

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo beralamat di Jl. Suroyo No. 33, Kota Probolinggo, Jawa Timur. PT. Pos Indonesia merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa antar paket, logistik dan transaksi finansial. Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo, yaitu:

a. Visi

Visi PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Probolinggo adalah “Menjadikan postal operator, penyedia jasa kurir, logistik dan keuangan paling kompetitif”.

b. Misi dari PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo adalah “Bertindak efektif untuk mencapai *performance* terbaik”.

##### **4.1.2 Deskripsi Data Responden**

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 46 responden PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo, berikut gambaran karakteristik responden.

**Tabel 6**  
**Data Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Responden</b>	<b>Prosentase</b>
Pria	38	82,6%
Wanita	8	17,4%
<b>Jumlah</b>	46	100%

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 38 responden atau sebesar 82,6% dan responden berjenis kelamin wanita sebanyak 8 responden atau sebesar 17,4%. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang paling banyak di dalam penelitian ini adalah yang berjenis kelamin pria.

**Tabel 7**  
**Data Usia Responden**

<b>Usia</b>	<b>Responden</b>	<b>Prosentase</b>
17 – 25 Tahun	0	0%
26 – 34 Tahun	14	30,4%
35 – 43 Tahun	19	41,3%
44 – 52 Tahun	9	19,6%
> 52 Tahun	4	8,7%
<b>Jumlah</b>	46	100%

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui data usia responden 17–25 tahun sebanyak 0 responden atau 0%, usia 26-34 tahun sebanyak 14 responden atau 30,4%, usia 35-43 tahun sebanyak 19 responden atau 41,3%, usia 44-52 tahun sebanyak 9 responden atau 19,6% tahun dan usia >52 tahun sebanyak 4 responden atau 8,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden paling banyak dalam penelitian ini memiliki usia 35-43 tahun.

**Tabel 8**  
**Data Pendidikan Responden**

<b>Pendidikan</b>	<b>Responden</b>	<b>Prosentase</b>
SMA	21	45,7%
DIPLOMA	2	4,3%
S1	23	50,0%

S2	0	0%
<b>Jumlah</b>	46	100%

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan SMA sebanyak 21 responden atau 45,7%, pendidikan DIPLOMA sebanyak 2 orang atau 4,3%, pendidikan S1 sebanyak 23 responden atau 50,0% dan pendidikan S2 sebanyak 0 responden atau 0%. Hal ini menunjukkan rata-rata pendidikan responden dalam penelitian ini adalah S1.

#### 4.1.3 Frekuensi Jawaban Responden

Berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan, berikut ini disajikan skor masing-masing variabel yang meliputi Gaya Kepemimpinan Tranformasional ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Komunikasi ( $X_3$ ) dan Kinerja ( $Y$ ) pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo.

**Tabel 9**  
**Tabel Frekuensi Jawaban Responden Variabel**  
**Gaya Kepemimpinan Tranformasional ( $X_1$ )**

Indikator	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pengaruh idealis	0	0	0	0	0	0	23	50,0	23	50,0	46	100
Motivasi yang memberi inspirasi	0	0	0	0	1	2,2	17	37,0	28	60,9	46	100
Stimulasi intelektual	0	0	0	0	0	0	19	41,3	27	58,7	46	100
Pertimbangan individual	0	0	0	0	2	4,3	25	54,3	19	41,3	46	100

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 9 diketahui bahwa item pernyataan dengan indikator pengaruh idealis sebanyak 50,0% menyatakan setuju dan sangat setuju, indikator motivasi yang memberi inspirasi 60,9% menyatakan sangat setuju, indikator stimulasi intelektual 58,7% menyatakan sangat setuju dan indikator pertimbangan individual 54,3% menyatakan setuju.

**Tabel 10**  
**Tabel Frekuensi Jawaban Responden Variabel**  
**Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

No. Pernyataan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<i>Motive</i>	0	0	0	0	2	4,3	28	60,9	16	34,8	46	100
<i>Traits</i>	0	0	0	0	4	8,7	24	52,2	18	39,1	46	100
<i>Self Concept</i>	0	0	0	0	7	15,2	24	52,2	15	32,6	46	100
<i>Knowledge</i>	0	0	0	0	4	8,7	23	50,0	19	41,3	46	100
<i>Skill</i>	0	0	2	4,3	6	13,0	26	56,5	12	26,1	46	100

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 10 diketahui bahwa item pernyataan dengan indikator *motive* sebanyak 60,9% menyatakan setuju, indikator *traits* 52,2% menyatakan setuju, indikator *self concept* 52,2% menyatakan setuju, indikator *knowledge* sebanyak 50,0% menyatakan setuju dan indikator *skill* 56,5% menyatakan setuju.

