



**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANFORMASIONAL IKLIM ORGANISASI DAN
SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. POS INDONESIA CABANG JEMBER**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Pada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

SKRIPSI

Oleh:

Norman Dwi Widi Surbhakti

190810201150

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN
TEKNOLOGI**

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

JURUSAN MANAJEMEN JEMBER

2024

PERSEMBAHAN

Segala puji atas limpahan rahmat dan hidayah-Mu Ya Allah SWT. yang selalu memberi kekuatan di dalam segala harapan kami. Saya dengan rasa syukur teramat dalam persembahkan karya tulis sebagai bentuk terimakasih, tanggung jawab dan rasa hormat kepada :

1. Kedua orang tua saya Bapak Rusidi dan Ibu Wiwik Indriawati, Kakak Chandra Widi Wiguna, Adik Danu Widi Pangestu, terimakasih atas pengorbanan, nasihat, kasih sayang dan dukungan akan banyak hal serta tiada henti-hentinya mendoakan saya semoga kelak menjadi orang sukses.
2. Almamater tercinta yang selalu saya banggakan, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Keluarga besar PMII FEB UNEJ yang saya cintai, Terimakasih semua sahabat/i dan teman-teman yang telah memberikan motivasi, dukungan dan do'anya selama ini.
4. Semua guru disekolah saya mulai dari TK, MI, SMP dan SMA. Terimakasih atas jasa dan ilmunya hingga saya bisa seperti sekarang ini untuk menempuh perguruan tinggi.

MOTTO

“Maka nikmat Tuhan manakah yang kamu dustakan?.”

(Q.S : Ar Rahman ayat 13)

“It’s nice to be important, but it’s important to be nice.”

(Hoegeng Imam Santoso)

“Harta yang paling berharga namun sulit dijaga yaitu nama baik”

(Norman Dwi Widi Surbhakti)

“Dzikir, Fikir, Amal Sholeh.”

(Movement)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Norman Dwi Widi Surbhakti

NIM : 190810201150

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA CABANG JEMBER.*

adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 10 Januari 2023

Yang menyatakan,

Norman Dwi Widi Surbhakti
NIM. 190810201150

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi berjudul (*PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.POS INDONESIA CABANG JEMBER*) telah diuji dan disetujui oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember pada:

Hari :
Tanggal :
Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Pembimbing Tanda Tangan

1. Pembimbing Utama

Nama : Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M. (.....)

NIP : 197912212008122002

2. Pembimbing Anggota

Nama : Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.S (.....)

NIP : 196609181992032002

Penguji

1. Penguji Utama

Nama : Dr. Arnis Budi Susanto, S.E, M.Si (.....)

NIP : 198204152023211015

2. Penguji Anggota 1

Nama : Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.Si (.....)

NIP : 196102091986031001

ABSTRACT

Human resources are the most important asset in an organization or company. PT. Pos Indonesia Jember Branch is a State-Owned Enterprise (BUMN) which operates in the delivery service sector. The increasing development of e-commerce in Indonesia has had an impact on private companies starting to move into the goods delivery business. The emergence of competitors led to the existence of PT. Pos Indonesia is declining. The decline in company performance is of course caused by employee performance. Based on the results of observations, several phenomena were found that occurred related to the performance of the research object, namely PT. Pos Indonesia Jember Branch as well as several variables that are considered influential. Therefore, the things studied in this research are the influence of transformational leadership, organizational climate and self efficacy on employee performance. This research uses a causal associative approach with a population of PT employees. Pos Indonesia numbered 42. Sampling was carried out using a purposive sampling technique with the criteria being employees who did not serve as top managers at PT. Pos Indonesia Jember Branch. So the number of samples in the research was 41 respondents. The data analysis method applied is multiple linear regression analysis with the independent variables consisting of transformational leadership, organizational climate, and self efficacy, while the related variable is performance. The results of research assistance using multiple linear regression analysis with SPSS software show that transformational leadership, organizational climate and self efficacy have a significant influence on the performance of PT employees. Pos Indonesia Jember Branch.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Climate, Self efficacy, Performance

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember;

Norman Dwi Widi Surbhakti; 190810201150; 2024; 39 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. PT. Pos Indonesia Cabang Jember merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan pengiriman. Semakin berkembangnya e-commerce di Indonesia berdampak pada perusahaan swasta mulai bergerak dalam bidang usaha pengiriman barang. Munculnya pesaing menyebabkan eksistensi PT. Pos Indonesia menjadi menurun. Penurunan kinerja perusahaan tentunya disebabkan oleh kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi ditemukan beberapa fenomena yang terjadi yang berkaitan dengan kinerja pada objek penelitian yaitu PT. Pos Indonesia Cabang Jember serta beberapa variabel yang dianggap berpengaruh. Maka dari itu, hal yang dikaji dalam penelitian ini yaitu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai.

Rancangan Penelitian menggunakan pendekatan asosiatif kausal dengan populasi karyawan PT. Pos Indonesia berjumlah 42. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling dengan kriteria yaitu karyawan yang tidak menjabat sebagai top manajer pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian 41 responden. Metode analisis data yang diterapkan adalah analisis regresi linier berganda dengan variabel bebas terdiri dari kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan *self efficacy*, sementara variabel terikatnya adalah kinerja.

Hasil penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan *self efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan barokah, rahmat dan kelancaran dalam penulisan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Motivasi, *Soft Skill*, dan Pengalaman Magang Terhadap Kesiapan Kerja Mahasiswa FEB Universitas Jember”. Skripsi ini disusun agar memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis dengan sepuh hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Isti Faidah, M.Si., CRA., CMA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Elok Sri Utami, M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Prof. Dr. Sumani, S.E., M.Si., CRA., selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Universitas Jember.
4. Ibu Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing I dan Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.S., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan waktu, tenaga, motivasi, dan saran dengan penuh kesabaran untuk membimbing dan mengarahkan skripsi saya hingga dinyatakan lulus.
5. Bapak Dr. Arnis Budi Susanto, S.E, M.Si., selaku Ketua Penguji dan Bapak Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.Si., selaku Anggota Penguji, terimakasih karena telah memberikan masukan dan saran yang membangun skripsi ini.
6. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Kedua orang tua saya Bapak Rusidi dan Ibu Wiwik Indriawati, terimakasih atas pengorbanan, nasihat, kasih sayang dan dukungan akan banyak hal tentang roda kehidupan serta tiada henti-hentinya mendo'akan anaknya semoga kelak menjadi orang sukses.
8. Kakak Chandra Widi Wiguna dan Adik Danu Widi Pangestu yang selalu

memberikan do'a, dukungan kasih sayang. Semoga kita semua menjadi anak yang membagangkan kedua orang tua

9. Semua guru disekolah saya mulai dari TK, MI, SMP dan SMA. Terimakasih atas jasa dan ilmunya hingga saya bisa seperti sekarang ini dapat menempuh perguruan tinggi
10. Seluruh Sahabat-sahabat saya yang saling menguatkan dan saling memberikan dukungan selama masa kuliah.
11. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi.

Semoga Allah SWT membalas dan menghargai semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari keterbatasan dan kekurangan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan bagi pembaca.

Jember, 12 Januari 2024

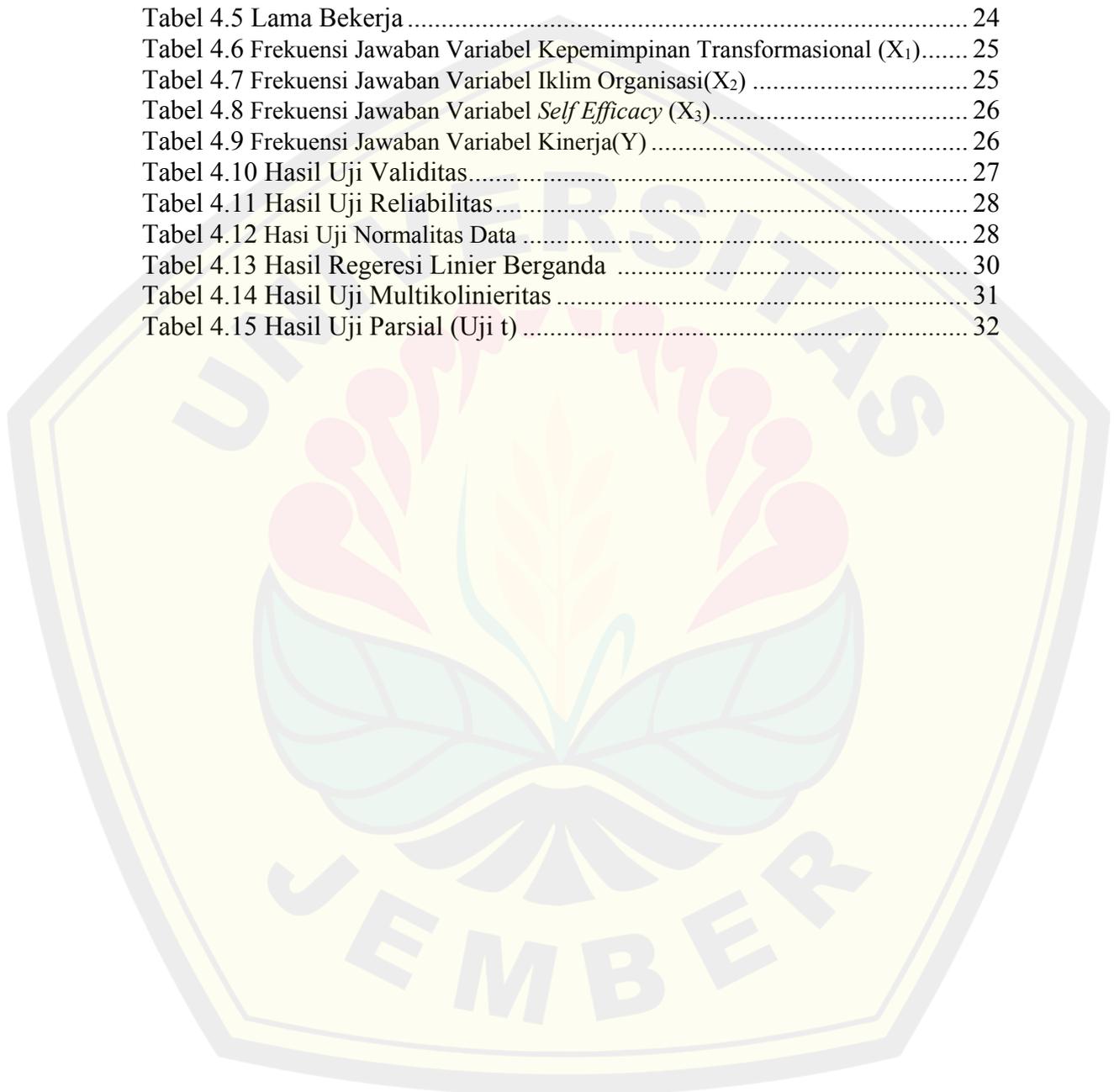
Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSEMBAHAN	ii
MOTO	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Tinjauan Teori	5
2.2 Penelitian Terdahulu	9
2.3 Kerangka Konseptual	10
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	11
BAB 3. METODE PENELITIAN	13
3.1 Rancangan Penelitian.....	13
3.2 Populasi dan Sampel.....	13
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	13
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	14
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran.....	14
3.6 Metode Analisis Data	16
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	16
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	18
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	20
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	20
4.2 Deskripsi Statistik Data dan Variabel Penelitian.....	23
4.3 Hasil Analisis Data	27
4.4 Pembahasan	34
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	39
5.1 Kesimpulan.....	39
5.2 Saran	40
5.3 Keterbatasan Penelitian	40
DAFTAR PUSTAKA	41
LAMPIRAN	44

