

## PENGARUH PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PDAM KOTA MADIUN

ALIVIA HERMASTUTI  
AGUS FRIANTO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,  
Kampus Ketintang, Surabaya 60231

E-mail: [alivia1379@yahoo.com](mailto:alivia1379@yahoo.com)

**Abstract:** *The research aims to examine and analyze the influence of Leadership development and motivation toward performance of employee in PDAM Kota Madiun. Data collected through distribution of questionnaires and it is implemented to PDAM Kota Madiun's 109 employee. Analysis of data in this research using the help of SPSS version 20. A sampling technique uses a convenience sampling method and data test technique is used within the research includes validity test by factor analysis, reliability test with cronbach. Classic assumption test and double linear regression analysis, to verify and to prove the research hypothesis.*

*Analysis result demonstrates that leadership development and motivation positive influence on employee performance either partially and simultaneously.*

**Keywords:** *leadership development, motivation and employee performance.*

### PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi, setiap kegiatan pengembangan kepemimpinan senantiasa dilakukan demi peningkatan kualitas kepemimpinan, baik pada tingkat individu maupun organisasi yang nantinya berdampak pada peningkatan kinerja karyawannya. Abbas dan Sara (2009), pengembangan kepemimpinan merupakan pertimbangan utama dan merupakan tantangan di seluruh dunia yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

Pada kegiatan pengembangan kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam sebuah kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.

Abbas dan Sara (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, kombinasi dari lima faktor dari pengembangan kepemimpinan mempengaruhi kinerja sampai 50%. Ada perbedaan dengan hasil pada penelitian Jui-Chen dan Colin (2004), bahwa hasil dari kepemimpinan tidak memberikan korelasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hampir sejalan dengan penelitian tersebut, menurut McMurray *et al.*, (2012), kepemimpinan tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja kelompok melalui suasana kelompok kerja. Hal ini tentu menjadi bahasan menarik untuk diteliti lebih lanjut mengenai dampak dari pengembangan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Peneliti tertarik memilih variabel motivasi, berdasarkan penelitian terdahulu dari Murti dan Veronika (2013), yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, Purwanto (2012) dalam penelitiannya, menunjukkan bahwa Faktor kepemimpinan dan motivasi

berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Khan (2012) juga menyatakan dalam penelitiannya bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan informasi yang diberikan oleh Bapak Siswanto selaku kepala bagian kepegawaian, terdapat beberapa program-program pengembangan kepemimpinan yang telah dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Madiun, antara lain: (1) Pelatihan, baik secara eksternal maupun internal, (2) Latihan dan Pengembangan Karyawan, (3) Sistem Pembinaan Karier, (4) Pembinaan karakter melalui program kerohanian, (5) Penilaian Prestasi Kerja, (6) Kecerdasan Emosional.

Sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), PDAM Kota Madiun termasuk perusahaan yang mempunyai kinerja positif dan menjadi perusahaan percontohan, hal ini didukung dengan penghargaan-penghargaan yang telah diperoleh oleh PDAM baik dari tingkat kota maupun nasional khususnya dalam bidang kinerja. Sebagaimana tertera dalam tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 Penghargaan dalam bidang Kinerja yang telah diterima PDAM Kota Madiun

No.	Waktu	Penghargaan
1	2005	Penghargaan Tingkat Nasional sebagai Juara 2 dalam Penilaian Kinerja Perusahaan Peringkat 1 Kinerja Tingkat Nasional bidang PU Cipta Karya sub Bidang Penyelenggara air Minum kategori kota sedang / kecil
2	2007	PERPAMSI AWARD Atas Perhatian dan Kepedulian dalam rangka Peningkatan Kinerja dan Pelayanan Air Minum kepada masyarakat
3	2009	

Dari data pada tabel 1, terlihat bahwa sejak tahun 2010 hingga sekarang PDAM kota Madiun tidak mendapatkan penghargaan di bidang kinerjanya. Walaupun demikian, berdasarkan audit perusahaan yang

dilakukan setiap tahunnya, diketahui bahwa dari tahun 2008-2012 melalui analisis keuangannya PDAM Kota Madiun dapat dikatakan sebagai Perusahaan yang sehat.