**Tabel 11**  
**Tabel Frekuensi Jawaban Responden Variabel**  
**Komunikasi (X<sub>3</sub>)**

No. Pernyataan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pengirim	0	0	0	0	8	17,4	25	54,3	13	28,3	46	100
Penyandian	1	2,2	3	6,5	11	23,9	24	52,2	7	15,2	46	100
Pesan	1	2,2	0	0	15	32,6	22	47,8	8	17,4	46	100
Saluran	1	2,2	1	2,2	11	23,9	27	58,7	6	13,0	46	100

Penerima	2	4,3	0	0	9	19,6	29	63,0	6	13,0	46	100
Penafsiran	1	2,2	0	0	12	26,1	27	58,7	6	13,0	46	100
Umpan balik	0	0	1	2,2	6	13,0	28	60,9	10	21,7	46	100
Gangguan	2	4,3	1	2,2	6	13,0	33	71,7	4	8,7	46	100

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 11 diketahui bahwa item pernyataan dengan indikator pengirim sebanyak 54,3% menyatakan setuju, indikator penyandian 52,2% menyatakan setuju, indikator pesan 47,8% menyatakan setuju, indikator saluran 58,7% menyatakan setuju, indikator penerima 63,0% menyatakan setuju, indikator penafsiran 58,7% menyatakan setuju, indikator umpan balik 60,9% menyatakan setuju dan indikator gangguan 71,7% menyatakan setuju.

**Tabel 12**  
**Tabel Frekuensi Jawaban Responden Variabel**  
**Kinerja (Y)**

No. Pernyataan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kualitas	0	0	0	0	6	13,0	26	56,5	14	30,4	46	100
Kuantitas	0	0	0	0	8	17,4	24	52,2	14	30,4	46	100
Ketepatan waktu	0	0	0	0	2	4,3	24	52,2	20	43,5	46	100
Penghematan biaya	0	0	0	0	4	8,7	26	56,5	16	34,8	46	100
Kemandirian	0	0	0	0	7	15,2	26	56,5	13	28,3	46	100
Kerja sama	0	0	0	0	4	8,7	24	52,2	18	39,1	46	100

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 12 diketahui bahwa item pernyataan dengan indikator kualitas sebanyak 56,5% menyatakan setuju, indikator kuantitas 52,2% menyatakan setuju, indikator ketepatan waktu 52,2% menyatakan setuju, indikator penghematan biaya 56,5% menyatakan setuju, indikator

kemandirian 56,5% menyatakan setuju dan indikator kerja sama 52,2% menyatakan setuju.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### a. Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.

Bila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir pertanyaan bisa dinyatakan valid.

**Tabel 13**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Variabel	No. Item	$r_{hitung}$	$R_{tabel\ 5\%}$ (46-2=44)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	1	0,694	0,2907	Valid
	2	0,820	0,2907	Valid
	3	0,809	0,2907	Valid
	4	0,785	0,2907	Valid
Kompetensi (X <sub>2</sub> )	1	0,602	0,2907	Valid
	2	0,613	0,2907	Valid
	3	0,675	0,2907	Valid
	4	0,654	0,2907	Valid
	5	0,711	0,2907	Valid
Komunikasi (X <sub>3</sub> )	1	0,600	0,2907	Valid
	2	0,633	0,2907	Valid
	3	0,588	0,2907	Valid
	4	0,663	0,2907	Valid
	5	0,802	0,2907	Valid
	6	0,669	0,2907	Valid
	7	0,538	0,2907	Valid
	8	0,733	0,2907	Valid
Kinerja (Y)	1	0,714	0,2907	Valid
	2	0,837	0,2907	Valid
	3	0,638	0,2907	Valid
	4	0,579	0,2907	Valid
	5	0,623	0,2907	Valid
	6	0,780	0,2907	Valid

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 13 menunjukkan bahwa variabel penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Komunikasi ( $X_3$ ) dan Kinerja ( $Y$ ) memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,2907), dengan begitu semua konsep pengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ . Pengujian dalam penelitian ini menggunakan pengujian satu kali (*One Shot*).