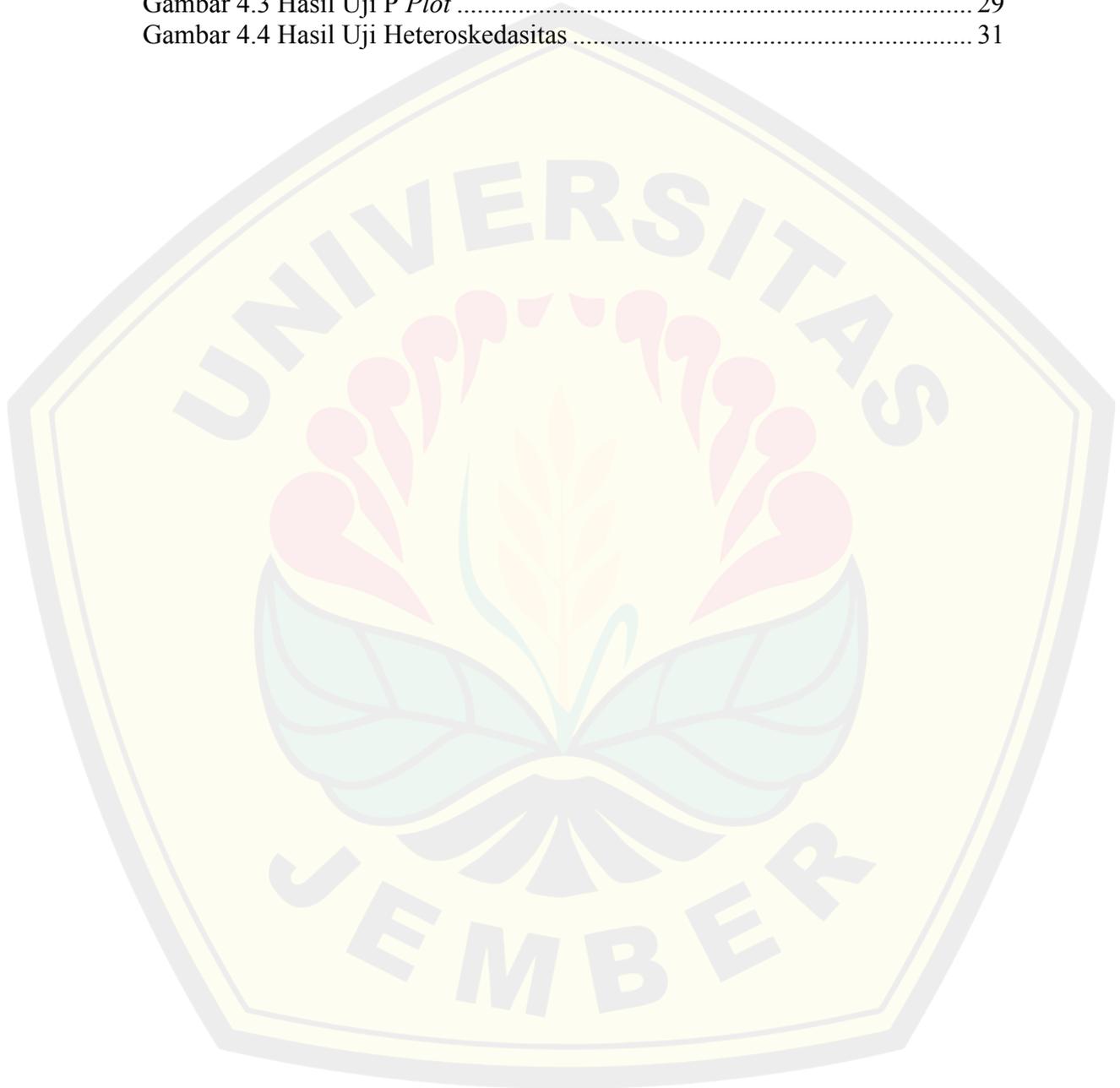
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	9
Tabel 4.1 Umur	22
Tabel 4.2 Jenis Kelamin	22
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan	23
Tabel 4.4 Jabatan	23
Tabel 4.5 Lama Bekerja	24
Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	25
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel Iklim Organisasi(X_2)	25
Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel <i>Self Efficacy</i> (X_3).....	26
Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja(Y)	26
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas.....	27
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	28
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Data	28
Tabel 4.13 Hasil Regresi Linier Berganda	30
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas	31
Tabel 4.15 Hasil Uji Parsial (Uji t)	32



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	11
Gambar 4.1 Struktur PT. Pos Indonesia Cabang Jember	21
Gambar 4.2 Hasil Uji Histogram	28
Gambar 4.3 Hasil Uji P <i>Plot</i>	29
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedasitas	31



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	43
Lampiran 2 Indeks <i>Top Brand</i> Perusahaan Jasa Kurir.....	46
Lampiran 3 Indeks <i>Top Brand</i> Perusahaan Jasa Kurir di Jember.....	46
Lampiran 4 Rumus Uji Instrumen.....	46
Lampiran 5 Rumus Uji Realiabilitas.....	46
Lampiran 6 Analisis Regresi linear berganda.....	47
Lampiran 7 Rumus Uji t.....	47
Lampiran 8 Kerangka Pemecahan Masalah.....	48
Lampiran 9 Rekapitulasi Jawaban Responden.....	49
Lampiran 10 Hasil Uji Instrumen.....	53
Lampiran 11 Hasil Uji Normalitas.....	55
Lampiran 12 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	55
Lampiran 13 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	56
Lampiran 14 t tabel (df= 1-40).....	57



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia sebagai aset penting karena sumber daya manusia adalah satu-satunya aset organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya (Simamora, 2006:5). Perusahaan dalam mengelola sumber daya yang efektif dan efisien memerlukan karyawan yang berkualitas. Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat peran sentral sumber daya manusia dalam suatu perusahaan akan berpengaruh besar terhadap keunggulan dan kemajuan perusahaan.

Menurut Sutrisno (2014:151) bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Kinerja pegawai merupakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Organisasi dipimpin oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Salah satu gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (2015:77), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahawarin *et.al* (2015), Ahmad Rivai (2020), Saputra (2023) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah iklim organisasi. Menurut Wirawan (2015:122) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi cenderung dinamis sesuai dengan kebijakan yang ditentukan pimpinan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rahawarin *et.al* (2015) Maria *et.al* (2016) Pratiwi H (2016), Husna R.H (2019)

menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kedua faktor yang disebutkan tersebut, *self efficacy* (efikasi diri) juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Seperti yang dipaparkan Ardanti & Raharja (2017:3) efikasi diri adalah keyakinan seseorang dalam memengaruhi pilihannya terhadap tugas, situasi, rekan kerja, seberapa besar usaha yang dikeluarkan dan berapa lama orang tersebut akan mencoba. Efikasi diri berkaitan erat dengan kinerja dimana jika karyawan memiliki efikasi diri yang tinggi maka akan berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan dan akan puas terhadap apa yang telah dilakukan. Efikasi diri dapat disertai dengan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sumber daya serta peluang yang harus dimiliki setiap karyawan karena jika tidak didukung dengan hal tersebut, maka tidak dapat mendukung motivasi karyawan dalam hal peningkatan kinerja yang dibutuhkan. Penelitian yang mendukung *self efficacy* adalah penelitian oleh Sebayang *et.al* (2017), Yusniar, *et. al* (2022), Laktama, *et al* (2022) yang menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT. Pos Indonesia Cabang Jember merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan pengiriman. PT. Pos Indonesia telah mengalami beberapa kondisi yang membuat PT. Pos Indonesia masih eksis hingga sekarang. Namun semakin berkembangnya *e-commerce* di Indonesia berdampak pada perusahaan swasta mulai bergerak dalam bidang usaha pengiriman barang. Munculnya pesaing menyebabkan eksistensi PT. Pos Indonesia menjadi menurun. Hal ini dapat terlihat pada indeks Top Brand perusahaan jasa kurir tahun 2023 pada lampiran 2.

Berdasarkan indeks *Top Brand* tersebut PT. Pos Indonesia masih jauh dibawah perusahaan swasta yang baru didirikan. Indeks *Top Brand* disusun berdasarkan survei dengan wawancara menggunakan kuesioner terstruktur untuk mengukur tiga parameter yang menjadi acuan dalam penilaian Top Brand, yaitu kesadaran terhadap merek, Penggunaan terakhir, pembelian ulang. Berdasarkan tabel survei sederhana terhadap pelanggan jasa ekspedisi di Jember yang dapat dilihat pada lampiran 3, PT. Pos Indonesia menempati urutan ke-3 satu lebih baik daripada rank

Top Brand.

Selain menggunakan data sekunder mengenai kinerja perusahaan, peneliti juga melakukan observasi dan wawancara langsung kepada kepala bagian sumber daya manusia PT. Pos Indonesia Cabang Jember peneliti menemukan suatu hal yang menarik pada objek terkait. Peneliti mengemukakan beberapa variabel yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai pada PT. Pos Indonesia yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Rahawarin, *et al* (2015) kepemimpinan transformasional baik akan memberikan gairah karyawan untuk bekerja secara optimal. Namun, Jika melihat tabel pada lampiran 3 dimana kinerja PT. Pos Indonesia masih dibawah perusahaan swasta. Peneliti berasumsi bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional masih belum optimal. Hal ini tentu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Peneliti mencoba melakukan observasi terhadap iklim organisasi. Menurut Laktama, *et al* (2022) Iklim organisasi sangat berhubungan dengan kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki iklim organisasi yang baik akan membuat karyawan betah bekerja. Peneliti melakukan wawancara kepada para karyawan tentang pengaruh munculnya jargon AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Namun, Pengimplementasi yang terjadi pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember masih belum optimal, sehingga berdampak pada kinerja karyawan dan menghambat tercapainya tujuan dari perusahaan. Kemudian persaingan kerja yang ketat membuat syarat requirement perusahaan semakin tinggi, salah satu aspek *requirement* yaitu tingkat pendidikan.

Hal tersebut berdampak pada *self efficacy* (efikasi diri) yang berhubungan dengan keyakinan setiap individu mampu menghasilkan pekerjaannya dengan baik. Hal ini dikarenakan setiap kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan berbeda-beda yang dapat diukur oleh latar belakang pendidikan. Namun, yang terjadi pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember adanya perkembangan teknologi berdampak pada kompetensi karyawan setempat. Ketidakmampuan karyawan beradaptasi dikarenakan kompetensi individu karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja individu karyawan yang outputnya akan berdampak

pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti ingin mengkaji lebih dalam fenomena yang terjadi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan *Self efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah yaitu apakah kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan *self efficacy* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan *self efficacy* terhadap secara parsial kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi peneliti dan bisa dijadikan referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya.

b. Bagi PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan dan referensi dalam optimalisasi dan pengembangan kualitas manajemen sumber daya manusia di PT. Pos Indonesia Cabang Jember

c. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa membantu mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, *self efficacy*, dan kinerja.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 landasan Teori

2.1.1 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau intangible (tidak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Mangkuprawira dan Hubeis dalam bukunya Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan

b. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016:260) indikator untuk mengukur kinerja pegawai ada enam indikator, yaitu:

- 1) Kualitas, indikator ini dikaji berdasarkan persepsi atau pemahaman setiap karyawan terhadap hasil yang telah dilakukan serta berkaitan pula dengan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kapasitas setiap karyawan.
- 2) Kuantitas, indikator ini dikaji berdasarkan jumlah yang dihasilkan karyawan, dinyatakan dalam jumlah unit serta siklus aktivitas yang telah dilakukan.
- 3) Ketepatan waktu, indikator ini dikaji berdasarkan tingkat kegiatan dalam melakukan pekerjaan sesuai jadwal yang sudah ditentukan berdasarkan kordinasi dengan hasil serta pengoptimalan waktu untuk menyelesaikan

aktivitas lainnya.

- 4) Efektivitas, indikator ini dikaji berdasarkan taraf penggunaan sumber daya dalam instansi meliputi tenaga, materi, waktu, teknologi maupun bahan baku yang dikelola secara optimal dalam tujuan untuk meningkatkan output dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
- 5) Kemandirian, indikator ini dikaji melalui tingkat setiap karyawan dalam menyelesaikan fungsi kerja sesuai komitmen yang dilakukan oleh masing-masing individu secara mandiri dan bertanggung jawab terhadap instansi.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian kepemimpinan transformasional

Menurut Northouse (2013:177) kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transformasional membawa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya yang diharapkan dari mereka (Yukl 2015:262). Kepemimpinan membuat pengikut lebih memahami kegunaan dan nilai pekerjaan dan mendorong pengikut untuk mengalahkannya kepentingan diri sendiri demi organisasi.

b. Indikator kepemimpinan transformasional

Menurut Yukl (2015:15), indikator dari gaya kepemimpinan transformasional adalah :

- 1) Karisma, Pemimpin mampu memberikan contoh bersikap ramah terhadap karyawan.
- 2) Inspirasional, Pemimpin yang inspirasional mampu memberikan kata-kata yang menginspirasi karyawan tentang pekerjaan.
- 3) Stimulasi intelektual Pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi dengan menggunakan inovasi baru.
- 4) Perhatian secara individual Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap karyawan untuk bekerja.

2.1.3 Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku, dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Menurut Davis dan Newstrom (Davis dan Newstrom, 2003:137) iklim organisasi adalah sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

b. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Davis dan Newstrom (2003:137) iklim organisasi memiliki unsur-unsur organisasi yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran iklim organisasi, yaitu:

- 1) Kualitas Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang di praktikkan oleh pimpinan terhadap karyawannya.
- 2) Kepercayaan, yaitu kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawannya dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.
- 3) Komunikasi, yaitu proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dalam suatu organisasi.
- 4) Tanggung Jawab, yaitu sikap yang ada pada pimpinan dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan.
- 5) Imbalan yang Adil, yaitu upah yang diberikan pada karyawan sesuai dengan pengharapan mereka yakni pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan dan standar pengupahan komunitas.
- 6) Kesempatan, yaitu suatu peluang yang diberikan karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
- 7) Pengendalian, yaitu suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan agar perusahaan atau organisasi terkontrol dengan baik sehingga tidak mengalami kerugian.

