BAB V

PEMBAHASAN

Penelitian yang telah dilakukan dengan penyebaran angket yang diajukan kepada karyawan PDAM Tulungagung. Kemudian peneliti melakukan olah data hasil dari jawaban responden atas angket yang telah disebarkan, pengolahan data tersebut menggunakan aplikasi SPSS 20.0, maka tujuan yang dikemukakan dalam peneltian ini adalah untuk menjelaskan. Dalam penelitian ini hasil regresi linier berganda (*linier multiple-regresion*) yang terdapat dalam lampiran dapat diketahui bahwa koefisien determnasi (*coefficient of determination*) yang dinotasikan dengan R^2 sebesar 0,478. Hal ini berarti variabel Kinerja Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Komitmen Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Gaya Kepemimpinan (X3) yang diturunkan dalam model sebesar 47,8% atau dengan kata lain sumbangan efektif (Kontribusi) variabel independent terhadap kinerja karyawan sebesar 47,8%. Jadi sisanya 52,2% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

A. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi PDAM Tulungagung

Dari hasil uji t yang telah dilakukan, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,384 dengan nilai Sig. sebesar 0,000, maka Sig. α 0,000 < 0,05. Karena nilai Sig. < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi komitmen organisasi adalah berpengaruh signifikan (cara yang lainnya dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel}). Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka disimpulkan untuk menolak H_0, artinya variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Koefisien regresi X1 sebesar 0,307 menyatakan bahwa setiap

penambahan 1, komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,305. Sebaliknya jika motivasi kerja turun 1 maka kinerja organisasi turun 0,305 dengan anggapan X1 tetap.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Restu Adi Nugroho, Sri Hartono, Sudarwati[1] yang berjudul "Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari" menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan PT Wangsa Jatra Lestari terlihat dari nilai signifikansi 0,00<0,05. Nilai t_{hitung} 3,866 > t_{tabel} 2,003 artinya jika ditingkatkan variabel sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,533. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai harapan bagi perusahaan tersebut.Semakin banyak karyawan yang mempunyai komitmen organisasi dengan kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara ke seluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal untuk tercapainya tujuan organisasi, bersedia berkorban demi kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi. Berdasarkan teori, komitmen organisasi merupakan komitmen yang dimikiki oleh seorang karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berusaha melibatkan diri untuk dapat

[1] Restu Adi Nugroho, Sri Hartono, Sudarwati, *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol. 23, No. 2 Hal. 194 – 203, 2016

memajukan perusahaan. Hasil penelitian diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ada di PDAM Tulungagung. Hal ini dapat dikarenakan terdapat faktor-faktor lain yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil ini mengandung implikasi bahwa perusahaan perlu memperhatikan komitmen yang dimiliki karyawan, walaupun tidak memiliki pengaruh yang signifikan tetapi komitmen yang dimiliki karyawan berdampak positif terhadap keberlangsungan perusahaan. Perusahaan dapat memberikan *reward* sebagai bentuk penghargaan atas komitmen karyawan kepada perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi PDAM Tulungagung.

B. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi PDAM Tulungagung

Dari hasil uji t yang telah dilakukan, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,236 dengan nilai Sig. sebesar 0,000, maka Sig. α 0,000 < 0,05. Karena nilai Sig. < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi motivasi kerja adalah berpengaruh signifikan (cara yang lainnya dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel}). Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka disimpulkan untuk menolak H_0, artinya variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi X2 sebesar 0,476 menyatakan bahwa setiap penambahan 1, motivasi kerja akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,476. Sebaliknya jika motivasi kerja turun 1 maka kinerja organisasi turun 0,476 dengan anggapan X2 tetap.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Margaretha Tamara[2] yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PDAM Kota Samarinda" menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan PDAM kota Samarinda terlihat dari nilai signifikansi 0,00<0,05. Nilai t_{hitung} 7.826 > t_{tabel} 1,960 artinya jika ditingkatkan variabel sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,523. Hasil menunjukkan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan suatu bentuk dorongan yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Dengan adanya motivasi maka dapat mengarahkan, membantu dan mendorong karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan kinerja tinggi yang sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan.

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

---

[2] Margaretha Tamara, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PDAM Kota Samarinda* , Jurnal AGORA, Vol. 4, No. 1 Hal. 44 – 50, 2016

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang diidentifikasikan dengan kebutuhan atau keinginan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksismal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tulungagung.

