah		**43**	**100**	**109**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebagian besar menyatakan tidak setuju untuk pindah bekerja ke perusahaan lain apabila suasana kerja sudah tidak menyenangkan, sedangkan sebanyak 18.87% menyatakan cukup setuju. Hal ini

menunjukan bahwa sebagian karyawan yang sudah memiliki masa bekerja yang lama diperusahaan tersebut lebih merasa nyaman untuk tetap bekerja apapun kondisinya. Ditambah dengan usia mereka yang tidak memungkinkan lagi untuk melamar diperusahaan lain. Lain halnya dengan karyawan yang masih muda dan memiliki banyak kesempatan untuk bekerja diperusahaan lain dengan karir yang lebih baik, mereka akan segera mencari peluang lain jika sudah tidak merasa nyaman di dalam perusahaan tersebut.

Tabel 4.30

Tanggapan responden mengenai akan mencari-cari alasan untuk tidak masuk kantor apabila akan ada rapat dengan pimpinan yang senang menekan karyawan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	8	15.09	8
Tidak setuju	2	18	33.96	36
Cukup setuju	3	6	11.32	18
Setuju	4	2	3.77	8
Sangat Setuju	5	9	16.98	45
Jumlah		**43**	**100**	**115**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebagian besar menyatakan tidak setuju bahwa karyawan akan mencari-cari alasan untuk tidak masuk kantor apabila akan ada rapat dengan pimpinan yang senang menekan karyawan, Hal ini karena karyawan merasa jika pimpinan dan karyawan dapat bekerjasama maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.3.1.4 Analisi Deskriptif Kinerja Karyawan Di PT. Bank Central Asia, Tbk KCP Kiaracondong Bandung

Pada variabel beban kerja diukur dengan menggunakan 3 dimensi yang terdiri dari kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Variabel kinerja ini menggunakan 9 item kuesioner dengan penilaian dilakukan oleh 43 responden. Tanggapan penilaian responden terhadap variable kinerja secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.28.

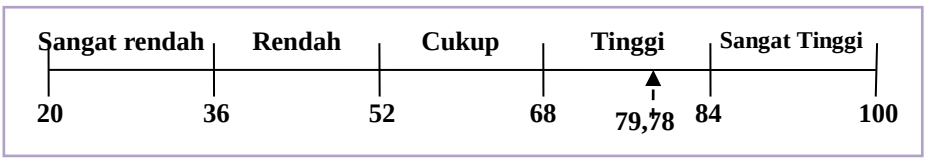
Tabel 4.31

Tanggapan responden terhadap kinerja

Indikator	Skor Actual	Skor Ideal	% skor aktual	Kriteria
Kuantitas	**520**	**215**	**79.06%**	**Baik**
Kualitas	**344**	**215**	**80%**	**Baik**
Ketepatan waktu	**677**	**215**	**78.72%**	**Baik**
Total	**1541**	**645**	**79.78**	**Baik**

Sumber : Lampiran Data Penelitian 2014

Berdasarkan persentase skor mengenai beban stress kerja, maka dapat dibuat kategori yang digunakan dalam menilai secara menyeluruh skor penilaian berdasarkan jarak interval seperti yang digambarkan pada garis kontinum berikut:



Gambar 4.5
Interval skor Penilaian Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap kinerja karyawan di Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong

rata-rata skornya adalah sebesar 79.78%, hal itu berarti menurut responden kinerja yang diemban oleh karyawan tinggi. Selanjutnya secara lebih detail akan dirinci dalam beberapa tabel berikut ini :

Tabel 4.32
Tanggapan responden mengenai berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	5	9.43	5
Setuju	4	34	64.15	68
Cukup setuju	3	4	7.55	12
Tidak setuju	2	0	0.00	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**85**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 64,15% menyatakan setuju untuk berusaha dalam meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semangat yang dimiliki oleh karyawan sangat tinggi, ditambah lagi dengan adanya dukungan dari atasan dan teman-teman sepekerjaan. Dengan kondisi demikian karyawan akan memberikan kinerja yang sangat baik demi kemajuan perusahaan dan karir yang meningkat untuk karyawan tersebut.

Tabel 4.33
Tanggapan responden mengenai karyawan berusaha untuk memenuhi tuntutan kerja perusahaan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	8	15.09	40
Setuju	4	31	58.49	124
Cukup setuju	3	3	5.66	9
Tidak setuju	2	1	1.89	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**175**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 58.49% menyatakan setuju berusaha untuk memenuhi tuntutan kerja perusahaan. Hal ini menunjukan adanya rasa tanggung jawab yang besar yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga eberat apapun pekerjaan tersebut akan terselesaikan dengan baik. Dengan demikian kinerja perusahaan akan baik pula hasilnya.

Tabel 4.34
Tanggapan responden mengenai berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	8	15.09	40
Setuju	4	27	50.94	108
Cukup setuju	3	8	15.09	24
Tidak setuju	2	0	0.00	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**172**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 26.42% menyatakan setuju untuk berusaha mencapai target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keinginan yang tinggi dari karyawan untuk memenuhi target demi kemajuan perusahaan. Jika hal ini terus menerus dilakukan maka akan dengan cepat karyawan tersebut memiliki karir yang baik seperti naik jabatan atau mendapatkan prestasi dan penghargaan yang diberikan perusahaan.