2.1.4 *Self Efficacy*

a. Pengertian *Self efficacy*

Menurut Ardanty dan Rahardja (2017:3) *self efficacy* merupakan proses dalam memengaruhi pikiran, persepsi dan motivasi setiap individu. Banyak individu yang tidak ingin melakukan suatu pekerjaan atau tanggung jawab karena merasa tidak memiliki kapasitas yang dibutuhkan. Manusia relatif menghindari kondisi ketika merasa tidak memiliki suatu kemampuan. Menurut Ardi, *et al* (2017:164) *self efficacy* diartikan sebagai sebuah keyakinan yang timbul akibat adanya kepercayaan diri atas kemampuan dalam menyelesaikan suatu tugas sehingga mendapatkan keberhasilan.

b. Indikator *Self efficacy*

Menurut Major (2016:34) tinggi rendahnya *self efficacy* terdiri dari 3 indikator berikut:

- 1) Level (tingkat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan), dalam menyelesaikan tugas yang diberikan tentu memiliki tingkat kesulitan yang berbeda. Tugas yang mudah ataupun yang sulit sekalipun akan membutuhkan kompetensi yang memadai.
- 2) Generality (keleluasan dalam menyelesaikan pekerjaan), indikator ini berhubungan dengan kemampuan karyawan menguasai berbagai bidang atau tugas yang diberikan dalam pekerjaannya. Karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi akan secara mudah mengelola beberapa pekerjaan sekaligus dalam kurun waktu yang singkat.
- 3) Strength (kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan), indikator terakhir memberikan penekanan pada kemantapan atau kesanggupan karyawan dalam meyakinkan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan. *Self efficacy* mengindikasikan yang dilakukan karyawan akan membawa pada hasil yang diharapkan dan akan melakukan usaha semaksimal mungkin walaupun menemukan rintangan sekalipun.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan peneliti sebelumnya yang dapat menjadi gambaran bagi peneliti walaupun terdapat perbedaan bagian subjek, objek maupun variabel penelitian. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu berupa jurnal yang terkait dengan penelitian penulis.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
1.	Christifora Rahawarin, Suharsimi Arikunto (2015)	Komunikasi (X1) iklim organisasi (X2) Gaya kepemimpinan transformasional (X3) Kinerja (Y)	Analisis regresi linear berganda	Variabel X2 dan X3 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y
2.	Dian Rizki Noviawati (2016)	<i>Self efficacy</i> (X1) Kinerja karyawan (Y) Motivasi (Z)	Analisis SEM	Variabel X1 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y
3.	Heny Pratiwi (2016)	Kepemimpinan (X1) Iklim organisasi (X2), budaya organisasi (X3), Motivasi Kerja (X4), Kinerja karyawan (Y).	Analisis Pathway.	Variabel X1 dan X2 berpegaruh signifikan terhadap variabel Y
4.	Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih, Leonardo Budi Hasiolan (2016)	Motivasi(X1), Kepemimpinan (X2), Iklim organisasi (X3), kinerja karyawan(Y).	Analisis Regresi Berganda.	Variabel X3 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y
5.	Stevani Sebayang, Jafar Sembiring, (2017)	Self esteem (X1) <i>Self efficacy</i> (X2) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Berganda	Variabel X2 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y
6.	Ramelia Hikmatuk Husna(2019).	Kepemimpinan(X1), Iklim Organisasi (X2),	Analisis Regresi	Variabel X2 berpengaruh

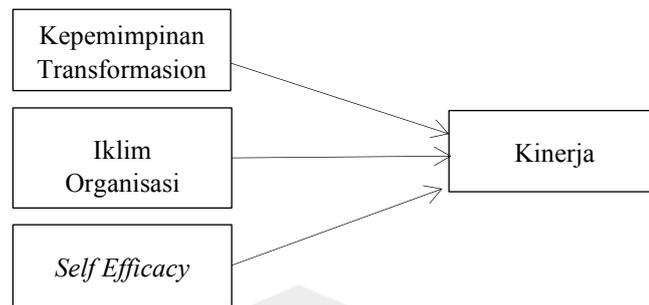
Ditanjutkan

Lanjutan				
		dan Motivasi Kerja (X3), Kinerja karyawan (Y).	Berganda.	signifikan terhadap Variabel Y
7.	Ahmad Rivai (2020)	Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linear berganda	Variabel X1 berpengaruh signifikan terhadap Variabel Y
8.	Azhari, Y. Yusniar, Muhammad Ferdiananda Chadafi (2022)	<i>Self efficacy</i> (X1) Iklim organisasi (X2) <i>Quality of work life</i> (X3), Kepuasan (Z), Kinerja karyawan (Y)	Analisis SEM	Variabel X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap Variabel Y
9.	Diaz Laktama, Udik Jatmiko, Aprilia Dian Evasari (2022)	<i>Self efficacy</i> (X1), Komitmen Organisasi (X2), Iklim Organisasi (X3), Kinerja (Y)	Analisis regresi linear berganda	Variabel X1 dan X3 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y
10.	Tommy Saputra (2023)	Kepemimpinan Transformasional (X1) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linear Sederhana	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Sumber : (Rahawarin *et. al*, 2015) (Dian Rizki Noviwati, 2016) (Heny Pratiwi, 2016) (Maria *et. al*, 2016)) (Sebayang *et. al*, 2017) (Ramelia Hikmatuk Husna, 2019) (Ahmad Rivai, 2020) (Azhari *et. al*, 2022) (Laktama *et.al*, 2022) (Tommy Saputra, 2023)

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual digunakan untuk menjelaskan pokok permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini berisi tentang analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan Pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Maka kerangka konseptual pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

—————> : Pengaruh parsial

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang kebenarannya masih perlu diuji kembali. Hipotesis dilakukan sesuai berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, penelitian yang akan dilakukan memiliki hipotesis sebagai berikut :

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Robbins (2016:473) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Ketika karyawan merasakan bahwa kebutuhannya diperhatikan oleh pimpinan, maka akan tumbuh kepercayaan terhadap perusahaan. Selanjutnya, kepercayaan tersebut menyebabkan seorang karyawan berusaha untuk memberikan sesuatu dari dirinya demi kepentingan perusahaan dan berusaha untuk tetap menjadi anggota dalam perusahaan tersebut. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu dari Saputra (2023) yaitu variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

b. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

Davis & Newstrom (2003:137) mengatakan iklim organisasi adalah sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa iklim organisasi yang mendukung mampu meningkatkan kinerja karyawan. pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu dari (Pratiwi, 2016) yaitu variabel iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Iklim Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

c. Pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan Fitriyah, *et al.* (2019:5) *self efficacy* dapat diartikan sebagai keyakinan diri individu dalam kemampuan melaksanakan suatu tugas tergantung pada tingkat kesukaran tugas dan kecakapan individu dalam menghadapi tugas atau pekerjaan. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *self efficacy* maka kinerja karyawan akan semakin baik. pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu dari Laktama *et al.* (2022) yaitu variabel *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3 : *Self efficacy* Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal. Menurut Sugiyono (2018:65), menyatakan asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh atau hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2018:275) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember Sejumlah 42 Orang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari karakteristik jumlah yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2018: 85). penggunaan metode purposive sampling dalam penelitian ini memiliki kriteria yaitu karyawan yang tidak menjabat sebagai top manajer pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Sehingga, sampel dalam penelitian berjumlah 41 Orang

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data tersebut akan dikuantitatifkan menggunakan skala *likert*.

3.3.2 Sumber data

Sumber data pada penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil jawaban langsung responden melalui pengisian kuesioner dan wawancara. Sedangkan, data sekunder diperoleh dari *website*, jurnal, dan buku yang relevan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah strategis dalam penelitian karena dapat menghasilkan data sesuai dengan kebutuhan peneliti. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2018:142).

3.7.1 Identifikasi Variabel

Sugiyono (2018:204) mengatakan bahwa variabel suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

a. Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional (X1), iklim organisasi (X2), dan *self efficacy* (X3).

b. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat atau dependent variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan (Y).

3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

3.5.1 Definisi Operasional Variabel

a. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan pimpinan yang mengikat suatu kelompok pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember secara bersama-sama dan mendorong mereka kesuatu tujuan. Indikator dikemukakan Menurut Yukl (2015:15) pada variabel ini sebagai berikut :

1) Karisma

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan

2) Inspirasional

Pemimpin memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada karyawan saat bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

3) Stimulasi intelektual.

Pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk berpikir tentang solusi masalah yang dihadapi.

4) Perhatian secara individual

Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap karyawan dalam bekerja .

b. Iklim Organisasi (X2)

Iklim organisasi adalah tingkah laku seorang anggota dapat dilihat dari apa yang telah diberikan oleh PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Iklim organisasi ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Indikator yang dikemukakan oleh Menurut Davis dan Newstorm (2003:137) ini sebagai berikut :

1) Kepercayaan

Seluruh karyawan diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya sesuai kemampuan yang dimiliki.

2) Komunikasi

Proses karyawan dalam transfer informasi serta pemahamannya tentang tugas dalam suatu organisasi.

3) Tanggung Jawab

Sikap karyawan pada pimpinan dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan.

4) Kesempatan

Suatu peluang yang diberikan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

c. *Self efficacy* (X3)

Self efficacy adalah keyakinan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember atas kapasitas yang dimiliki dalam menyelesaikan tugasnya sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Terdapat 3 indikator *Self efficacy* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Menurut Major (2016:34) yaitu:

1) Level (tingkat kesulitan menyelesaikan pekerjaan), yaitu kemampuan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun dengan tingkat

kesulitan yang berbeda

- 2) Generality (keleluasan dalam menyelesaikan pekerjaan), yaitu kemampuan karyawan dalam menguasai berbagai bidang tugas yang diberikan dalam pekerjaannya.
- 3) Strength (kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan), yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan semaksimal mungkin walaupun menemukan rintangan sekalipun.

d. Kinerja (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember terhadap tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2016:260) yaitu :

- 1) Kualitas kerja, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.
- 2) Kuantitas, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah unit yang telah ditetapkan.
- 3) Ketepatan waktu, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 4) Efektivitas, karyawan mampu menguasai penggunaan sumber daya organisasi yang tersedia.
- 5) Kemandirian, karyawan mampu menjalankan tugas tanpa bantuan karyawan lain.

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2018:93). Pada penelitian ini, semua pernyataan diberi skor sebagai berikut Sangat Setuju (SS) diberi skor 5, Setuju (S) diberi skor 4, Cukup Setuju (CS) diberi skor 3, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

Uji instrumen adalah suatu alat untuk mengumpulkan data, dimana agar data

yang diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi.

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan seberapa jauh alat ukur dapat melakukan pengukuran. Peneliti menggunakan validitas konstruk dikarenakan yang terluas cakupannya dibanding yang lain. Uji validitas dilakukan dengan rumus Korelasi Product Moment menurut Arikunto (2006:170) rumus tertera pada lampiran 4. Jika data tidak valid maka dapat diatasi dengan cara memperbaiki item pernyataan dalam kuesioner responden yang dinyatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2016:48). Pengujian menggunakan metode *cronbach alpha* yang tertera pada lampiran 5. Data yang diperoleh dari uji reliabilitas tidak selalu dinyatakan reliabel. Jika data tidak reliabel maka dapat diatasi dengan cara memperbaiki item pernyataan dalam kuesioner yang dinyatakan tidak reliabel.

3.7.2 Uji Normalitas Data

Normalitas data ialah persyaratan yang harus terpenuhi sebelum melakukan analisis regresi linier berganda terhadap suatu distribusi data atau sebagai proses untuk kemudian mengevaluasi data, apakah terdistribusi secara normal atau tidak (Ghozali 2016:154). Jika data terdistribusi tidak normal, Maka dapat melakukan transformasi data dalam bentuk *Log*, *Ln*, *SQRT*, dan *Zscore*.

3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS. Adapun perumusuna model analisis yang digunakan tertera pada lampiran 6.

3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji apakah model regresi linier bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar-benar BLUE (*Best, Linier, Unbiased, Estimator*).

a. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji multikolinieritas dapat dilihat dari: nilai *tolerance* jika lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas pada data yang akan diolah.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan agar mengetahui adanya ketidak samaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam sebuah model regresi.

3.7.5 Uji Hipotesis Penelitian

a. Uji parsial (Uji t)

Rancangan pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui korelasi dari kedua variabel yang diteliti. Menurut Sudjana (2003:111) untuk menguji kebenaran hipotesis diperlukan uji t. Rumus Uji t tertera pada lampiran 7.