Proses pengembangan kepemimpinan dan motivasi kerja menjadi salah satu *point* penting dalam proses penilaian penghargaan. Akibat dari dibatasinya anggaran belanja, perusahaan harus membatasi kegiatan pengembangan bagi perusahaan dan lebih memprioritaskan pada pelayanan terhadap kepuasan konsumen sehingga mengurangi *point* perolehan bagi penghargaan. Penyelenggaraan penghargaan terhadap penilaian kinerja perusahaan ternyata tidak diadakan setiap tahunnya sehingga ini menjadi faktor lain mengapa PDAM kota Madiun tidak mengalami peningkatan dalam perolehan penghargaan.

Penelitian ini bertujuan, (1) untuk menganalisis pengaruh pengembangan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) untuk menganalisis pengaruh motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (3) untuk menganalisis pengaruh pengembangan kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Pengembangan Kepemimpinan

“Kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, para pengikut, dan situasi” (Hughes *et al.*, 2012:5). Program pengembangan kepemimpinan yang efektif dapat menjadi bantuan yang sangat besar untuk membantu mengidentifikasi dan membangun kualitas kepemimpinan antara individu-individu dalam organisasi.

Pengembangan kepemimpinan menurut Kartono (2005:95) adalah usaha yang dilakukan secara sistematis dan bertujuan untuk

meningkatkan pengetahuan, kemahiran teknis, ketrampilan sosial, sikap, dan tingkah laku pemimpin melalui pendidikan, latihan dan berbagai penugasan.

“Pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) adalah perluasan kapasitas seseorang untuk menjadi efektif dalam peran dan proses kepemimpinan” (McCauley *et al.*, 1998:4).

Menurut David (2000) dalam Hughes *et al.*, (2012:41), pengembangan kepemimpinan harus didesain dengan fokus pada membangun penyebaran milik bersama dari seluruh kelompok atau sistem sosial, seperti tingkat kepercayaan antar-seluruh anggota dari tim atau departemen, meningkatkan sistem penghargaan dalam organisasi menjadi perilaku mendukung dan kolaboratif.

Selanjutnya, menurut Hughes *et al.*, (2012:75), organisasi dengan sistem pengembangan kepemimpinan yang formal akan mendapatkan perubahan perilaku yang lebih besar dari lebih banyak manajer daripada organisasi yang tidak memiliki sistem baik formal maupun informal.

Berdasarkan pada pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan kepemimpinan merupakan sebuah program yang didesain untuk membangun dan mengembangkan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang atau pengikutnya demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hughes *et al.*, (2012:59) program pengembangan kepemimpinan dapat bekerja, dan sangat baik bekerja, jika menggunakan pendekatan multijenjang, yaitu (1) pertumbuhan pribadi, (2) pengembangan keahlian, (3) umpan balik, (4) kepedulian konseptual.

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa terdapat lima faktor dari pengembangan kepemimpinan, antara lain: (1) pembinaan, (2) pelatihan dan pengembangan, (3) pemberdayaan, (4) partisipasi, (5) delegasi (Abbas dan Sara, 2009), sedangkan berdasarkan pengembangan kepemimpinan yang terdapat di PDAM kota Madiun, indikator pengembangan kepemimpinan antara lain: (1) pelatihan eksternal dan internal, (2) latihan dan pengembangan karyawan, (3) sistem pembinaan karier, (4) pembinaan karakter melalui program kerohanian, (5) penilaian prestasi kerja, (6) kecerdasan emosional. Indikator dalam penelitian ini diambil berdasarkan pengembangan kepemimpinan yang terdapat di PDAM kota Madiun, disesuaikan dengan penelitian terdahulu.

### **Motivasi**

Motivasi dalam organisasi sangat penting, motivasi sebagai dorongan agar suatu organisasi menjadi semakin maju dan mempercepat mencapai tujuannya. “Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya” (Mitchell, 1997 dalam Robbins dan Timothy, 2008:222).

Mangkunegara (2005:61) menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Menurut Gibson ( 2007:185 ), mendefinisikan motivasi adalah “Kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku”. Dalam hal ini motivasi dapat disimpulkan sebagai suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan tidak hanya kepada orang lain tetapi juga pada diri sendiri.