Tabel 4.35
Tanggapan responden mengenai berusaha mencapai target tepat pada waktunya

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	10	18.87	50
Setuju	4	25	47.17	100
Cukup setuju	3	8	15.09	24
Tidak setuju	2	0	0.00	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**174**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 47.17% menyatakan setuju berusaha mencapai target tepat pada waktunya. Hal ini menunjukkan bahwa target yang diberikan perusahaan selalu dinilai positif oleh karyawan. Karena adanya persaingan baik dari dalam atau luar perusahaan membuat karyawan menjadi termotivasi untuk selalu mencapai target tepat pada waktunya. Ditambah dengan selalu adanya dukungan dan kerjasama yang baik didalam tim demi tercapainya tujuan bersama.

Tabel 4.36
Tanggapan responden mengenai bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	6	11.32	30
Setuju	4	29	54.72	116
Cukup setuju	3	8	15.09	24
Tidak setuju	2	0	0.00	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**170**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, 54.72% menyatakan setuju bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan, hal menunjukkan kebanyakan karyawan merasa pekerjaan menjadi tanggung jawabnya sehingga akan bekerja sungguh-sungguh dan menyelesaikan setiap pekerjaan.

Tabel 4.37
Tanggapan responden mengenai siap untuk dipindahkan kebagian manapun jika diminta oleh atasan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	8	15.09	40
Setuju	4	29	54.72	116
Cukup setuju	3	6	11.32	18
Tidak setuju	2	0	0.00	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**174**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 54.72% menyatakan setuju untuk siap dipindahkan kebagian manapun jika diminta oleh atasan. Hal ini menujukkan bahwa adanya keinginan karyawan untuk mempelajari dan memdapatkan pengalaman dan ilmu yang baru dibagian lain jika dipindahkan. Hal ini sangat positif karena selain menambah teman kerja baru, tim baru yang tentunya akan memberikan ilmunya demi kemajuan karyawan itu sendiri.

Tabel 4.38
Tanggapan responden mengenai berusaha untuk bekerja jika ada masalah yang tidak terlalu penting

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	6	11.32	30
Setuju	4	31	58.49	124
Cukup setuju	3	5	9.43	15
Tidak setuju	2	1	1.89	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**171**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 58.49% menyatakan setuju untuk berusaha bekerja jika ada masalah yang tidak terlalu penting. Hal ini karena masih kurangnya rasa loyalitas yang tinggi dari diri karyawan. Sehingga jika ada masalah yang dirasakan berat maka sebagian karyawan akan memilih untuk tidak bekerja dan menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hal ini sebenarnya menghambat untuk kemajuan dan kinerja dari karyawan tersebut.

Tabel 4.39
Tanggapan responden mengenai selalu datang dan pulang sesuai dengan jam kerja

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	7	13.21	35
Setuju	4	31	58.49	124
Cukup setuju	3	5	9.43	15
Tidak setuju	2	0	0.00	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Jumlah		**43**	**100**	**174**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebagian besar menyatakan setuju untuk selalu datang dan pulang sesuai dengan jam kerja, sedangkan sebanyak 9.43% menyatakan cukup setuju. Hal ini karena karyawan merasa jika pimpinan dan karyawan dapat bekerjasama maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 4.40
Tanggapan responden mengenai patuh pada pimpinan apabila perintahnya sesuai dengan aturan perusahaan

Pernyataan	Bobot nilai	F	%	Skor
Sangat Setuju	5	9	16.98	45
Setuju	4	16	30.19	64
Cukup setuju	3	15	28.30	45
Tidak setuju	2	1	1.89	2
Sangat Tidak Setuju	1	2	3.77	2
Jumlah		**43**	**100**	**158**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2014

Berdasarkan tabel di atas, sebagian besar menyatakan setuju yaitu 30.19 untuk patuh pada pimpinan apabila perintahnya sesuai dengan aturan perusahaan, hal ini karena karyawan merasa jika pimpinan menerapkan aturan yang dapat dipatuhi bersama dan sesuai dengan aturan maka karyawan akan patuh terhadap aturan tersebut.

4.3.2 Uji Hipotesis Deskriptif

4.3.2.1 Uji Hipotesis Deskriptif Gaya kepemimpinan

Diperoleh rata-rata persentase skor untuk gaya kepemimpinan sebesar 3,47 dengan standar deviasi 1.046. Hasil rata-rata dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 4.41
Rata-rata skor Gaya kepemimpinan

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	43	3.4767	1.04627	.15955

Untuk mengetahui apakah Gaya kepemimpinan belum sepenuhnya baik di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong dilakukan pengujian hipotesis secara statistik. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan Gaya kepemimpinan baik di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong adalah jika rata-rata skor diperoleh lebih dari 43.

Untuk uji hipotesis deskriptif yang hasilnya mengacu pada skor variabel maka uji hipotesis statistiknya sebagai berikut:

H0.1 : $\mu \leq 68\%$, Gaya kepemimpinan belum sepenuhnya baik di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

H1.1 : $\mu > 68\%$, Gaya kepemimpinan sudah sepenuhnya baik di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

Tabel 4.42
Hasil Uji Hipotesis Deskriptif Gaya kepemimpinan

One-Sample Test

	Test Value = 68			
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Gaya kepemimpinan	-1.056	66	.295	-1.36657

Sumber: Lampiran Hasil Output SPSS

Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor Gaya kepemimpinan menggunakan statistik uji t satu sampel menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar -1,056 dengan p-value (nilai signifikansi) sebesar 0,295. Nilai t_{tabel} untuk db = 43 dan α = 5% adalah 1,681

Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai t_{hitung} yang lebih kecil dari nilai t_{tabel} (-1.056<1,681) dan diketahui juga nilai signifikansi > 0,05, sehingga dapat disimpulkan rata-rata skor diperoleh lebih kecil dari 1,682. Hasil ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan belum sepenuhnya baik di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

4.3.2.2 Uji Hipotesis Deksriptif Beban kerja

Diperoleh rata-rata persentase skor untuk Beban kerja sebesar 3,8605 dengan standar deviasi 0,833. Hasil rata-rata dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 4.43
Rata-rata skor Beban kerja karyawan

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Beban kerja	43	3.8605	.83328	.12707

Sumber: Lampiran Hasil Output SPSS

Untuk mengetahui apakah Beban kerja karyawan belum sepenuhnya baik di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong dilakukan pengujian hipotesis

secara statistik. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan Beban kerja karyawan baik di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong adalah jika rata-rata skor diperoleh lebih dari 43.