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan kerangka pemecah masalah sebagai berikut :

- a. Start, tahap awal sebelum melakukan penelitian
- b. Pengumpulan data, mengumpulkan data yang dibutuhkan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan informasi.
- c. Processing data, setelah data terkumpul lalu data diproses untuk pengujian dan analisis
- d. Pengujian instrumen, yaitu digunakan untuk menguji apakah layak atau tidaknya kuesioner yang telah disebar, jika hasil uji dinyatakan tidak valid dan tidak reliabel maka kembali ke langkah sebelumnya.
- e. Uji normalitas data, uji untuk menentukan apakah suatu populasi berdistribusi normal
- f. Analisis regresi linear berganda, digunakan untuk mengetahui berapa besar pengaruh tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.
- g. Uji asumsi Klasik, melakukan pengujian terhadap model regresi agar tidak melanggar asumsi multikolinieritas dan heteroskedastisitas.
- h. Uji hipotesis, melakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau

tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

- i. Hasil dan pembahasan, pada tahap ini peneliti menyampaikan hasil dari penelitian serta memberikan pembahasan terhadap hasil analisis data.
- j. Kesimpulan dan saran, menyampaikan hasil penelitian dan menyatakan temuan-temuan penelitian serta menyampaikan saran
- k. Stop, penelitian berakhir.



BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil dan Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Pos Indonesia Cabang Jember pada Jember berkembang pada awal abad ke-20. Hampir di setiap wilayah di Jember dibangun kantor pos sebagai akibat dari berkembangnya perkebunan di Jember. Pada tahun 1930 terdapat beberapa kantor pos pembantu yang menyebar hampir diseluruh wilayah Jember. Bukan hanya kantor pos pembantu yang didirikan, tetapi juga kantor telepon dan telegram yang kelak dijadikan satu dengan nama PTT (Pos, Telegraph dan Telephone).

Kantor pos pertama adalah Kantor Pos Kota Jember, kantor pos ini sekarang dikenal sebagai kantor pos besar. Gedungnya menempati sebelah alun-alun Jember. Sedangkan kantor pos pembantu adalah kantor pos Ambulu, Kantor pos Balung, kantor pos Kalisat, kantor pos Tanggul, kantor pos Puger, kantor pos Rambupuji, dan kantor pos Sukowono. Namun sebagian bangunannya saat ini sudah beralih fungsi.

Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone). Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Pada tahun 1965 PN Postel berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak saat itu ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos. Setelah 17 tahun berjalan, pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Pos Indonesia.

Seiring dengan perkembangannya, Pos Indonesia Cabang Jember memiliki kantor pos cabang yang berfungsi untuk mengurus kepentingan di tempat lain yang kedudukannya di bawah kantor pusat. Kantor pos Jember memiliki 34 buah kantor pos cabang diantaranya yaitu KCP Ajung, Ambulu, Jelbug, Balung, Bangsalsari, Gumukmas, Jenggawah, Jombang, Kalisat, Kaliwates, Patrang, Kasiyan, Kencong, Ledokombo, Mayang, Mumbulsari,

Panti, Jember-Patrang, Rambipuji, Semboro, Sempolan, Sukowono, Sumberbaru, Sumberjambe, Jember-Sumbersari, Tanggul, Tempurejo, Umbulsari, Wuluhan, Puger, Arjasa, Jember-Unej, Wirolegi, Gebang.

4.1.2 Visi dan Misi

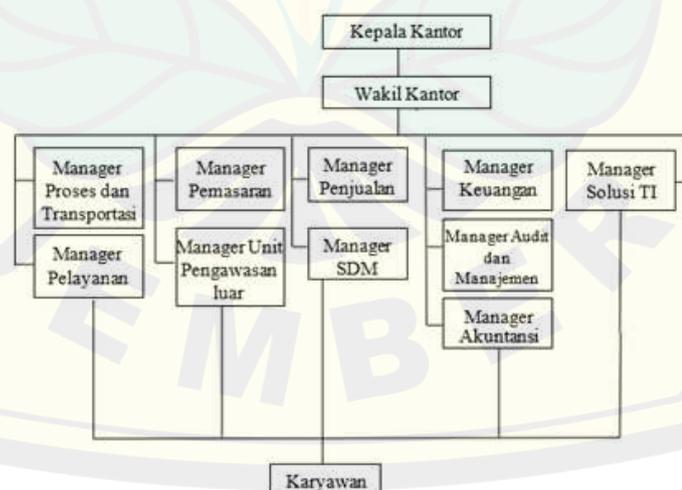
1. Visi

PT. Pos Indonesia senantiasa berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia yang peduli terhadap lingkungan yang dikelola oleh sumber daya manusia yang profesional sehingga mampu memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai konsep bisnis yang sehat.

2. Misi

- a. PT. Pos Indonesia penyedia sarana komunikasi yang handal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah yang berguna untuk menunjang pembangunan nasional serta memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa dan negara.
- b. PT. Pos Indonesia mengembangkan usaha bertumpu pada peningkatan mutu layanan melalui penerapan IPTEK tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberi nilai tambah yang optimal untuk karyawan, pemegang saham, masyarakat dan mitra kerja

4.1.3 Struktur PT. Pos Indonesia Cabang Jember



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

4.2 Deskripsi Statistik Data dan Variabel Penelitian

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 41 karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Peneliti mengolah kuesioner dalam bentuk data yang terdiri dari 4 pernyataan untuk variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional), 4 pernyataan untuk variabel X_2 (Iklim Organisasi), 3 pernyataan untuk variabel X_3 (Self Efficacy), dan 5 pernyataan untuk variabel Y (Kinerja) dengan menggunakan *Skala Likert*.

a. Karakteristik Responden berdasarkan umur

Data yang diperoleh berdasarkan umur responden yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1 Umur Responden

Item	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
21-30	8	20
31-40	21	51
41-50	12	29
Total	41	100

Sumber: Lampiran 9

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan berusia 31- 40 tahun. bahwa usia diantara 31 hingga 40 tahun dianggap sangat produktif bagi tenaga kerja karena apabila usia dibawah 30 tahun rata-rata individu masih belum memiliki kematangan skill yang cukup dan juga masih dalam proses pendidikan. Sedangkan pada usia diatas 40 tahun mulai terjadi penurunan kemampuan fisik bagi individu.

b. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Data yang diperoleh berdasarkan jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin

Item	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
Laki-laki	25	61
Perempuan	16	39
Total	41	100%

Sumber: Lampiran 9

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari total 41 responden, persentase terbanyak terdapat pada jenis kelamin laki – laki sebesar 61% dengan jumlah 25 responden. Sedangkan persentase dari jenis kelamin perempuan adalah sebesar 39% dengan jumlah 16 responden. Hal ini berarti bahwa karyawan PT Pos Indonesia Cabang Jember didominasi oleh laki-laki daripada perempuan. Hal ini dikarenakan pekerjaan yang dilakukan pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember lebih banyak menggunakan fisik mulai dari sortir barang, memindahkan paket, sampai mengantarkan paket kepada pemilik barang.

c. Karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan

Data yang diperoleh berdasarkan tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
SMA/ sederajat	20	49
Diploma	4	10
S1/ sederajat	15	37
Pasca Sarjana	2	5
Total	41	100

Sumber: Lampiran 9

Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari total 42 responden, persentase terbanyak terdapat pada tingkat pendidikan SMA/Sederajat sebesar 49% dengan jumlah 20 responden, kemudian pada tingkat pendidikan S1/Sederajat sejumlah 15 responden dengan persentase sebesar 37%, lalu pada tingkat pendidikan diploma terdapat sejumlah 4 responden dengan persentase sebesar 10%, kemudian pada tingkat pendidikan pasca sarjana terdapat sejumlah 2 dengan persentase sebesar 5%.

d. Karakteristik berdasarkan Jabatan

Data yang diperoleh berdasarkan jabatan responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Jabatan

Jabatan	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
---------	----------------------	----------------

Dilanjutkan

Lanjutan

Wakil Kepala	1	2
Proses dan Transportasi	10	24
Pelayanan	6	15
Pemasaran	5	12
Pengawasan unit dan pelayanan luar	3	7
Penjualan	5	12
SDM	3	7
Audit	6	15
Teknologi Informasi	2	5
Total	41	100

Sumber: Lampiran 9

Tabel 4.5 diketahui bahwa dari total 41 responden, persentase terbanyak terdapat pada bagian Proses dan Transportasi sebesar 24% dengan jumlah 10 responden, kemudian pada bagian wakil ketua memiliki responden paling sedikit sebesar 2% dengan jumlah 1 responden. Bagian Proses dan Transportasi memiliki Responden terbanyak hal ini dikarenakan PT. Pos Indonesia Cabang Jember adalah perusahaan yang bergerak pada bidang ekspedisi sehingga diperlukan banyak karyawan pada bagian proses dan transportasi.

e. Karakteristik berdasarkan Lama Kerja

Data yang diperoleh berdasarkan lama bekerja responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Lama Bekerja

Lama Kerja	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
0 – 5	15	37
6 – 10	19	46
Diatas 10	7	17
Total	41	100

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari total 41 responden, persentase terbanyak terdapat pada rentang lama bekerja 6-10 tahun sebesar 46% dengan jumlah 19 responden, kemudian pada rentang rentang lama bekerja 0-5 tahun terdapat sejumlah 15 responden dengan persentase sebesar 37%, lalu pada rentang lama bekerja diatas 10 tahun terdapat sejumlah 7 responden dengan persentase sebesar 17%. Rentang lama bekerja terbanyak

terdapat pada rentang lama bekerja 6-10 tahun yang menandakan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini masih didominasi oleh pegawai dengan tingkat lama bekerja sedang.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk menjabarkan frekuensi jawaban yang diperoleh dari responden yang berkaitan dengan indikator dari variabel-variabel yang ada dalam penelitian. Setiap butir pertanyaan yang responden jawab dalam kuesioner merupakan pemikiran responden terhadap variabel penelitian ini.

a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Item	SS		S		CS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	16	39	21	51	4	10	-	-	-	-	41	100
X1.2	16	39	18	44	7	17	-	-	-	-	41	100
X1.3	11	27	26	63	4	10	-	-	-	-	41	100
X1.4	16	39	22	54	3	7	-	-	-	-	41	100

Sumber: Lampiran 9

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional pada indikator karisma memiliki jawaban setuju (51%), indikator inspirasional memiliki jawaban setuju (44%), indikator stimulasi intelektual memiliki jawaban setuju (63%) dan indikator perhatian secara individual memiliki jawaban setuju (54%). Berdasarkan data tersebut dapat diartikan kepemimpinan transformasional dari pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Jember dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden yang menyatakan setuju pada masing-masing indikator dari variabel kepemimpinan transformasional

b. Deskripsi Variabel Iklim Organisasi (X_2)

Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel Iklim Organisasi (X_2)

Indikator	SS		S		CS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X2.1	24	59	14	34	3	7	-	-	-	-	41	100
X2.2	16	39	24	59	1	2	-	-	-	-	41	100
X2.3	18	44	20	49	3	7	-	-	-	-	41	100
X2.4	21	51	19	46	1	2	-	-	-	-	41	100

Sumber: Lampiran 9

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel iklim organisasi pada indikator kepercayaan memiliki jawaban sangat setuju (59%), indikator komunikasi memiliki jawaban setuju (59%), indikator tanggung jawab memiliki jawaban setuju (49%) dan indikator kesempatan memiliki jawaban sangat setuju (51%). Berdasarkan data tersebut dapat diartikan iklim organisasi pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden mayoritas menyatakan sangat setuju dan setuju pada masing-masing indikator dari variabel iklim organisasi

c. Deskripsi Variabel *Self Efficacy* (X_3)

Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel *Self Efficacy* (X_2)

Indikator	SS		S		CS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X3.1	21	51	18	44	2	5	-	-	-	-	41	100
X3.2	22	54	17	41	2	5	-	-	-	-	41	100
X3.3	20	49	20	49	1	2	-	-	-	-	41	100

Sumber: Lampiran 9

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel *self efficacy* pada indikator *level* memiliki jawaban sangat setuju (51%), indikator *generality* memiliki jawaban sangat setuju (54%), dan indikator *strenght* memiliki masing-masing jawaban sangat setuju dan setuju memiliki persentase (49%). Berdasarkan data tersebut dapat diartikan *self efficacy* karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden mayoritas menyatakan sangat setuju dan setuju pada masing-masing indikator dari variabel *self efficacy*.

d. Deskripsi Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja (Y)

Indikator	SS		S		CS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y1.1	18	44	22	54	1	2	-	-	-	-	41	100
Y1.2	22	54	18	44	-	-	1	2	-	-	41	100
Y1.3	20	49	19	46	2	5	-	-	-	-	41	100
Y1.4	8	20	31	76	2	5	-	-	-	-	41	100
Y1.5	22	54	19	46	-	-	-	-	-	-	41	100

Sumber: Lampiran 9

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa penilaian terbanyak responden terhadap variabel kinerja pada indikator kualitas memiliki jawaban setuju (54%), indikator kuantitas memiliki jawaban sangat setuju (54%), indikator ketepatan waktu

memiliki jawaban sangat setuju (49%), indikator efektivitas memiliki jawaban setuju (76%) dan indikator kemandirian memiliki jawaban sangat setuju (54%). Berdasarkan data tersebut dapat diartikan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden mayoritas menyatakan sangat setuju dan setuju pada masing-masing indikator dari variabel kinerja.