Dari beberapa pengertian tentang motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul dan mampu menggerakkan diri sendiri sebagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa motivasi dapat diukur melalui indikator, antara lain: (1) pemerikayaan jabatan, (2) partisipasi, (3) *result management*, (4) *multiplier manager*, (5) kekuatan pikiran, (6) hubungan manusia yang realistis, (7) lingkungan, ( 8) jam kerja, (9) kritik, (10) *zero defects* (Terry, 2001:338), sedangkan menurut McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2005:68) pengukuran indikator, antara lain: (1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) berani mengambil dan memikul resiko, (3) memiliki tujuan realistik, (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan menggunakan pengukuran indikator menurut McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2005:68) dimana model-model pengukuran motivasi ini telah banyak dikembangkan.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Handoko (2001:135), kinerja dapat didefinisikan sebagai

hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku bagi pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Rivai (2009:549) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005:9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2004:94), kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja karyawan yang telah disebutkan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian hasil kerja berdasarkan atas perilaku dan tugas-tugas yang telah dilaksanakan demi kepentingan organisasi bersama.

Menurut Bernardin dan Russel (2008:239), terdapat 6 kriteria dalam menilai kinerja karyawan, diantaranya (1) *quality*, (2) *quantity*, (3) *timeliness*, (4) *cost effectiveness*, (5) *need for supervision*, (6) *internal impact*.

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator, antara lain: (1) Kepandaian (2) Keahlian (3) Ketersediaan sumber daya, (Hughes *et al.*, 2012:312), sedangkan menurut Mangkunegara (2005:67), indikator motivasi antara lain: (1) faktor kemampuan (*ability*), (2) faktor motivasi (*motivation*). Pengukuran indikator menurut Handoko

(2001:135), antara lain: (1) kesetiaan, (2) kejujuran, (3) kedisiplinan, (4) kreativitas, (5) kerja sama, (6) kepemimpinan, (7) kepribadian, (8) prakarsa, (9) kecakapan (10) tanggung jawab. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan menggunakan pengukuran indikator menurut Handoko (2001:135) dimana model-model pengukuran kinerja ini telah dipakai dalam program penilaian kinerja karyawan yang ada di PDAM Kota Madiun.

### **Pengembangan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja adalah tidak langsung serta langsung yang membuktikan pentingnya mengembangkan pemimpin melalui program pengembangan kepemimpinan (Gadot, 2007 dalam Abbas dan Sara, 2009).

Menurut Abbas dan Sara (2009), sebuah program pengembangan kepemimpinan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan para manajer di semua tingkatan baik operasional, taktis, strategis dan pribadi juga. Kinerja adalah fitur penting dari sebuah organisasi, lebih jauh lagi, program pengembangan dapat membantu dalam mengidentifikasi dan mengelola tim, dimana pengembangan kelompok dan khususnya pengembangan pribadi dan pertumbuhan manajer juga terjadi.

### **Motivasi dan Kinerja Karyawan**

Menurut Purwanto (2012) dalam penelitiannya mengatakan motivasi dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kualitas kerja. Seperti teori Maslow (1954) dalam Robbins dan Timothy (2008:223) tentang motivasi adalah seperti kerucut, manusia akan termotivasi apabila kebutuhan yang menjadi sasaran

hidup terpenuhi dengan baik mulai dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan aktualisasi diri. Semakin terpenuhi kebutuhannya maka semakin besar kinerja karyawan dalam melakukan tugas dan kewajibannya.

Berdasarkan telaah teoritis dan telaah empiris, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Ada hubungan positif antara pengembangan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- H2: Ada hubungan positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
- H3: Ada hubungan positif antara pengembangan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

### **METODE**

Adapun jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dimana penelitian ini disajikan berdasarkan hasil dari observasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PDAM kota Madiun. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 150 orang karyawan pada di PDAM kota Madiun. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode convenience sampling, yaitu teknik pengambilan sampel anggota populasi dilakukan berdasarkan kemudahan saja, sedangkan sampel penduduk ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert 1-5 mulai dari kategori sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju.