**Tabel 14**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>One Shot</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,781	0,60	Reliabel
Kompetensi ( $X_2$ )	0,661	0,60	Reliabel
Komunikasi ( $X_3$ )	0,809	0,60	Reliabel
Kinerja ( $Y$ )	0,789	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 14 diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari setiap variabel lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua daftar pernyataan dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### 4.2.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan metode uji *Kolmogorov Smirnov*. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka variabel berdistribusi normal dan sebaliknya.

**Tabel 15**  
**Hasil Pengujian Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,66011626
Most Extreme Differences	Absolute	,080
	Positive	,080
	Negative	-,056
Test Statistic		,080
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 15 hasil uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov Smirnow didapatkan hasil signifikansi sebesar 0,200 dimana hasil tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Jika nilai VIF yang diperoleh diantara 1-10, tidak terjadi multikolinieritas.

**Tabel 16**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,926	1,080
	Kompetensi	,950	1,053
	Komunikasi	,894	1,119

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan Tranformasional ( $X_1$ ) memiliki nilai VIF sebesar 1,080, Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 1,053 dan Komunikasi ( $X_3$ ) sebesar 1,119 dimana ketiga variabel bebas memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 17**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3,184	2,179		1,461	,151
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	-,120	,096	-,195	-1,253	,217
	Kompetensi	,046	,073	,097	,632	,531
	Komunikasi	-,023	,039	-,092	-,582	,563

a. Dependent Variable: RES2

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 17 dapat dilihat bahwa hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji glejser nilai signifikansi dari variabel bebas bebas Gaya Kepemimpinan Tranformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,217, Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 0,531 dan Komunikasi ( $X_3$ ) sebesar 0,563 dimana nilai signifikansi ketiga variabel bebas di atas standar signifikansi yaitu 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

d. Uji Autokorelasi

Hasil uji autokorelasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 18**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,780 <sup>a</sup>	,609	,581	1,718	1,782

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 18 dapat dilihat bahwa nilai Durbin-Watson (DW) sebesar 1,782 dimana nilai tersebut terletak diantara -2 dan +2 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

#### 4.2.3 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Berikut ini hasil analisis regresi berganda:

**Tabel 19**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,139	3,688		-1,122	,268
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,856	,162	,531	5,291	,000
	Kompetensi	,454	,123	,365	3,681	,001
	Komunikasi	,145	,066	,226	2,214	,032

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 19 dapat dilihat nilai konstanta (nilai a) sebesar -4,139 dan untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional (nilai b) sebesar 0,856, kompetensi (nilai b) sebesar 0,454 dan komunikasi (nilai b) sebesar 0,145. Sehingga dapat diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = -4,139 + 0,856X_1 + 0,454X_2 + 0,145X_3$$

Yang berarti:

- Nilai konstanta Kinerja (Y) sebesar -4,139 yang menyatakan jika variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), dan Komunikasi ( $X_3$ ) sama dengan 0 maka Kinerja (Y) memiliki nilai sebesar -4,139.
- Koefisien  $X_1$  sebesar 0,856 berarti setiap terjadi peningkatan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) sebesar 1 satuan maka Kinerja meningkat sebesar 0,856 atau sebaliknya setiap terjadi

penurunan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) sebesar 1 satuan maka Kinerja menurun sebesar 0,856.

- c. Koefisien  $X_2$  sebesar 0,454 berarti setiap terjadi peningkatan variabel Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 1 satuan maka Kinerja meningkat sebesar 0,454 atau sebaliknya setiap terjadi penurunan variabel Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 1 satuan maka Kinerja menurun sebesar 0,454 (45,4%).
- d. Koefisien  $X_3$  sebesar 0,145 berarti setiap terjadi peningkatan variabel Komunikasi ( $X_3$ ) sebesar 1 satuan maka Kinerja meningkat sebesar 0,145 atau sebaliknya setiap terjadi penurunan variabel Komunikasi ( $X_3$ ) sebesar 1 satuan maka Kinerja menurun sebesar 0,145.