4.3 Hasil Analisis Data

4.3.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat kevalidan atau sah tidaknya kuesioner yang diolah. Caranya dengan membandingkan nilai r_{tabel} dengan r_{hitung} tiap butir pertanyaan. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka dapat dikatakan data itu valid begitu pula sebaliknya (Sugiyono, 2018).

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan	X _{1.1}	0,508	0,3081	0,001	Valid
	X _{1.1}	0,600	0,3081	0,000	Valid
Transformasional (X ₁)	X _{1.1}	0,463	0,3081	0,002	Valid
	X _{1.1}	0,565	0,3081	0,000	Valid
Lanjutan	X _{2.1}	0,606	0,3081	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,369	0,3081	0,018	Valid
Dilanjutkan	X _{2.3}	0,353	0,3081	0,024	Valid
	X _{2.4}	0,609	0,3081	0,000	Valid
Self Efficacy (X ₃)	X _{3.1}	0,681	0,3081	0,000	Valid
	X _{3.2}	0,739	0,3081	0,000	Valid
Lanjutan	X _{3.3}	0,491	0,3081	0,001	Valid
	X _{3.3}	0,491	0,3081	0,001	Valid
Dilanjutkan	Y _{1.1}	0,313	0,3081	0,046	Valid
	Y _{1.2}	0,307	0,3081	0,049	Valid
	Y _{1.3}	0,419	0,3081	0,006	Valid
	Y _{1.4}	0,373	0,3081	0,016	Valid
	Y _{1.5}	0,333	0,3081	0,033	Valid

Sumber: Lampiran 10

Tabel 4.10 diketahui bahwa korelasi antar indikator variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Iklim Organisasi (X_2), *Self efficacy* (X_3), dan Kinerja (Y) menunjukkan seluruh rhitung $>$ rtabel. Pada penelitian ini $n = 41$ dengan taraf signifikansi 5% dimana $df = 41 - 2 = 39$ diketahui rtabel (0,3081). Jadi, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *cronbach Alpha* diaman suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki nilai *cronbach alpha* $\geq 0,60$ dan dikatakan tidak reliabel bila nilai *cronbach alpha* $\leq 0,60$ (Ghozali, 2016:48).

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas

<i>Cronbach Alpha</i>	Standar Reliabilitas	Keterangan
0,69	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 10

Tabel 4.11 diketahui bahwa hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1), iklim organisasi (X_2), *self efficacy* (X_3), dan Kinerja (Y) memiliki nilai *cronbach alpha* $\geq 0,60$. Jadi, dapat disimpulkan bahwa setiap item pernyataan reliabel.

4.3.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi memiliki distribusi yang normal menggunakan uji *Kolmogrov-Smirnov* dengan nilai signifikansi $\geq 0,05$ dikatakan normal dan jika nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka tidak normal (Ghozali 2016:154).

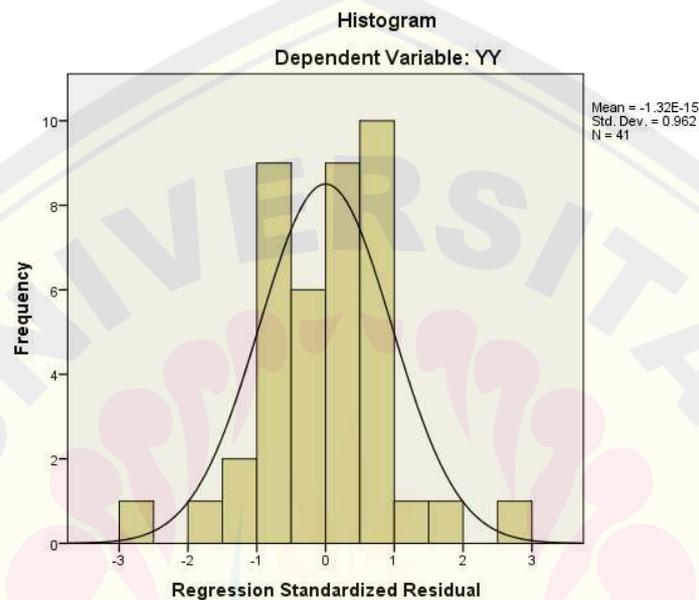
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		41
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.43421032
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.077
	Negative	-.081
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

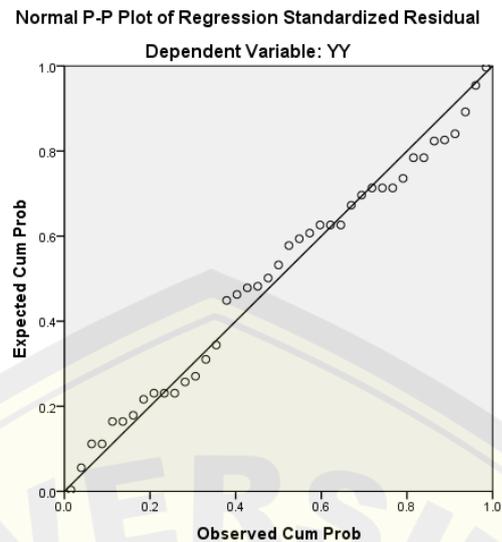
Sumber: Lampiran 11

Tabel 4.12 diketahui bahwa hasil dari uji *kolmogorov-smirnov* menunjukkan bahwa hasil nilai signifikannya sebesar 0,200 dimana nilainya lebih besar dari 0,05 ($0,200 > 0,05$). Jadi, residual data telah terdistribusi secara normal. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada grafik histogram pada gambar berikut.



Gambar 4.2 Hasil Uji Histogram

Gambar 4.2 diketahui bahwa histogram berbentuk lonceng, grafik tersebut tidak melenceng ke kanan maupun ke kiri dari sumbu 0. Yang artinya data berdistribusi normal. Untuk hasil uji normalitas P-P *Plot of regression standardized* sebagai berikut.



Gambar 4.3 Hasil Uji P Plot

Gambar 4.3 diketahui bahwa uji normalitas terdistribusi normal karena titik-titik menyebar mengikuti garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menghitung seberapa besar pengaruh dari tiga variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Untuk menghitungnya menggunakan bantuan SPSS, untuk hasil perhitungannya sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.145	1.576		7.071	.000
	X1	.109	.053	.156	2.065	.046
	X2	.274	.067	.325	4.076	.000
	X3	.587	.070	.682	8.404	.000

Sumber: Lampiran 12

Tabel 4.13 menunjukan hasil regresi linier berganda, maka dapat dipaparkan persamaan regresi dengan rumus menurut Sugiyono (2018) sebagai berikut:

$$Y = 11,145 + 0,109X_1 + 0,274X_2 + 0,587X_3 + e_i$$

Berdasarkan hasil persamaan diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 11,145 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan *Self Efficacy*, maka Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember akan sebesar 11,145.
- b. Koefisien regresi variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) bernilai positif mengindikasikan bahwa setiap kenaikan variabel Motivasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember, dan variabel bebas yang lain dianggap tetap.
- c. Koefisien regresi variabel Iklim Organisasi (X_2) bernilai positif mengindikasikan bahwa setiap kenaikan variabel Iklim Organisasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember, dan variabel bebas yang lain dianggap tetap.
- d. Koefisien regresi variabel *Self efficacy* (X_3) bernilai positif mengindikasikan bahwa setiap kenaikan variabel Pengalaman Magang akan meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember, dan variabel bebas yang lain dianggap tetap.

4.3.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui korelasi antar variabel dalam model regresi. Dapat dilihat dari *variance inflation factor* (VIF) tidak lebih dari 10 atau $VIF < 10$ maka data tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepemimpinan transformasional	.965	1.036
Iklim Organisasi	.865	1.156
<i>Self Efficacy</i>	.838	1.194

Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

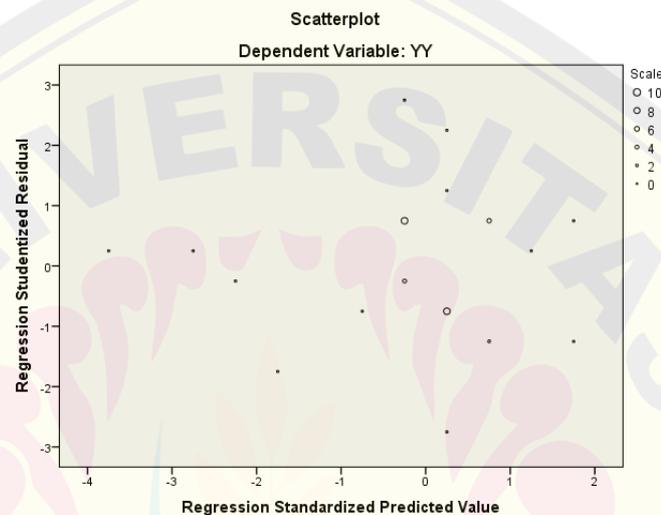
Sumber: Lampiran 13

Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai VIF dari tiap variabel Kepemimpinan

Transformasional (X_1), Iklim Organisasi (X_2), *Self Efficacy* (X_3) kurang 10 atau $VIF < 10$ dan nilai tolerance tiap variabel penelitian ini lebih 0,1 atau tolerance $> 0,1$ maka data tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk melihat penyebaran data dengan melihat grafik plot. Jika grafik titik-titik tersebar tidak membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar 4.4 dapat diketahui bahwa pola pada grafik plot titik-titik tersebar menyebar tidak membentuk pola tertentu dan sebarannya berada diatas dan dibawah titik 0. Jadi, dapat disimpulkan variabel ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3.5 Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji hipotesis dalam penelitian ini adalah uji t. uji t atau uji parsial digunakan untuk menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Kriteria dari uji t adalah apabila $t_{tabel} < t_{hitung}$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh secara parsial antara variabel independen dengan variabel dependen. Apabila $t_{tabel} > t_{hitung}$ maka H_0 diterima, H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh secara parsial antara variabel independen dengan variabel dependen. diketahui t_{tabel} sebesar 1,684 diperoleh

dari rumus $t = [t_{\alpha}; (df = n - \kappa)]$, $t = [5\%; (df = 41 - 4)] t = (0,05 ; 39)$ pada lampiran 14

Tabel 4.15 Hasil Uji Parsial

Variabel	t tabel	t hitung	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	1,684	2.065	H1 Diterima
Iklim Organisasi	1,684	4.076	H1 Diterima
<i>Self Efficacy</i>	1,684	8.404	H1 Diterima

Sumber: Lampiran 12

Berdasarkan hasil uji parsial di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) memiliki nilai t_{Hitung} sebesar 2,065, pada penelitian ini diketahui t_{tabel} sebesar 1,684 pada taraf signifikansi 5%. Demikian diketahui $t_{hitung} 2,065 > t_{tabel} 1,684$ Dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Variabel Iklim Organisasi (X_2) memiliki nilai t_{Hitung} sebesar 4,076, pada penelitian ini diketahui t_{tabel} sebesar 1,684 pada taraf signifikansi 5%. Demikian diketahui $t_{hitung} 4,076 > t_{tabel} 1,684$ Dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Variabel *Self Efficacy* (X_3) memiliki nilai t_{Hitung} sebesar 8,404, pada penelitian ini diketahui t_{tabel} sebesar 1,684 pada taraf signifikansi 5%. Demikian diketahui $t_{hitung} 8,404 > t_{tabel} 1,684$ Dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uji t dari ketiga variabel dependen ini terdapat pengaruh parsial terhadap variabel independen.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t) yang dilakukan, Variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) Memiliki nilai t hitung sebesar 2,065 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,684. Nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional lebih kecil dari 5% atau 0,05 Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan sehingga dampak kepemimpinan transformasional yang baik akan berpengaruh baik juga terhadap

kinerja karyawan

Hasil identifikasi pada indikator variabel kepemimpinan transformasional. Responden rata-rata memilih jawaban setuju pada setiap indikator. Pada indikator Karisma dimana pemimpin memiliki kemampuan komunikasi kuat sehingga karyawan merasa terhubung dengan pemimpin mereka secara emosional dan memiliki rasa keterlibatan yang tinggi berdampak pada produktivitas. Hal ini sangat diperlukan oleh seorang pimpinan sehingga dapat mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Indikator kedua yaitu Inspirasional, Pemimpin akan memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada karyawan saat bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini akan menciptakan rasa *sense of belonging* sehingga karyawan akan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan bersama.