Untuk uji hipotesis deskriptif yang hasilnya mengacu pada skor variabel maka uji hipotesis statistiknya sebagai berikut:

H0.2 : $\mu \leq 68\%$, Beban kerja karyawan masih rendah di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

H1.2 : $\mu > 68\%$, Beban kerja karyawan cukup tinggi di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

Tabel 4.44
Hasil Uji Hipotesis Deskriptif Beban kerja karyawan

One-Sample Test

	Test Value = 0			
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Beban kerja	30.380	42	.000	3.86047

Sumber: Lampiran Hasil Output SPSS

Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor Beban kerja karyawan menggunakan statistik uji t satu sampel menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 30.380 dengan p-value (nilai signifikansi) sebesar 0,000. Nilai t_{tabel} untuk db = 41 dan α = 5% adalah 1,682

Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai t_{hitung} yang lebih besar dari nilai t_{tabel} (30.380 >1,668), sehingga dapat disimpulkan rata-rata skor diperoleh lebih kecil dari 68. Hasil ini menunjukkan bahwa Beban kerja karyawan masih tinggi di PT. BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

4.3.2.3 Uji Hipotesis Deskriptif Stress kerja

Diperoleh rata-rata persentase skor untuk stress kerja sebesar 3,4767 dengan standar deviasi 1,046. Hasil rata-rata dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 4.45
Rata-rata skor Stress kerja

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	43	3.4767	1.04627	.15955

Untuk mengetahui apakah stress kerja karyawan tinggi di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong dilakukan pengujian hipotesis secara statistik. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan Stress kerja tinggi di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong adalah jika rata-rata skor diperoleh lebih dari 43.

Untuk uji hipotesis deskriptif yang hasilnya mengacu pada skor variabel maka uji hipotesis statistiknya sebagai berikut:

H0.1 : $\mu \leq 68\%$, Stress kerja masih rendah di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

H1.1 : $\mu > 68\%$, Stress kerja cukup tinggi di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

Tabel 4.46
Hasil Uji Hipotesis Deskriptif Stress kerja

One-Sample Test

	Test Value = 0			
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Stress kerja	21.790	42	.000	3.47674

Sumber: Lampiran Hasil Output SPSS

Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor stress kerja menggunakan statistik uji t satu sampel menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 21,790

dengan p-value (nilai signifikansi) sebesar 0,000. Nilai t_{tabel} untuk db = 66 dan α = 5% adalah 1,682

Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai t_{hitung} yang lebih kecil dari nilai t_{tabel}(21,790< 1,682) dan diketahui juga nilai signifikansi < 0,05, sehingga dapat disimpulkan rata-rata skor diperoleh lebih kecil dari 68. Hasil ini menunjukkan bahwa Stress kerja karyawan rendah di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

4.3.2.4 Uji Hipotesis Deskriptif Kinerja

Diperoleh rata-rata persentase skor untuk kinerja sebesar 35,8372 dengan standar deviasi 4,168. Hasil rata-rata dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 4.47
Rata-rata skor Kinerja

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kinerja	43	35.8372	4.16865	.63571

Untuk mengetahui apakah kinerja karyawan tinggi di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong dilakukan pengujian hipotesis secara statistik. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan kinerja karyawan tinggi di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong adalah jika rata-rata skor diperoleh lebih dari 43.

Untuk uji hipotesis deskriptif yang hasilnya mengacu pada skor variabel maka uji hipotesis statistiknya sebagai berikut:

H0.1 : $\mu \leq 68\%$, Kinerja masih rendah di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

H1.1 : $\mu > 68\%$, Kinerja cukup tinggi di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

Tabel 4.48
Hasil Uji Hipotesis Deskriptif Kinerja

One-Sample Test

	Test Value = 0			
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Kinerja	56.373	42	.000	35.83721

Sumber: Lampiran Hasil Output SPSS

Perhitungan uji statistik terhadap data rata-rata skor kinerja menggunakan statistik uji t satu sampel menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 56,373 dengan p-value (nilai signifikansi) sebesar 0,000. Nilai t_{tabel} untuk db = 66 dan $\alpha = 5\%$ adalah 1,682

Hasil yang diperoleh memperlihatkan nilai t_{hitung} yang lebih kecil dari nilai t_{tabel} (56,373 > 1,682) dan diketahui juga nilai signifikansi < 0,05, sehingga dapat disimpulkan rata-rata skor diperoleh lebih kecil dari 68. Hasil ini menunjukkan bahwa Kinerja karyawan rendah di PT Bank BCA Kantor Cabang Kiaracondong.