#### 4.2.4 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 20**  
**Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,780 <sup>a</sup>	,609	,581	1,718

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Transformasional  
Sumber : Data primer diolah 2022

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X). berdasarkan tabel 20 dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,581 atau 58,1%. Hal ini berarti 58,1% variabel terikat yaitu kinerja dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan

transformasional, kompetensi dan komunikasi. Sedangkan sisanya 41,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk di dalam penelitian ini.

#### 4.2.5 Pengujian Hipotesis

##### a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F adalah pengujian signifikansi persamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Apabila  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

**Tabel 21**  
**Hasil Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	192,937	3	64,312	21,780	,000 <sup>b</sup>
	Residual	124,019	42	2,953		
	Total	316,957	45			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Transformasional  
Sumber : Data primer diolah 2022

Berdasarkan tabel 21 dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 21,780. Dimana nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $21,780 > 2,83$ , dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak. Artinya, variabel bebas secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

##### b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t merupakan pengujian koefisien regresi parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara

individual mempengaruhi variabel dependen. Uji t dapat dilakukan dengan membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

**Tabel 22**  
**Hasil Uji Parsial (Uji t)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-4,139	3,688		-1,122	,268
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,856	,162	,531	5,291	,000
	Kompetensi	,454	,123	,365	3,681	,001
	Komunikasi	,145	,066	,226	2,214	,032

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer diolah 2022

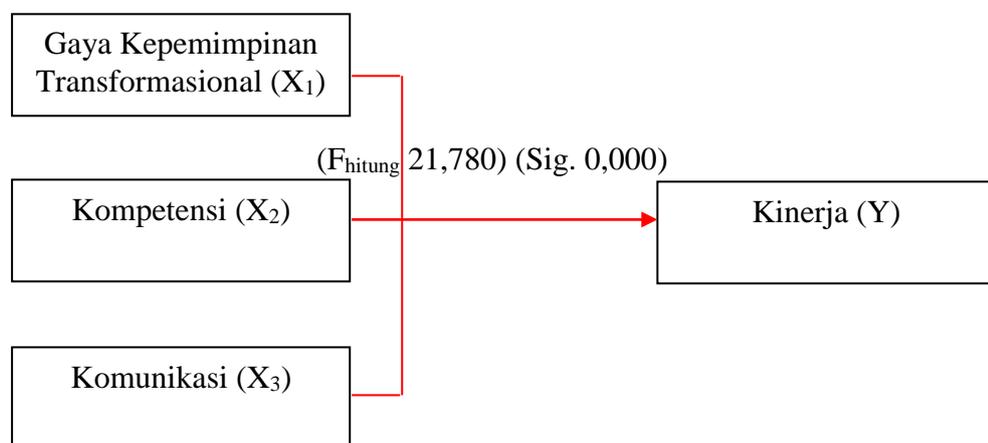
Berdasarkan tabel 22 dapat dilihat bahwa variabel Gaya kepemimpinan Tranformasional ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,291 > 2,01808$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak. Artinya, secara parsial Gaya kepemimpinan Tranformasional ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Variabel Kompetensi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,681 > 2,01808$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak. Artinya, secara parsial Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Variabel Komunikasi ( $X_3$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,214 > 2,01808$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,032 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak. Artinya, secara parsial Komunikasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

### 4.3 Pembahasan dan Hasil Kerangka Berpikir

Penelitian ini berfokus pada pengujian apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ) dan Komunikasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo baik secara parsial maupun secara simultan. Berikut ini hasil dari sebuah kerangka berpikir dan akan dibahas secara lebih jelas.

#### 4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo

Berikut ini hasil kerangka berpikir mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo.



Keterangan : Simultan = 

Gambar 2 : Hasil Kerangka Berpikir Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan uji simultan menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Komunikasi memiliki pengaruh yang

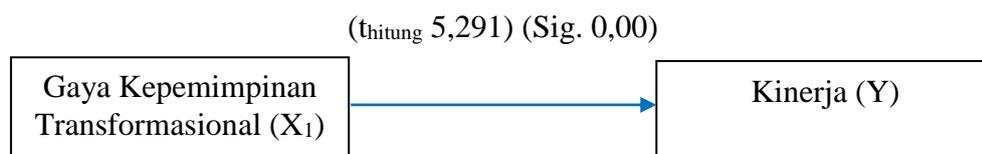
signifikan terhadap Kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo.