Indikator ketiga yaitu stimulasi intelektual, Pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk berpikir tentang solusi masalah yang dihadapi. Perkembangan zaman dan munculnya hal-hal baru akan menciptakan masalah baru juga sehingga dengan stimulasi intelektual dapat merangsang pikiran karyawan dan mendorong inovasi. Karyawan didorong berpikir kreatif menciptakan solusi baru dan karyawan cenderung lebih efektif dalam pekerjaannya.

Indikator selanjutnya yaitu perhatian secara individual dimana pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan memberikan perhatian secara individual, pimpinan dapat menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, mencapai kinerja yang lebih tinggi dan meningkatkan kepuasan serta kesejahteraan karyawan.

Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang juga mendukung adanya hubungan yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja yang dilakukan oleh Rahwarin *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh parsial kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja guru SMA di Kabupaten Maluku. Selain itu, hasil penelitian yang sejalan dilakukan oleh Ahmad Rivai (2021) dan Tommy Saputra (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

Karakteristik yang perlu diperhatikan pada pembahasan ini yaitu tingkat pendidikan. PT. Pos Indonesia Cabang Jember didominasi oleh karyawan dengan karyawan dengan latar pendidikan SMA. Berdasarkan karakteristik responden yang mendominasi tersebut, perlu dipahami bahwa umumnya karyawan dengan pendidikan SMA cenderung memiliki karakter yang sangat patuh dalam mengeksekusi tugas dengan jelas dan terstruktur. Sehingga, diharapkan seorang pemimpin dalam pemberian tugas untuk menjelaskan tugasnya secara detail. Hal ini dibuktikan dengan indikator pimpinan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan saat bekerja merupakan item yang paling mempengaruhi kinerja karyawan. Melihat hal tersebut perlu bagi PT. Pos Indonesia Cabang Jember harus lebih memperhatikan kesulitan yang dihadapi karyawan secara individual. Kesulitan menyelesaikan tugas tersebut menjadi alasan menurunnya kinerja karyawan.

4.4.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t) yang dilakukan, Variabel iklim organisasi (X_2) Memiliki nilai t hitung sebesar 4,076 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,684. Nilai signifikansi variabel iklim organisasi lebih kecil dari 5% atau 0,05 Hal ini dapat diartikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan sehingga dampak iklim organisasi yang baik akan berpengaruh baik juga terhadap kinerja karyawan

Hasil identifikasi pada indikator variabel iklim organisasi. Responden rata-rata memilih jawaban setuju pada setiap indikator. Pada indikator Kepercayaan dimana jika kepercayaan yang tinggi dalam iklim organisasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan yang dipercayai cenderung bertahan lebih lama di perusahaan dan menciptakan tim yang stabil.

Indikator kedua yaitu komunikasi, didalam suatu perusahaan pasti terjadi komunikasi baik karyawan dengan karyawan maupun pimpinan dengan karyawan. Komunikasi yang efektif membantu menciptakan pemahaman bersama terhadap

visi, misi, dan tujuan organisasi.

Indikator ketiga yaitu tanggung jawab, sikap karyawan pada pimpinan dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan. Dengan tanggung jawab yang tinggi membantu perusahaan akan menciptakan etika yang kuat di perusahaan. Karyawan yang bertanggung jawab akan mengikuti norma-norma dan moral sehingga membentuk iklim organisasi yang baik. Perkembangan zaman dan munculnya hal-hal baru akan menciptakan masalah baru juga sehingga dengan stimulasi intelektual dapat merangsang pikiran karyawan dan mendorong inovasi. Karyawan didorong berpikir kreatif menciptakan solusi baru dan karyawan cenderung lebih efektif dalam pekerjaannya.

Indikator selanjutnya yaitu kesempatan, setiap karyawan tentunya menginginkan memiliki kesempatan untuk meningkatkan capaian individu pada perusahaan. Perusahaan yang memberi peluang yang adil akan menciptakan iklim organisasi positif, positif yang dimaksud adalah perusahaan mendukung perkembangan individu dan memajukan tujuan bersama secara efektif. Sehingga karyawan merasakan iklim organisasi yang baik yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang juga mendukung adanya hubungan yang signifikan Iklim Organisasi terhadap Kinerja yang dilakukan oleh Rahwarin *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh parsial Iklim Organisasi terhadap Kinerja guru SMA di Kabupaten Maluku. Selain itu, hasil penelitian yang sejalan dilakukan oleh Maria *et al.* (2016), Heny Pratiwi (2016), dan Husna R.H (2019) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

Karakteristik yang perlu diperhatikan pada pembahasan ini yaitu umur responden dan lama bekerja. PT. Pos Indonesia Cabang Jember didominasi karyawan dengan rentang umur 31 – 40 tahun dan lama bekerja 6 – 10 tahun. Berdasarkan dua karakteristik responden yang mendominasi tersebut, perlu dipahami bahwa umumnya karyawan dengan rentang umur 30 – 40 tahun atau

karyawan yang lahir pada tahun 1984 – 1994 memiliki karakteristik adaptif dan ambisius. Kemudian karyawan dengan rentang lama bekerja 6 – 10 tahun pada umumnya semakin lama waktu karyawan bekerja dalam suatu perusahaan maka rasa kepemilikan akan semakin tinggi (loyal). Jika diselaraskan dengan jargon AKHLAK (amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif) pada karyawan yang didominasi berdasarkan karakteristik usia 30 – 40 tahun dan lama bekerja 6 – 10 tahun. Karyawan akan sangat mudah dalam beradaptasi dengan hal – hal baru dan juga ambisius dalam bekerja untuk mencapai pertumbuhan karier. Sehingga peluang untuk meningkatkan prestasi kerja sangat dibutuhkan. Melihat hal tersebut perlu bagi PT. Pos Indonesia Cabang Jember untuk lebih memperhatikan peluang peningkatan prestasi kerja yang merata. Peluang peningkatan prestasi kerja yang tidak merata dapat menjadi alasan loyalitas karyawan terhadap perusahaan menurun sehingga menyebabkan ketidakstabilan iklim organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan.

4.4.3 Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t) yang dilakukan, Variabel *self efficacy* (X_3) Memiliki nilai t hitung sebesar 8,404 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,684. Nilai signifikansi variabel *self efficacy* lebih kecil dari 5% atau 0,05 Hal ini dapat diartikan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif signifikan sehingga dampak *self efficacy* yang baik akan berpengaruh baik juga terhadap kinerja karyawan

Hasil identifikasi pada indikator variabel *self efficacy*. Responden rata-rata memilih jawaban setuju pada setiap indikator. Indikator pertama *level* yaitu kemampuan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun dengan tingkat kesulitan yang berbeda. Kesulitan penyelesaian tugas dalam pekerjaan dapat membuat karyawan mempunyai rasa stres positif atau stres negatif. Pada hal ini karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember merasakan stres positif dibuktikan dengan pengaruh positif terhadap kinerja, sehingga karyawan terdorong untuk terus meningkatkan kemampuan diri.

Indikator kedua *generality* yaitu, kemampuan karyawan dalam menguasai berbagai bidang tugas yang diberikan dalam pekerjaannya. Jika dilihat pada

jobdesc karyawan PT.Pos Indonesia Cabang Jember Struktur organisasi dan *jobdesc* pada bagian SDM memiliki keluasan tugas yang diemban. Sehingga dengan menguasai berbagai bidang memberikan karyawan perasan kompeten. Karyawan yang memiliki keterampilan yang luas akan lebih mampu menghadapi tantnagan dengan keyakinan.

Indikator ketiga yaitu *strenght*, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan semaksimal mungkin walaupun menemukan rintangan sekalipun. Menggunakan kekuatan secara efektif dapat meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan. Ketika karyawan merasa mampu untuk meyelesaikan tugas, Hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja.

Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang juga mendukung adanya hubungan yang signifikan *self efficacy* terhadap kinerja yang dilakukan oleh Sebayang *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh parsial *self efficacy* terhadap kinerja Karyawan PT. Finnet Indonesia. Selain itu, hasil penelitian yang sejalan dilakukan oleh Yusniar *et.al* (2022), dan Laktama, *et.al.* (2022), yang menyatakan bahwa *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Jember.

Karakteristik yang perlu diperhatikan pada pembahasan ini yaitu tingkat pendidikan dan lama bekerja. PT. Pos Indonesia Cabang Jember didominasi karyawan dengan tingkat pendidikan SMA dan rentang lama bekerja 6-10 tahun. Melalui tingkat pendidikan SMA tentunya juga akan berpengaruh terhadap tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tentunya berkaitan dengan *self efficacy*. Kemudian karyawan dengan rentang lama bekerja 6 – 10 tahun pada umumnya semakin lama waktu karyawan bekerja dalam suatu perusahaan maka karyawan akan lebih berpengalaman yang berdampak pada kompetensi karyawan dalam menyelesaikan tugas. Hal ini dapat dibuktikan dengan indikator level merupakan item yang paling mempengaruhi kinerja karyawan. Melihat hal tersebut. PT. Pos Indonesia Cabang jember harus lebih memperhatikan kompetensi setiap karyawan. Sehingga pelatihan adalah aspek yang mampu meningkatkan kompetensi individu karyawan yang akan berdampak kepada kinerja karyawan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membahas Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hasil uji t menunjukkan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Sehingga menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa peran kepemimpinan transformasional sangat penting untuk memengaruhi kinerja, dengan kepemimpinan transformasional yang baik karyawan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal sehingga meningkatkan kinerja untuk mencapai suatu tujuan organisasi.
- b. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hasil uji t menunjukkan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Sehingga menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi harus diperhatikan bagi pimpinan karena semakin baik iklim organisasi maka semakin baik juga kinerja karyawan.
- c. *Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan kerja hasil uji t menunjukkan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Sehingga menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa dengan self effikasi yang baik, maka karyawan akan lebih siap dalam menyelesaikan pekerjaan dan bisa meningkatkan kinerja individu karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan, sehingga diharapkan peneliti selanjutnya dapat melakukan perbaikan. Keterbatasan penelitian sebagai berikut :

- a. Pengumpulan data dari karyawan peneliti tidak dapat mendampingi responden secara langsung saat mengisi kuesioner. Hal ini dapat mengakibatkan tidak semua responden memberikan informasi yang jujur dan akurat.

5.3 Saran

Hasil penelitian dan pembahasan hasil analisis yang diperoleh, maka terdapat beberapa saran yang bisa diberikan, sebagai berikut.

a. Bagi Pihak PT. Pos Indonesia Cabang Jember

1. PT. Pos Indonesia Cabang Jember terkait kepemimpinan transformasional agar memperhatikan pada indikator perhatian secara individual, pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Jember harus mampu menunjukkan menganalisis setiap kesulitan yang dialami karyawan sehingga pimpinan mampu memperhatikan kebutuhan setiap individual dan berdampak pada akhirnya pada kinerja karyawan
2. PT. Pos Indonesia Cabang Jember terkait iklim organisasi agar memperhatikan pada indikator kesempatan, PT. Pos Indonesia Cabang Jember harus memberikan peluang yang sama pada setiap karyawan. Peluang yang sama akan membuat iklim organisasi yang kondusif sehingga berdampak pada kinerja karyawan.
3. PT. Pos Indonesia Cabang Jember terkait *self efficacy* agar memperhatikan pada indikator *level*. PT. Pos Indonesia harus lebih memperhatikan pada kemampuan setiap karyawannya, sehingga perlunya diadakan pelatihan terhadap karyawan - karyawan supaya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya. Penulis juga menyarankan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan variabel tambahan lain atau menggunakan metode analisis lain untuk mengetahui bagaimana pengaruh yang terjadi pada kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Ardanti, D & Rahardja. 2017. Pengaruh Pelatihan, *Self efficacy* dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Patra Semarang Hotel & Convention. *Jurnal Manajemen Diponegoro* Vol 6 No (3): 1-11.
- Ardi, V. et al. 2017. *Pengaruh Self efficacy terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya*. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol 52 No (1): 163-173.
- Azhari, A., Chadafi, M. F., & Yusniar, Y. 2022. Pengaruh *Self efficacy*, Iklim Organisasi, Quality Of Work Life Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan. *Among Makarti*, 15(1).
- Davis. K. 2003. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior (Perilaku Dalam Organisasi)*. Terjemahan: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Noviawati, D. R. 2016. Pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi pada karyawan divisi finance dan divisi human resource pt. coca-cola distribution indonesia, surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1 12.
- Fitriyah, L.A. et al. 2019. *Menanamkan Efikasi Diri dan Kestabilan Emosi*. Jombang : LPPM Unhasy Tebuireng
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Prgoram IBM SPSS 23* (edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Laktama, D., Jatmiko, U., & Evasari, A. D. 2022. Pengaruh *Self efficacy*, Komitmen Organisasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Santoso Kediri. *Ammer: Journal Of Academic & Multidicipline Research*, 2(02), 22-35.
- Edison, Amron., Yohny Anwar & Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Fahrana, Y. 2022. Pengaruh Servant Leadership Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Self efficacy*. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 18-26.
- Hasibuan Malayu S.P., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Husna, R. N. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Yayasan Al-Huda. *Jurnal Eko dan Bisnis, Vol. 10. No. 2*
- Kholilah, Zawawi, Fitantina, & Zapri. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja PT. Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII) Betung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 4. No, 2*

- Khotimah, Risfatul., Edward Gagah & Leonardo B Hashiolan. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Produksi Di PT. Ungaran Sari Garment*. Journal of Management.
- Major, A. 2016. *Sources of Self efficacy for Regulated Learning, and Student Engagement in Adolescents with ADHD*. University of Toronto : Toronto.
- Mangkuprawira dan Hubeis, 2007, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Maria R. K., Maria M. M., & Leonardo B. H. 2020. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang*. Journal of Management, Vol. 02, No. 02.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*. Edisi Enam. Jakarta: Indeks.
- Noviawati, D. R. 2016. Pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi pada karyawan divisi finance dan divisi human resource PT.coca-cola distribution indonesia, surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1-12.
- Pratiwi, H. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi kerja dalam meningkatkan Kinerja Pegawai PT. Admiral Lines Belawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, Vol 05, No. 02.
- Rahawarin, C., & Arikunto, S. 2015. Pengaruh komunikasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 173-188.
- Rivai, A. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Robbins dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. S. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Saputra, T. 2023. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jemba: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 59-62.
- Sebayang, S., & Sembiring, J. 2017. Pengaruh self esteem dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan studi kasus di PT. Finnet Indonesia. *eProceedings of Management*, 4(1).
- Sedarmayanti. 2018. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YPKN.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta.