4.3.3 Analisis Verifikatif

Pada analisis ini akan dijelaskan hasil persamaan analisis jalur untuk menghitung Gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap stres yang dirasakan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Data yang dipergunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran angket. Berdasarkan data yang didapat tersebut ditentukan bahwa gaya kepemimpinan (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan beban kerja variabel independen, sedangkan stres kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z) merupakan variabel dependen. Perhitungan uji normalitas data dilakukan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov*. Hasil perhitungan uji normalitas disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.49
Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Gaya kepemimpinan	Beban kerja	Stress kerja	Kinerja
N		43	43	43	43
Normal Parameters[a,b]	26.9767	22.6512	31.7674	35.8372	35.8372
	6.94018	4.48746	8.34334	4.16865	4.16865
Most Extreme Differences	.076	.205	.187	.205	.205
	.076	.149	.092	.205	.205
	-.065	-.205	-.187	-.165	-.165
Kolmogorov-Smirnov Z		.497	1.347	1.224	1.347
Asymp. Sig. (2-tailed)		.966	.053	.100	.053

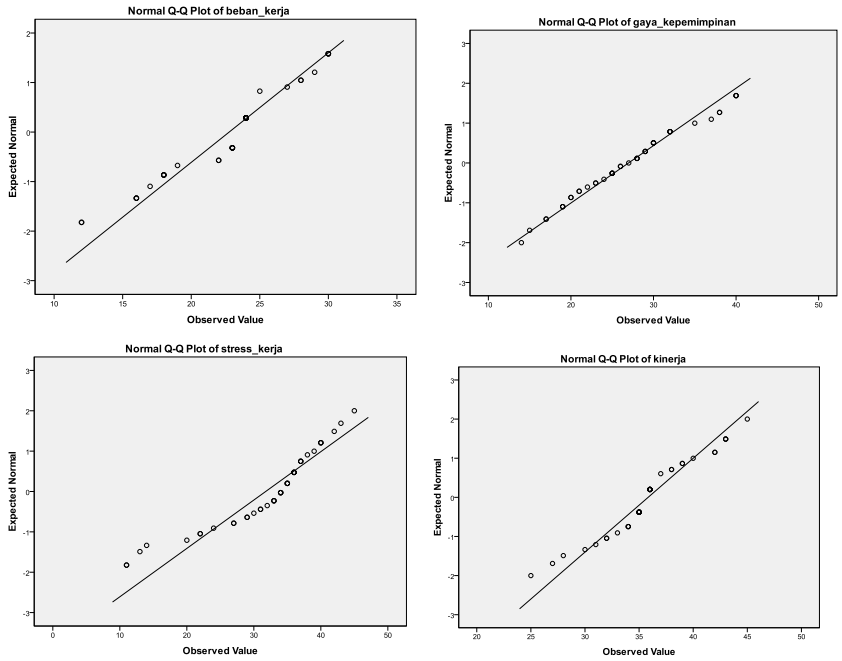
a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Sumber: Lampiran Hasil Output SPSS

Keterangan: d = Statistik Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov
Signifikansi (p) ≥ 0,05 = data berdistribusi normal
Signifikansi (p) < 0,05 = data tidak berdistribusi normal

Untuk variabel gaya kepemimpinan (X1) diperoleh Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,497 dengan signifikansi uji adalah 0,966. Diperoleh signifikansi uji lebih dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan data variabel gaya kepemimpinan (X1) berdistribusi normal. Untuk variabel Beban Kerja (X2) diperoleh Kolmogorov-Smirnov sebesar 1,347 dengan signifikansi uji adalah 0,053. Diperoleh Signifikansi uji lebih dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan data variabel beban kerja(X2) berdistribusi normal.

Untuk variabel stress kerja (Y) diperoleh Kolmogorov-Smirnov sebesar 1,224 dengan signifikansi uji adalah 0,100. Diperoleh Signifikansi uji lebih dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan data variabel stress kerja (Y) berdistribusi normal. Pada variable kinerja (Z) diperoleh Kolmogorov-Smirnov sebesar 1,347 dengan signifikansi uji adalah 0,053. Diperoleh Signifikansi uji lebih dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan data variabel stress kerja (Z) berdistribusi normal.



Gambar 4.6
Grafik Q-Q Plot Normalitas Data X1, X2, Y, Z

Dari grafik normal Q-Qlot tersebut terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Sehingga dalam data penelitian X1, X2, Y dan Z berdistribusi normal.

4.3.4 Nilai Korelasi Antar Variabel

Nilai korelasi antar variabel dihitung dengan korelasi Pearson (*Product Momment*).Nilai koefisien korelasi menunjukkan keeratan hubungan antar variabel yang diteliti. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan dari data yang telah dinaikkan skala pengukurannya menjadi skala ukur interval dan dihitung total skor untuk setiap Gaya kepemimpinan (X1), Beban kerja (X2), Stress kerja (Y) dan Kinerja (Z).

Hasil perhitungan diperoleh koefisien korelasi variabel Gaya kepemimpinan(X1), Beban kerja(X2), Stress kerja(Y) dan kinerja (Z), sebagai berikut:

Tabel 4.50

Uji normalitas

Correlations

		x1	x2	Y	Z
x1	Pearson Correlation	1	.747**	.171	.563**
	Sig. (2-tailed)		.000	.273	.000
	N	43	43	43	43
x2	Pearson Correlation	.747**	1	.372*	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000		.014	.000
	N	43	43	43	43
Y	Pearson Correlation	.171	.372*	1	.175
	Sig. (2-tailed)	.273	.014		.262
	N	43	43	43	43
Z	Pearson Correlation	.563**	.630**	.175	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.262	
	N	43	43	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil perhitungan korelasi Gaya kepemimpinan dan beban kerja sebesar 0,747 termasuk kategori kuat. Arah hubungan positif antara Gaya kepemimpinan dengan beban kerja menujukkan bahwa Gaya kepemimpinan kuat akan diikuti dengan peningkatan beban kerja.