C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi PDAM Tulungagung

Dari hasil uji t yang telah dilakukan, diperoleh nilai thitung sebesar 2,130 dengan nilai Sig. sebesar 0,000, maka Sig. α 0,036 < 0,05. Karena nilai Sig. < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi gaya kepemimpinan adalah berpengaruh signifikan (cara yang lainnya dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel}). Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka disimpulkan untuk menolak H_0, artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Koefisien regresi X3 sebesar 0,188 menyatakan bahwa setiap penambahan 1, gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja organisasi

sebesar 0,188. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan turun 1 maka kinerja organisasi turun 0,188 dengan anggapan X3 tetap.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Saritha Permata Dewi[3] yang berjudul "Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB Group)" menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan PDAM kota Samarinda terlihat dari nilai signifikansi 0,01<0,05. Nilai t_{hitung} 3,408 > t_{tabel} 1,669 artinya jika ditingkatkan variabel sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,503. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingankepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang.

Gaya kepemimpinan berpengaruh paling signifikan dikarenakan terlihat kondisi motivasi yang telah diberikan kepada karyawan PDAM Tulungagung sudah sangat bagus Selain itu, hal ini menjelaskan bahwa kecenderungan peningkatan kualitas kerja karyawan lebih kepada pengaruh gaya kepemimpinan perusahaan dibandingkan dengan pengaruh pengembangan karir. Hal ini dapat dilihat dari faktor yang mencerminkan motivasi karyawan yang

[3] Saritha Permata Dewi, *Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB Group)*, Jurnal Nominal, Vol.1, No. 1, 2012

tidak mengutamakan kualitas kerja dalam pengembangan karir. Karyawan menganggap bahwa keputusan yang diambil oleh pimpinan lebih diutamakan untuk dilaksanakan. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tulungagung.

D. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi PDAM Tulungagung

Berdasarkan hasil output ANOVA nilai F hitung sebesar 15,292 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05 (dalam kasus ini menggunakan taraf signifikansi atau α = 5%), maka model regresi bisa dipakai untuk kinerja karyawan. Hasil uji F diketahui *Adjusted R-Square* sebear 0,478, ini berarti bahwa Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Tulungagung sebesar 47,8%, sedangkan sisanya 52,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian yan dilakukan oleh Tamara Margaretha[4] yangberjudul *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PDAM Samarinda"* menunjukkan hasil uji F memperoleh nilai F_{hitung} adalah sebesar 58.960 serta nilai signifikansi uji F yang kurang dari 0.05 (α=5%). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) di kantor pusat PDAM Samarinda. Hasil penelitian juga dilakukan

[4] Margaretha Tamara, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PDAM Kota Samarinda* , Jurnal AGORA, Vol. 4, No. 1 Hal. 44 – 50, 2016

oleh Okto Abrivianto P, Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami[5] dengan judul *"Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT Arthawena Sakti Gemilang Malang)"* hasil uji F yaitu nilai signifikan (Sig.) F hasil penelitian sebesar 0,000 sedangkan α (alpha) sebesar 0,05 sehingga 0,000 < 0,05, hali ini berarti bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Fahmi Zulfa Lailatul Fitria, Djamhur Hamid dan Gunawan Eko Nurtjahjono[6] dengan judul *"Pengaruh Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT Arthawena Sakti Gemilang Malang)"* nilai F_{hitung} sebesar 32,795, sedangkan F_{tabel} pada taraf signifikan 0,05 menunjukan nilai sebesar 3,153 atau nilai signifikansi F (0,000) <α = 0.05. Jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka variabel komitmen organisasional dan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Hal ini mengandung implikasi hasil penelitian bahwa setiap organisasi mengharapkan suatu keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan tersebut membutuhkan adanya karyawan yang berkualitas. Untuk menciptakan karyawan yang berkualitas, dibutuhkan suatu dorongan yang kuat dari seorang manajer. Dorongan tersebut dapat berupa pemberian motivasi kepada karyawan, yang

---

[5] Okto Abrivianto P, Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT Arthawena Sakti Gemilang Malang),* Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 7 No. 2 Hal 1-9, Januari 2014

[6] Fahmi Zulfa Lailatul Fitria, Djamhur Hamid dan Gunawan Eko Nurtjahjono, *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT Arthawena Sakti Gemilang Malang),* Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 7 No. 2 Hal 1-9, Januari 2014

bertujun untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain motivasi adanya komitmen karyawan terhadap organisasi juga berperan terhadap pencapaian kinerja dari karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi maka karyawan akan bekerja seoptimal mungkin sehingga hasil kerja yang diperoleh akan meningkat. Selain itu faktor pendorong lain juga ditentukan adanya gaya kepemimpinan yang dimiliki setiap pemimpin di perusahaan. Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam pencapaian harapan pemimpin terhadap karyawannya. Masing-masing pemimpin memiliki cara yang berbeda untuk mengarahkan, membimbing dan mengawasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan pengikutnya dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tulungagung.