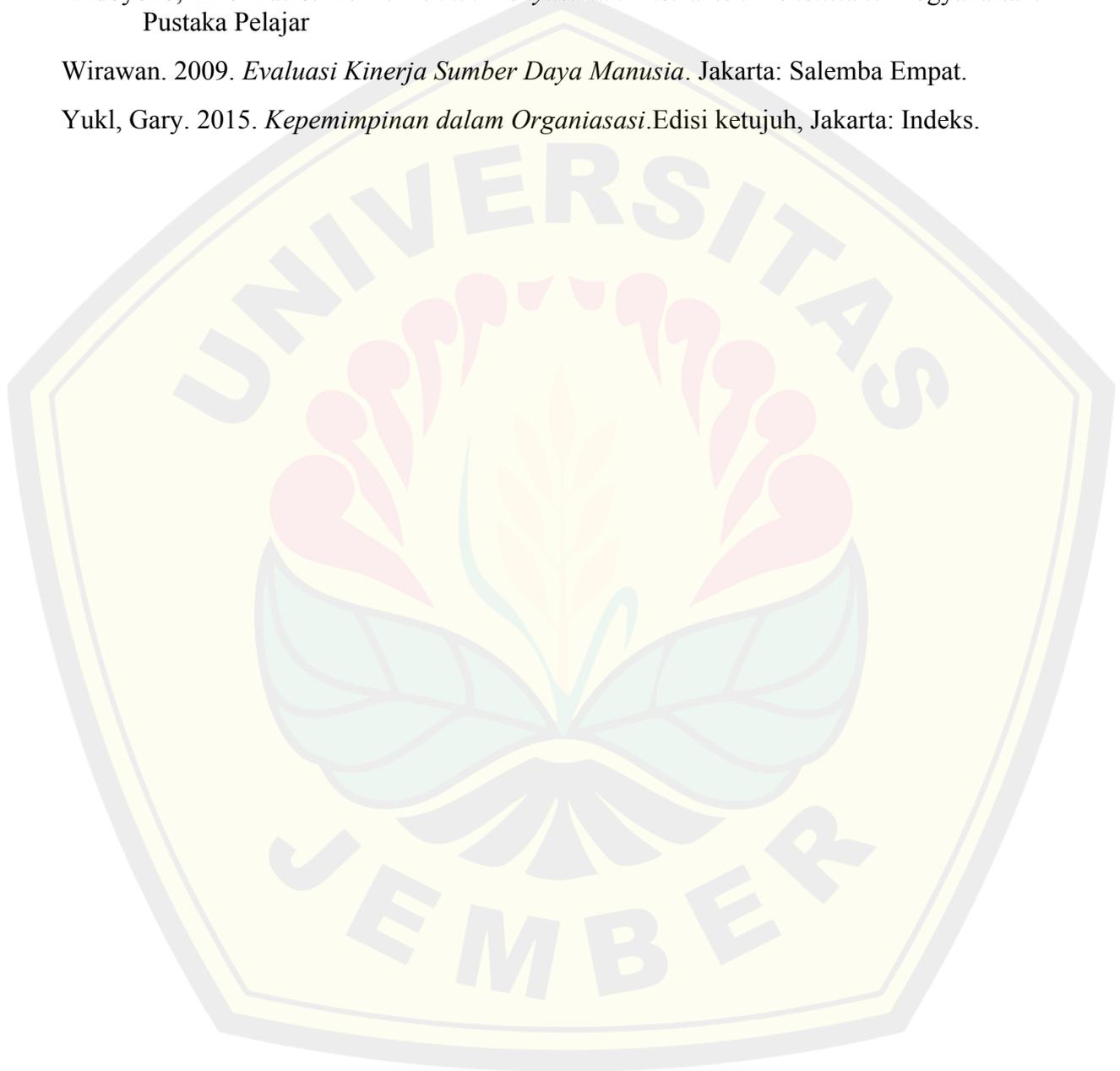
Sutrisno. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group

Top Brand Award. 2023. Top Brand Index Jasa Kurir. [Top Brand Index Beserta Kategori Lengkap | Top Brand Award \(topbrand-award.com\)](https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/?tbi_year=2023&type=subcategory&tbi_find=kurir). [12 Juni 2023].

Widoyoko, Eko Putro. 2014. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi ketujuh, Jakarta: Indeks.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Kuesioner Penelitian

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Sdr./i

Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi syarat penulisan skripsi untuk menyelesaikan studi S-1, saya mahasiswa S-1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember bermaksud untuk melakukan penelitian ilmiah untuk menyelesaikan penyusunan skripsi. Adapun judul yang saya angkat adalah “Pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Jember”.

Berkaitan dengan judul tersebut, dimohon dengan hormat kepada saudara/i untuk ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner dengan jujur dan apa adanya. Peneliti tidak akan mempublikasikan jawaban yang diberikan dan akan menjamin kerahasiaan identitas maupun jawaban sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah yang berlaku.

Terimakasih atas kesediaan dan kerjasama dari saudara/i yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya

Norman Dwi Widi Surbhakti

NIM 190810201150

LEMBAR KUESIONER**A. IDENTITAS RESPONDEN**

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Pendidikan Terakhir :

Jabatan :

Lama Bekerja :

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Istilah identitas saudara (kerahasiaan identitas akan dijamin oleh peneliti)
2. Pernyataan-pernyataan ini harap diisi dengan jujur dan apa adanya agar peneliti memperoleh data yang valid
3. Berikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban di setiap pernyataan sesuai dengan yang anda alami atau rasakan. Terdapat 5 (lima) pilihan terkait dengan jawaban saudara/i yakini:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

KUESIONER

1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan memberi contoh bersikap ramah saat bekerja					
2.	Pimpinan memberi inspirasi pada karyawan saat bekerja					
3.	Pada saat menghadapi masalah pimpinan mendorong karyawan untuk memunculkan ide pemecahan masalah					
4.	Pimpinan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan saat bekerja					

2. Iklim Organisasi (X2)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya mampu mencapai tujuan yang di berikan oleh pimpinan					
2.	Saya mengetahui informasi yang berhubungan dengan tugas					
3.	Saya memiliki sikap tanggung jawab pada pimpinan dan karyawan terhadap kepemilikan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan					
4.	Saya merasa memiliki peluang untuk meningkatkan prestasi kerja					

3. Self efficacy (X3)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya segera berusaha menemukan solusi jika mengalami kesulitan					
2	Saya berupaya untuk menguasai berbagai bidang tugas yang telah diberikan					
3	Saya mengerjakan tugas yang diberikan secara maksimal					

4. Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan					
2.	Saya dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan yang telah ditetapkan					
3.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
4.	Saya mampu menguasai sarana prasarana perusahaan dalam menunjang penyelesaian pekerjaan					
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri					

Lampiran 2 **Indeks Top Brand Perusahaan Jasa Kurir**

Perusahaan	TBI
J&T Express	33.3%
JNE Express	29.1%
Tiki	10.6%
Pos Indonesia	7.3%
DHL	7.2%

Sumber: www.topbrand-award.com

Lampiran 3 **Indeks Top Brand Perusahaan Jasa Kurir Di Jember**

Perusahaan	TBI
J&T Express	43.8%
JNE Express	25%
Pos Indonesia	15.6%
Tiki	9.4%
DHL	6.3%

Sumber : data diolah peneliti, 2023

Lampiran 4

Uji Validitas

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2 (N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

N : Jumlah Sampel

r_{xy} : koefisien korelasi antara variabel X dan variabel y

X : skor instrumen yang akan dicari validitasnya

Y : skor instrumen yang dijadikan sebagai standar

Lampiran 5

Uji Realiabilitas

$$\alpha = \frac{kr}{1+(k-1)r}$$

Keterangan

α = Koefisien reliabilitas

r = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas

Lampiran 6

Analisis Regresi linear berganda

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan

Y = Kinerja karyawan a = Konstanta

b = Koefisien regresi X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Iklim Organisasi X_3 = *Self efficacy*

e = Eror

Lampiran 7

Uji t

$$t = \frac{b_i}{Se_{b_i}}$$

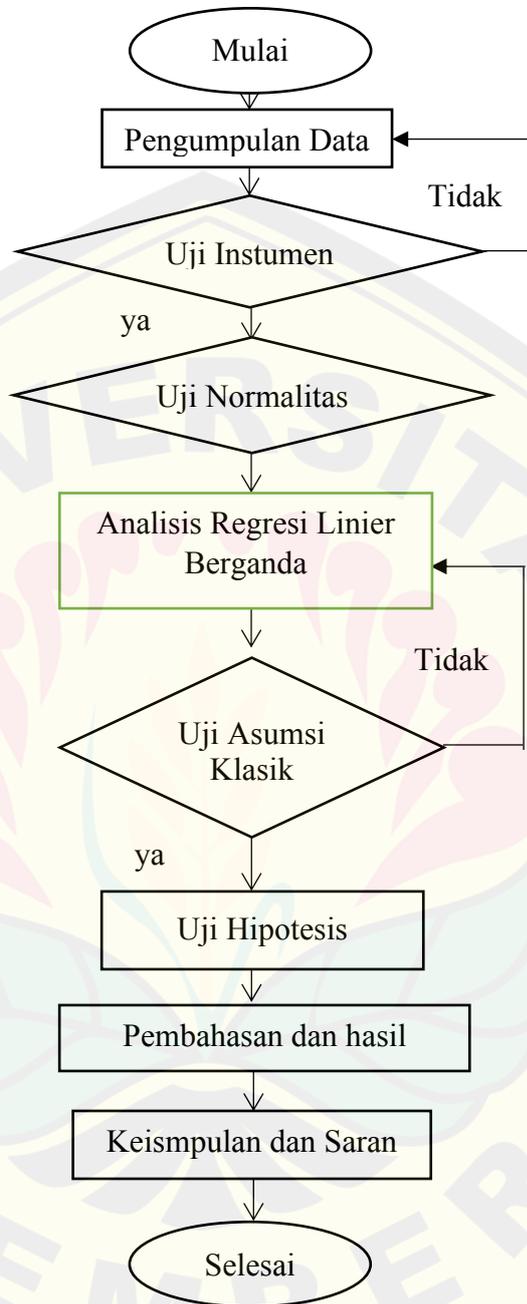
Keterangan:

t : hasil t hitung

Sebi : standard error variabel bebas

bi : koefisien regresi variabel independen

Lampiran 8

Kerangka Pemecahan Masalah

DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

Lampiran 9. Rekapitulasi Jawaban Responden

NO	Kepemimpinan transformasional				Iklim Organisasi				<i>Self efficacy</i>			Kinerja				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4
2	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5
3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
6	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
7	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
8	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
9	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
10	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
11	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
12	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
13	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
14	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
15	5	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
16	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
17	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4