Perhitungan korelasi Gaya kepemimpinan dan stress kerja sebesar 0,171 termasuk kategori sangat lemah. Arah hubungan positif antara Gaya kepemimpinan dengan stress kerja menujukkan bahwa Gaya kepemimpinan yang baik akan diikuti dengan stress yang rendah.

Kemudian hubungan antara Beban kerja dengan Stress kerja (Y) sebesar 0,767 termasuk dalam kategori kuat dengan arah positif. Arah hubungan positif

antara Beban kerja dengan Stress kerja menunjukkan bahwa Beban kerja yang tinggi akan diikuti dengan peningkatan Stress kerja.

Hasil perhitungan korelasi Gaya kepemimpinan dan kinerja sebesar 0,563 dan masuk dalam kategori sedang. Arah hubungan positif antara Gaya kepemimpinan dengan kinerja menujukkan bahwa Gaya kepemimpinan yang baik akan diikuti dengan peningkatan kinerja.

4.3.5 Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja terhadap stress Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan secara simultan

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software *SPSS 20.0 for windows* diperoleh koefisien jalur gaya kepmimpinan dan beban kerja terhadap stress kerja sebagai berikut:

1. Persamaan Struktural I

Tabel 4.51

Persamaan Struktural Koefisien Jalur

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.554	.781		1.989	.054
	X1	-.265	.237	-.243	-1.116	.271
	X2	.757	.298	.554	2.545	.015

a. Dependent Variable: Y

Nilai persamaan struktural untuk variable gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap stress kerja dengan nilai beta 0,265 dan 0.757, dengan nilai sig.0.271 dan 0.15.

2. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi untuk gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap stress kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.52
Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Stress Kerja

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.406[a]	.164	.123	1.06797

a. Predictors: (Constant), x1, x2
b. Dependent Variable: z

Sumber: Lampiran Hasil Output SPSS

Nilai koefisien determinasi merupakan besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Jadi dari hasil penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan beban kerja memberikan pengaruh sebesar 16,4% terhadap stress kerja karyawan di PT. Bank BCA Cabang Kiaracondong Bandung.

3. Uji Hipotesis

Untuk menguji gaya kepemimpinan dan beban kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap stress kerja karyawan di PT. Bank BCA Cabang Kiaracondong Bandung, maka dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_{02} : P_{X2X1} = 0$ gaya kepemimpinan dan beban kerja tidak berpengaruh terhadap stress kerja di PT. Bank BCA Cabang Kiaracondong Bandung

$Ha_2 : P_{X2X1} \neq 0$ gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap

kinerja karyawan di PT. Bank BCA Cabang Kiaracondong Bandung

Untuk menguji hipotesisi diatas digunakan uji t dengan formula sebagai berikut:

$$t = rs\sqrt{\frac{n-2}{1-rs^2}}$$

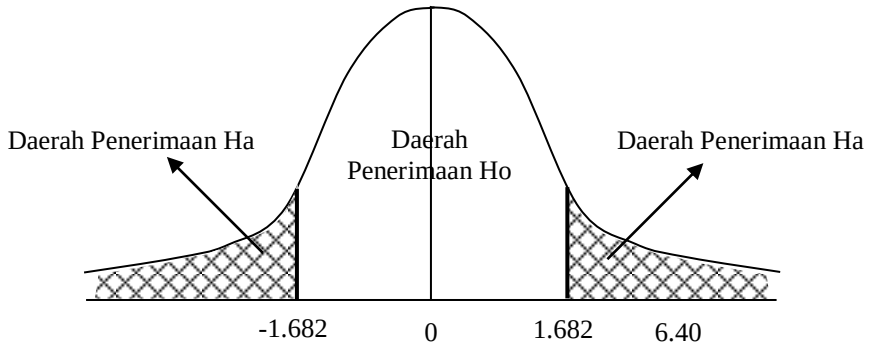
$$= 0{,}406\sqrt{\frac{43-2}{1-0{,}406^2}}$$

$$= 0{,}406\sqrt{\frac{41}{0{,}1648}}$$

$$= 6{,}40$$

Hasil perhitungan nilai t-hitung untuk variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan senilai 6.40, maka thitung>ttabel 1.682.

Keputusan penolakan/penerimaan hipotesis (hasil perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel}) pada pengujian parsial dapat digambarkan dalam diagram daerah penerimaan dan penolakan H_0 sebagai berikut :



Gambar 4.7
Daerah Penerimaan dan Penolakan X1,X2 terhadap Y

Pada gambar 4.2 dapat dilihat t_{hitung} jatuh pada daerah penolakan Ho karena diperoleh nilai t-hitung lebih besar darit-tabel ($t_{hitung} = 6,40 > t_{tabel} = 1,682$). Keputusan uji adalah menolak H0. Kesimpulan di atas didukung pula dari nilai signifikansinya (0,000) yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Artinya kesalahan untuk menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja karyawan signifikan sangat kecil atau lebih kecil dari tingkat kesalahan yang ditetapkan sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) sehingga keputusan uji adalah menolak H0.

1. Persamaan Struktural II

Tabel 4.53
Persamaan Struktural Koefisien Jalur
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.447	.326		7.499	.000
	X1	.114	.099	.209	1.150	.257
	X2	.324	.124	.474	2.606	.013

a. Dependent Variable: Z

Nilai persamaan struktural untuk variable gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja dengan nilai beta 0,114 dan 0.324, dengan nilai sig.1.150 dan 2.606.

2. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi untuk gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.54
Uji Koefisien Determinasi
Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.646[a]	.418	.373	.45105

Sumber: Lampiran Hasil Output SPSS

Nilai koefisien determinasi merupakan besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Jadi dari hasil penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan beban kerja memberikan pengaruh sebesar 41,8% terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BCA Cabang Kiaracondong Bandung.

4. Uji Hipotesis

Untuk menguji gaya kepemimpinan dan beban kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BCA Cabang Kiaracondong Bandung, maka dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_{02} : P_{X2X1} = 0$ gaya kepemimpinan dan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja di PT. Bank BCA Cabang Kiaracondong Bandung

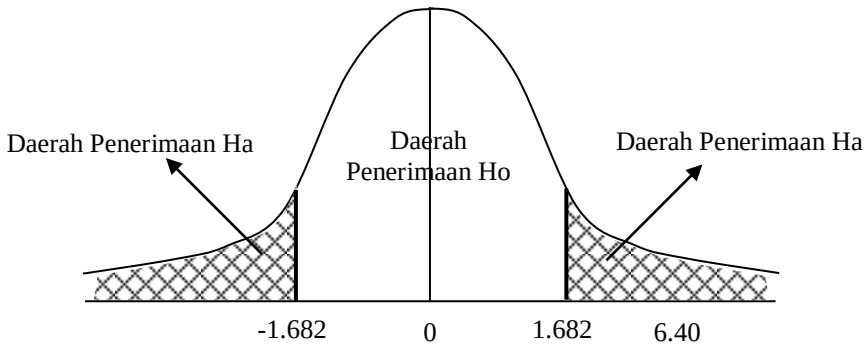
$Ha_2 : P_{X2X1} \neq 0$ gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BCA Cabang Kiaracondong Bandung

Untuk menguji hipotesisi diatas digunakan uji t dengan formula sebagai berikut:

$$t = rs\sqrt{\frac{n-2}{1-rs^2}}$$
$$= 0{,}646\sqrt{\frac{43-2}{1-0{,}646^2}}$$
$$= 0{,}646\sqrt{\frac{41}{0{,}4173}}$$
$$= 6{,}403$$

Hasil perhitungan nilai t-hitung untuk variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan senilai 6.40, maka thitung>ttabel 1.682.

Keputusan penolakan/penerimaan hipotesis (hasil perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel}) pada pengujian parsial dapat digambarkan dalam diagram daerah penerimaan dan penolakan H_0 sebagai berikut :



Gambar 4.8
Daerah Penerimaan dan Penolakan X1,X2 terhadap Z

Pada gambar 4.3 dapat dilihat t_{hitung} jatuh pada daerah penolakan Ho karena diperoleh nilai t-hitung lebih besar darit-tabel (t_{hitung} = 6,40> t_{tabel} = 1,682). Keputusan uji adalah menolak H0. Kesimpulan di atas didukung pula dari nilai signifikansinya (0,000) yang lebih kecil dari nilai α = 0,05. Artinya kesalahan

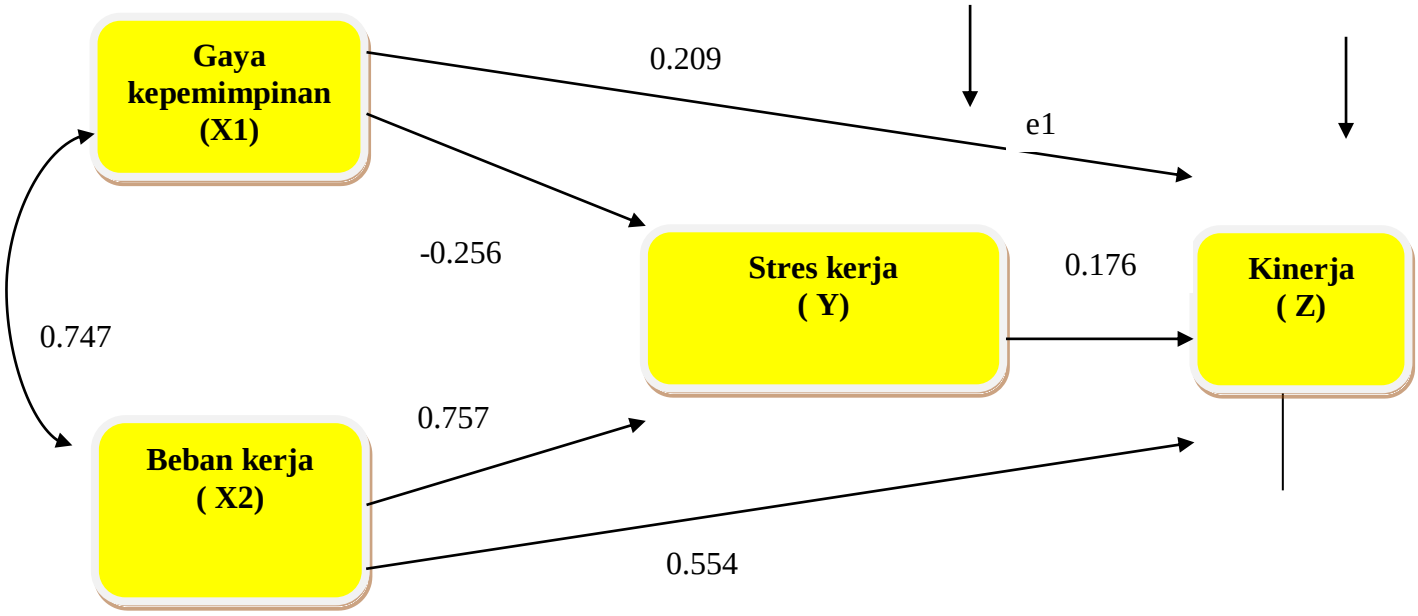
untuk menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja karyawan signifikan sangat kecil atau lebih kecil dari tingkat kesalahan yang ditetapkan sebesar 5% (α = 0,05) sehingga keputusan uji adalah menolak H0.