Hal ini menjelaskan bahwa PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo memiliki pemimpin yang karismatik, memberikan inspirasi, rangsangan intelektual serta menanamkan rasa kepercayaan pegawai dengan perhatian baik individu maupun kelompok. Berkaitan dengan variabel kompetensi, PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo memiliki pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni yang dapat menunjang dalam penyelesaian tugas dan dan tanggung jawabnya. Pemberian informasi yang jelas, interaksi atasan dan bawahan berjalan dengan baik dalam penyampaian informasi, pesan maupun nasehat, sehingga komunikasi yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Semua variabel bebas berjalan secara bersama-sama dengan baik terhadap variabel terikat, oleh karena itu kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komunikasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisa' Ulul Mafra (2017) yang menyatakan bahwa secara bersama-sama kompetensi dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian yang dilakukan Susiadi Hari Priyanto dan Rina Indra Sabella (2020) juga menyatakan bahwa secara bersama-sama gaya

kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan penelitian yang dilakukan Tini Supartini (2017) yang juga menyatakan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo

Berikut ini hasil kerangka berpikir mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo.



Keterangan : Parsial =

Gambar 3 : Hasil Kerangka Berpikir Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan uji parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo. Pemimpin harus selalu memberikan arahan dan motivasi untuk pegawainya dan menanamkan rasa kepercayaan pegawainya. Semakin gaya kepemimpinan transformasional terlihat di PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo seperti bawahan diberikan kebebasan untuk menyampaikan suatu ide atau pendapat, hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik, kerja sama yang terjalin antara atasan dan

bawahan berjalan secara serasi, pemberian motivasi kepada bawahan, dan atasan melakukan pendekatan persuasif kepada bawahan, maka kinerja karyawan yang dapat dinilai dari kuantitas hasil kerja dan kualitas hasil kerja dari pegawai tetap akan semakin meningkat. Dalam dunia perusahaan seorang pemimpin harus bisa memberikan motivasi atau semangat kepada para bawahannya dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya. Dengan motivasi yang diberikan pemimpin dapat meningkatkan kinerja para bawahannya, sehingga hal tersebut dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Rivai (2020), Susiadi Hari Priyanto dan Rina Indra Sabella (2020) dan Ni Kadek Mery Widiastuti, I Gusti Ngurah Eka Teja Kusuma dan I Gede Rihayana (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo**

Berikut ini hasil kerangka berpikir mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo.



Keterangan : Parsial =

Gambar 4 : Hasil Kerangka Berpikir Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan uji parsial menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo. Kompetensi yang dimiliki pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo sangat berguna untuk menunjang dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan kompetensi tersebut peningkatan kinerja lebih mudah untuk dicapai oleh pegawai. Kompetensi harus dimiliki oleh semua pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo. Pegawai yang berkompeten cenderung lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya begitu juga sebaliknya. Hal ini sesuai dengan penelitian Nisa' Ulul Mafra (2017), Susiadi Hari Priyanto dan Rina Indra Sabella (2020) dan Tini Supartini (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo**

Berikut ini hasil kerangka berpikir mengenai pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo.



Keterangan : Parsial =

Gambar 5 : Hasil Kerangka Berpikir Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan uji parsial menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo. Kerjasama yang baik antara semua pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo dalam meningkatkan komunikasi yang diharapkan nantinya dapat tertanam dengan baik yang dapat mendorong kemampuan pegawai menciptakan keterbukaan dalam proses pekerjaan dan perubahan sikap yang lebih baik. Kinerja yang tinggi perlu didukung oleh komunikasi yang baik sehingga akan terjalinnya hubungan yang harmonis antar pegawai baik ketika berkomunikasi dalam bekerja ataupun di luar pekerjaan. Sedangkan komunikasi pegawai yang baik akan menjadi budaya dan menunjang pekerjaan sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman dalam penyampaian informasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Nisa' Ulul Mafra (2017), Nurmaidah Br Ginting (2018) dan Indah Choirun Nisa, Rooswidjajani dan Yuntawati Fristin (2018) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.