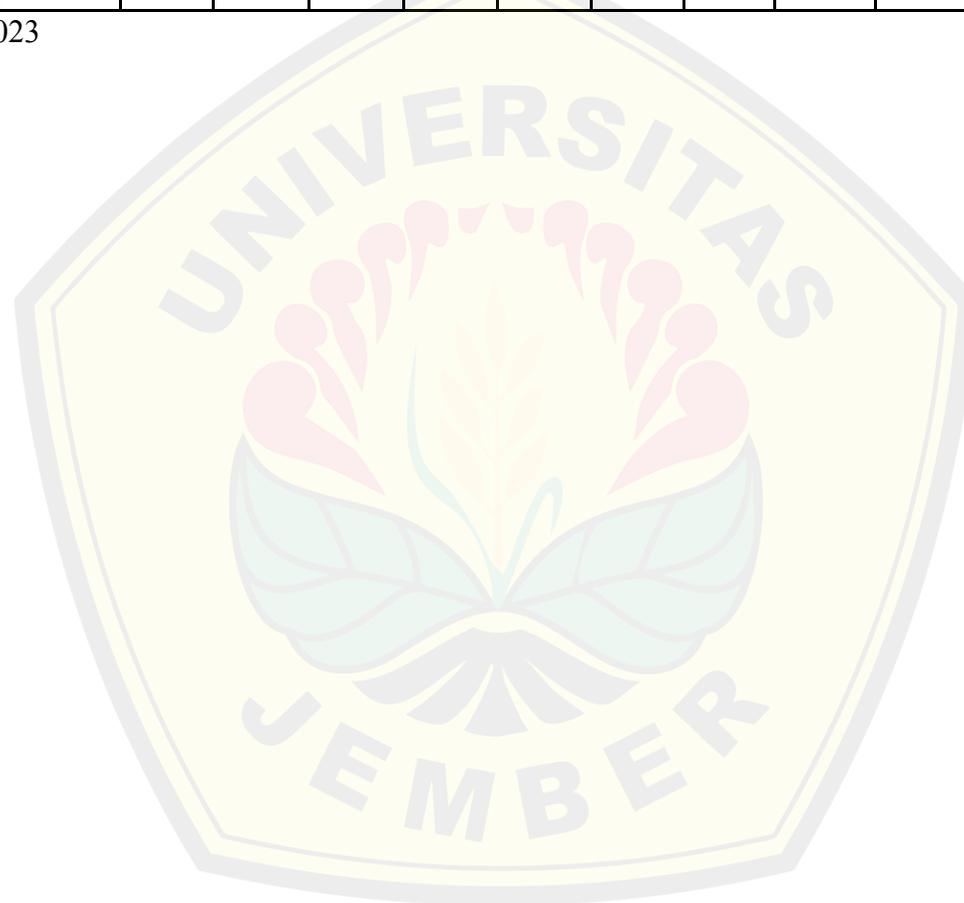
DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

18	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
19	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
20	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
21	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
22	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
23	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
24	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5
25	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
26	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
27	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4
28	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
29	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
30	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
31	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
32	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
33	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
34	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5
35	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
36	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
37	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5
38	5	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4
39	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5

DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

40	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5
41	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4

Sumber : Primer, Data diolah 2023



Rekapitulasi Data Responden

No	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan terakhir	Lama Bekerja (tahun)
1	35	Perempuan	SMA	7
2	48	Laki-laki	SMA	13
3	31	Laki-laki	SMA	5
4	28	Perempuan	S1	5
5	32	Laki-laki	SMA	7
6	25	Perempuan	S1	3
7	30	Laki-laki	SMA	5
8	41	Laki-laki	SMA	11
9	38	Laki-laki	SMA	8
10	27	Perempuan	S1	4
11	34	Laki-laki	SMA	6
12	46	Laki-laki	SMA	10
13	43	Laki-laki	SMA	11
14	40	Laki-laki	SMA	10
15	22	Laki-laki	SMA	2
16	25	Perempuan	S1	4
17	27	Perempuan	S1	3
18	33	Laki-laki	SMA	6
19	42	Laki-laki	S1	12
20	45	Laki-laki	S1	13
21	35	Perempuan	D3	10
22	43	Laki-laki	SMA	10
23	47	Perempuan	S1	13
24	31	Laki-laki	S1	5
25	40	Laki-laki	S2	1
26	43	Perempuan	S2	12
27	31	Perempuan	S1	6
28	32	Laki-laki	S1	5
29	35	Laki-laki	SMA	5
30	33	Perempuan	S1	4
31	41	Laki-laki	SMA	8
32	47	Perempuan	S1	10
33	34	Perempuan	D3	9
34	36	Laki-laki	S1	7
35	31	Laki-laki	SMA	9
36	32	Laki-laki	SMA	8
37	41	Perempuan	D3	10

38	35	Perempuan	S1	7
39	24	Perempuan	SMA	3
40	32	Laki-laki	D3	6
41	35	Laki-laki	SMA	5

Sumber : Primer, Data diolah 2023

Lampiran 10 Hasil Uji Instrumen

Uji Validasi

Kepemimpinan Transformasional (X1)

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.020	-.070	.140	.508**
	Sig. (2-tailed)		.903	.666	.382	.001
	N	41	41	41	41	41
X1.2	Pearson Correlation	.020	1	.086	.065	.600**
	Sig. (2-tailed)	.903		.593	.687	.000
	N	41	41	41	41	41
X1.3	Pearson Correlation	-.070	.086	1	.054	.463**
	Sig. (2-tailed)	.666	.593		.735	.002
	N	41	41	41	41	41
X1.4	Pearson Correlation	.140	.065	.054	1	.565**
	Sig. (2-tailed)	.382	.687	.735		.000
	N	41	41	41	41	41
X1	Pearson Correlation	.508**	.600**	.463**	.565**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.000	
	N	41	41	41	41	41

Iklim Organisasi (X2)

		Correlations				
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.023	-.106	.195	.606**
	Sig. (2-tailed)		.886	.509	.221	.000
	N	41	41	41	41	41
X2.2	Pearson Correlation	.023	1	-.261	.058	.369*
	Sig. (2-tailed)	.886		.099	.721	.018
	N	41	41	41	41	41
X2.3	Pearson Correlation	-.106	-.261	1	-.023	.353*
	Sig. (2-tailed)	.509	.099		.721	.018
	N	41	41	41	41	41

	Sig. (2-tailed)	.509	.099		.886	.024
	N	41	41	41	41	41
X2.4	Pearson Correlation	.195	.058	-.023	1	.609**
	Sig. (2-tailed)	.221	.721	.886		.000
	N	41	41	41	41	41
X2	Pearson Correlation	.606**	.369*	.353*	.609**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.024	.000	
	N	41	41	41	41	41

Self Efficacy (X3)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.333*	-.061	.681**
	Sig. (2-tailed)		.034	.704	.000
	N	41	41	41	41
X3.2	Pearson Correlation	.333*	1	.056	.739**
	Sig. (2-tailed)	.034		.730	.000
	N	41	41	41	41
X3.3	Pearson Correlation	-.061	.056	1	.491**
	Sig. (2-tailed)	.704	.730		.001
	N	41	41	41	41
X3	Pearson Correlation	.681**	.739**	.491**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	
	N	41	41	41	41

Kinerja (Y)

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	YY
Y1	Pearson Correlation	1	-.236	-.036	.049	-.192	.313*
	Sig. (2-tailed)		.137	.825	.761	.229	.046
	N	41	41	41	41	41	41
Y2	Pearson Correlation	-.236	1	-.118	-.158	-.135	.307
	Sig. (2-tailed)	.137		.464	.323	.402	.049
	N	41	41	41	41	41	41
Y3	Pearson Correlation	-.036	-.118	1	-.144	-.055	.419**

	Sig. (2-tailed)	.825	.464		.369	.733	.006
	N	41	41	41	41	41	41
Y4	Pearson Correlation	.049	-.158	-.144	1	.081	.373*
	Sig. (2-tailed)	.761	.323	.369		.615	.016
	N	41	41	41	41	41	41
Y5	Pearson Correlation	-.192	-.135	-.055	.081	1	.333*
	Sig. (2-tailed)	.229	.402	.733	.615		.033
	N	41	41	41	41	41	41
YY	Pearson Correlation	.313*	.307	.419**	.373*	.333*	1
	Sig. (2-tailed)	.046	.051	.006	.016	.033	
	N	41	41	41	41	41	41

Hasil Uji Reliabilitas

Varriabel	Cronbach alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,805	0,60	Reliabel
Iklim Organisasi	0,975	0,60	Reliabel
Self Efficacy	0,743	0,60	Reliabel
Kinerja	0,710	0,60	Reliabel

Lampiran 11. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		41
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.43421032
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.077
	Negative	-.081
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

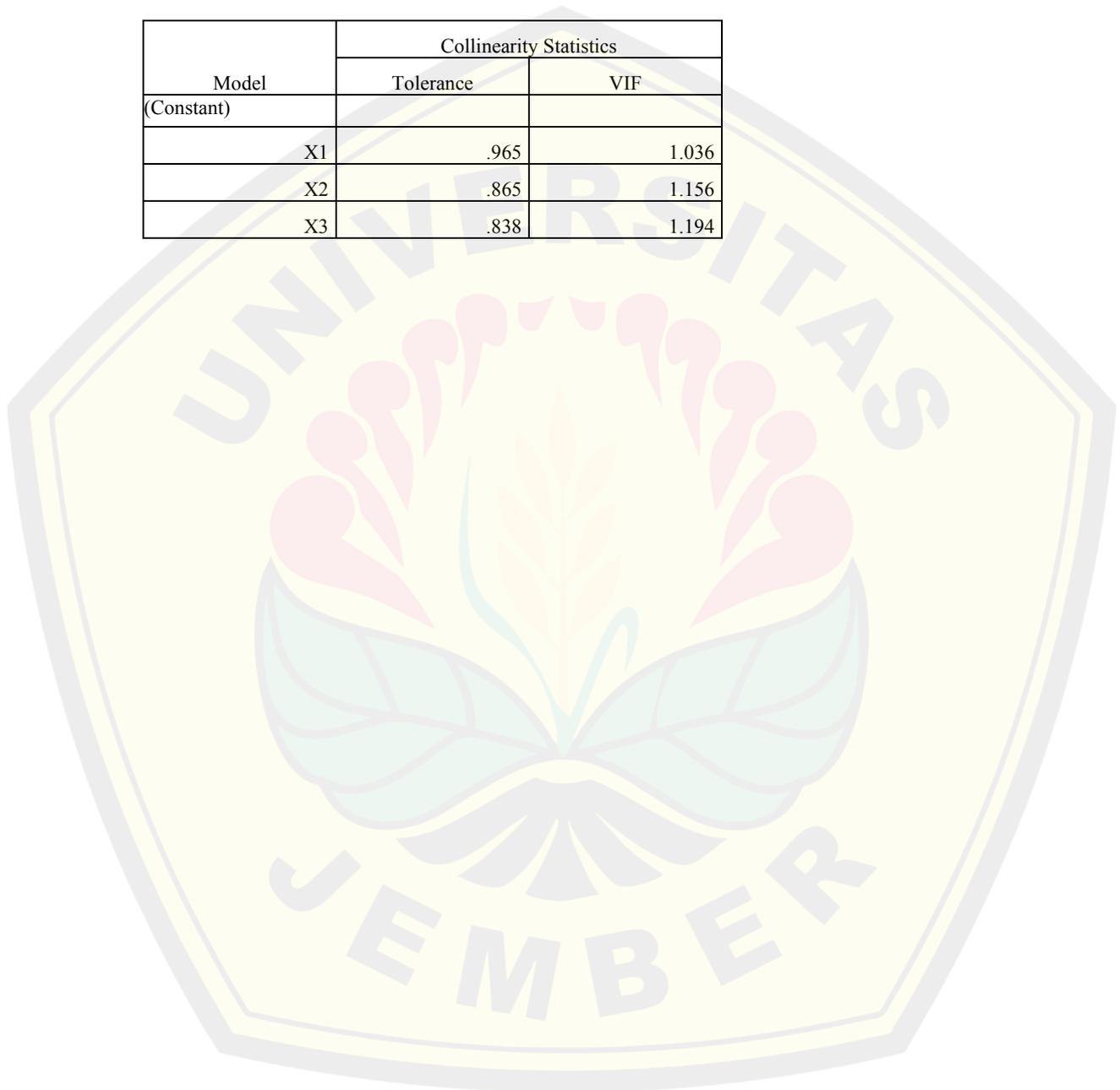
Lampiran 12. Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	Beta	
1	(Constant)	11.145	1.576	11.145	7.071	
	X1	-.109	.053	.156	2.065	.046
	X2	.274	.067	.325	4.076	.000

	X3	.587	.070	.682	8.404	.000
--	----	------	------	------	-------	------

Lampiran 13. Uji Asumsi Klasik

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
X1	.965	1.036
X2	.865	1.156
X3	.838	1.194



Lampiran 14. T tabel

df	Pr 0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
10	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
11	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
12	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
13	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
14	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
15	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
16	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
17	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
18	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
19	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
20	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
21	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
22	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
23	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
24	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
25	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
26	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
27	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
28	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
29	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
30	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
31	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
32	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
33	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
34	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
35	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
36	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
37	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
38	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
39	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
40	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688