5. Pengujian Koefisien Jalur

Persamaan yang diperoleh dari perhitungan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap stres yang dirasakan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan diperoleh persamaan strukturnya yaitu:

$P_{yx1}+ P_{yx2}+ P_{zx1}+ P_{zx2}+ P_{zy}+€$

Pada saat akan melakukan analisis jalur, disarankan untuk terlebih dahulu menggambarkan secara diagramatik struktur hubungan kausal antara variabel penyebab dengan variabel akibat. Berdasarkan gambar 4.3, maka diperoleh diagram jalur antara Gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap stres yang dirasakan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.9

Struktur Hubungan Kausal X_1, dan X_2 terhadap Y dan Z

3. Koefisien Jalur

Besarnya pengaruh langsung dari suatu variabel eksogenus ke variabel endogenus tertentu, dinyatakan oleh besarnya nilai numerik koefisien jalur dari eksogenus ke endogenus.

Berdasarkan gambar 4.20 di atas, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$\rho_{x1x2} + P_{yx1} + P_{yx2} + P_{zx1} + P_{zx2} + P_{zy} + €$

0.747+(-0.256)+0.757+0.209 + 0.554+ 0.176

1) Nilai ρ_{x1x2} sebesar 0.747
2) Nilai ρ_{yx1} sebesar -0.256
3) Nilai ρ_{yx2} sebesar 0.757
4) Nilai ρ_{zx1} sebesar 0.209
5) Nilai ρ_{zx2} sebesar 0.554
6) Nilai ρ_{zy} sebesar 0.176
7) Nilai € sebesar 0.762

Pengaruh yang diterima oleh sebuah variabel endogenus dari dua variabel eksogenus, dapat secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Pengaruh secara sendiri-sendiri bisa berupa pengaruh langsung, bisa juga berupa pengaruh tidak langsung, yaitu melalui variabel eksogen yang lainnya.

Berdasarkan gambar 4.20 di atas, maka variabel eksogenus terhadap variabel endogenus dapat dihitung sebagai berikut:

1) Pengaruh langsung X_1 terhadap X_2

   Besarnya pengaruh langsung variabel X_1 terhadap X_2

   $\rho_{x1x2} \times \rho_{x1x2} = 0.747 \times 0.747 = 0.5580$ (55.80%)

2) Pengaruh langsung X_1, terhadap Y

   Besarnya pengaruh langsung variabel X_1 terhadap Y

   $= \rho_{yx1} \times \rho_{yx1} = -0.256 \times 0.256 = 0.065$ (6.5%)

3) Pengaruh langsung X_2, terhadap Y

   Besarnya pengaruh langsung variabel X_2 terhadap Y

   $= \rho_{x2} \times \rho_{x2} = 0.757 \times 0.757 = 0.5730$ (57.30%)

4) Pengaruh langsung X_1dan X_2, terhadap Y

Besarnya pengaruh langsung variabel X_2 terhadap Y

$= \rho_{yx1} \times \rho_{yx2} = 0.747 \times 0.757 = 0.5730 (56.54\%)$

5) Pengaruh langsung X_1, terhadap Z

Besarnya pengaruh langsung variabel X_1 terhadap Y

$= \rho_{x1} \times \rho_{z1} = 0.209 \times 0.209 = 0.0436 (4.3\%)$

6) Pengaruh langsung X_2, terhadap Z

Besarnya pengaruh langsung variabel X_2 terhadap Y

$= \rho_{zx2} \times \rho_{zx2} = 0.554 \times 0.554 = 0.3069 (30.69\%)$

7) Pengaruh langsung Y, terhadap Z

Besarnya pengaruh langsung variabel X_2 terhadap Y

$= \rho_{zx2} \times \rho_{zx2} = 0.176 \times 0.176 = 0.3097 (3.09\%)$

8) Pengaruh tidak langsung variabel X1, X2 terhadap Z melalui melalui Y

$= [\rho_{yx1} \times \rho_{yx2}] + [\rho_{zx1} \times \rho_{zx2}] + \rho_{zy} + €$ =

$-0.193 + 0.116 + 0.176 + 0.762 = 0.861 (86.1\%)$

Tabel 4.55

Pengujian Koefisien Jalur

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.447	.326		7.499	.000
	X1	.114	.099	.209	1.150	.257
	X2	.324	.124	.474	2.606	.013

a. Dependent Variable: Y

1. Koefisien beta pertama = 0.209, diperoleh nilai t hitung sebesar 1.150 sementara nilai t table sebesar 2.09, yang berarti bahwa t hitung < t table atau juga signifikansi t hitung untuk x_1 atau gaya kepemimpinan sebesar 0.257 dibandingkan dengan α sebesar 0.05 maka signifikansi T > α, ini

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 20.9% terhadap kinerja karyawan.

2. Koefisien beta kedua = 0.474, diperoleh nilai t hitung sebesar 2.606 sementara nilai t table sebesar 2.019, yang berarti bahwa t hitung > t tabel atau juga signifikansi t hitung untuk x_2 atau beban kerja sebesar 0.013 dibandingkan dengan α sebesar 0.05 maka signifikansi T < α, ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh sebesar 47.4% terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan SPSS untuk analisis jalur, koefisien yang dipergunakan adalah koefisien beta atau koefisien standar (*Standard Coefficients*). Kriteria penolakan Ho, jika sig t >sig α, dengan α = 5%

Tabel 4.56

Hasil Pengujian Koefisien Jalur

Hipotesis	Koefisien Jalur	T hitung	Sig.*	Kesimpulan
Gaya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)	0.209	1.150	0.257	Hipotesis (H1) ditolak, tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)
Beban kerja (X2) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)	0.474	2.606	0.013	Hipotesis (H1) diterima, terdapat pengaruh beban kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

Dari gambaran diatas dapat diperoleh secara jelas bahwa struktur hubungan kausal (pengaruh sebab akibat) hanya berlaku untuk koefisien PYX2.

a. Koefisien Korelasi

Tabel 4.57
Analisis Korelasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.646[a]	.418	.373	.45105

a. Predictors: (Constant), x1, x2

b. Dependent Variable: yz

Hasil analisis yang diperoleh dari koefisien korelasi adalah sebesar 0.646, ini berarti adanya hubungan yang kuat antara variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap stres yang dirasakan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan

b. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi antara variabel Gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap stres yang dirasakan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan sebesar 0.646. Artinya variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja mempengaruhi stres yang dirasakan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan sebesar 64.6%, sedangkan sisanya sebesar 35.4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Hipotesis yang dirumuskan adalah:

- H0 :$\beta = 0$, artinya variabel X1 dan X2 tidak berpengaruh secara signifikan secara parsial terhadap variabel Y.
- H0 :$\beta \neq 0$, artinya variabel X1 dan X2 berpengaruh secara signifikan secara parsial terhadap variabel Y.

Tabel 4.58

Uji Signifikansi F (Keseluruhan)

ANOVA(b)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.693	3	1.898	9.328	.000[a]
	Residual	7.935	39	.203		
	Total	13.628	42			

a. Predictors: (Constant), X1,X2

b. Dependent Variable: YZ

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 9.328. Dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% (0.05), diperoleh nilai F tabel yaitu 2.83, dan nilai signifikansi (0.000) lebih kecil dari α 5% (0.05), maka dapat kita katakan bahwa model regresi yang diperoleh dapat digunakan untuk memprediksi dampak kinerja karyawan melalui stres kerja berdasarkan masukan variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja.

Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Hipotesis yang dirumuskan adalah:

• Jika *P value* < 0.05 maka tolak H0, yang artinya variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara parsial.

• Jika *P value* > 0.05 maka tolak H0, yang artinya variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen secara parsial.

Tabel 4.59

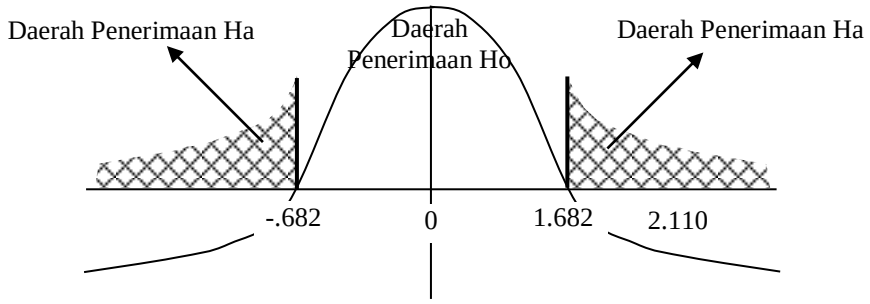
Uji Signifikansi t (Parsial)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.911	.608		4.786	.000
	X1	.186	.168	.171	2.110	.002

a Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan yaitu 1,110, lebih kecil dari t tabel (2.019) dan memiliki nilai signifikansi lebih besar dari α 5% (0.273). Ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap stress kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.



Gambar 4.10
Daerah Penerimaan dan Penolakan gaya kepemimpinan terhadap stres kerja

Tabel 4.60

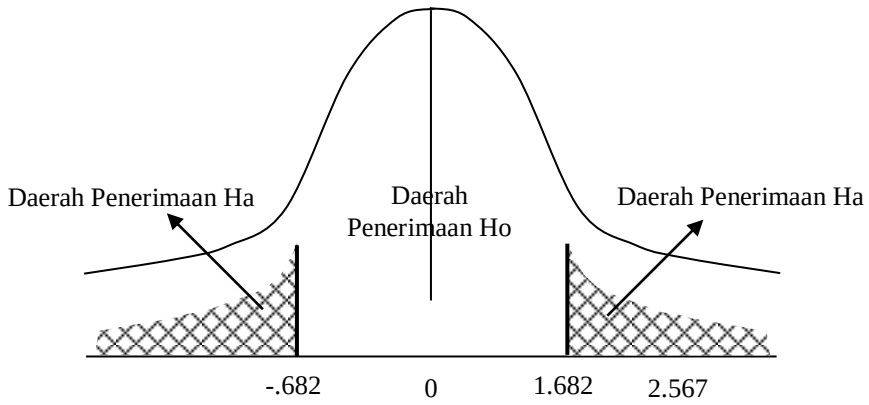
Uji Signifikansi t (Parsial)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.593	.783		2.034	.048
	X2	.509	.198	.372	2.567	.014

a Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung untuk variabel atribut beban kerja yaitu 2,567, lebih besar dari t tabel (2.019) dan memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari α 5% (0.05). Ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja terhadap stress kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.



Gambar 4.11
Daerah Penerimaan dan Penolakan beban kerja terhadap stress kerja