Peneliti menggunakan variabel *dependent* dan variabel *independent* yang didefinisikan sebagai kerangka teoritis. Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah variabel pengembangan kepemimpinan dan motivasi, sedangkan variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Pengembangan kepemimpinan merupakan sebuah program yang didesain untuk membangun dan mengembangkan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang atau pengikutnya demi mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan diambil berdasarkan pengembangan kepemimpinan yang terdapat di PDAM kota Madiun, dengan obyek yang diteliti, yaitu (1) pelatihan eksternal dan internal, (2) latihan dan pengembangan karyawan, (3) sistem pembinaan karier, (4) pembinaan karakter melalui program kerohanian, (5) penilaian prestasi kerja, (6) kecerdasan emosional.

Motivasi adalah dorongan yang timbul dan mampu menggerakkan diri sendiri sebagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Indikator yang digunakan diambil berdasarkan model-model pengukuran motivasi menurut McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2005:68), dengan obyek yang diteliti, yaitu indikator (1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) berani mengambil dan memikul resiko, (3) memiliki tujuan realistis, (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Kinerja karyawan adalah suatu pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan atas kegiatan, tugas-tugas dan perilaku yang telah

dilakukan selama proses bekerja yang dilaksanakan demi kepentingan organisasi bersama. Indikator yang digunakan diambil berdasarkan program penilaian kinerja karyawan yang ada di PDAM Kota Madiun, menurut Handoko (2001:135), dengan obyek yang diteliti, yaitu (1) kesetiaan, (2) kejujuran, (3) kedisiplinan, (4) kreativitas, (5) kerja sama, (6) kepemimpinan, (7) kepribadian, (8) prakarsa, (9) kecakapan, (10) tanggung jawab.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 20. Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner dan uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Uji asumsi klasik harus dilakukan untuk menguji layak tidaknya model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian yang meliputi (1) uji multikolinieritas (2) uji heteroskedastisitas (3) uji normalitas.

Teknik analisis data dalam penelitian ini, dilakukan dengan menggunakan (1) analisis regresi linier berganda (2) koefisien determinasi (3) uji hipotesis yang terdiri atas uji t dan uji F.

## HASIL

Hasil dari uji validitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk dari setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan, dan menunjukkan bahwa  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, yaitu sebesar 0,195. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel pengembangan kepemimpinan memiliki koefisien Alpha sebesar 0,683, sedangkan koefisien motivasi

sebesar 0,675, dan koefisien Alpha kinerja karyawan sebesar 0,768. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel.

Pada uji multikolinieritas, menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10 yakni sebesar 1,157 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10 % yakni sebesar 0,865 yang berarti tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90 %, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

Pada uji heteroskedastisitas, mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat digunakan metode grafik Scatterplot yang dihasilkan dari output program SPSS versi 20. Pada penelitian, grafik terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

Pada uji normalitas, persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Gambar tersebut didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal.

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan estimasi regresi berganda dengan program SPSS 20 diperoleh hasil seperti pada tabel 2 berikut ini :

Tabel 2  
Hasil Estimasi Regresi

Model	B	Std. Error	t	Sig
(Constant)	1,035	0,320	3,237	,002
Pengembangan				
Kepemimpinan	,600	0,071	8,485	,000
Motivasi	,157	,057	2,769	,007

Pada tabel 2 tersebut dapat dijelaskan bahwa variabel pengembangan kepemimpinan dan motivasi mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja karyawan, koefisien pengembangan kepemimpinan memberikan nilai sebesar 0,6 menyatakan bahwa setiap penambahan pengembangan kepemimpinan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,6 sedangkan koefisien motivasi memberikan nilai sebesar 0,157 menyatakan bahwa setiap penambahan motivasi maka kinerja akan meningkat sebesar 0,157.

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) yang diperoleh sebesar 0,505. Hal ini berarti 50,5% variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 49,5% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

Pengembangan Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM kota Madiun dengan nilai F hitung = 56,078 dan sig = 0,00.

Pengembangan kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM kota Madiun dengan nilai t hitung = 8,485

dan  $\text{sig} = 0,000$  sedangkan motivasi secara parsial juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan  $t$  hitung = 2,769 dengan taraf signifikansi = 0,007.

Pengembangan kepemimpinan merupakan variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat, yaitu kinerja karyawan pada PDAM kota Madiun. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan yang terdapat di PDAM kota Madiun telah dilaksanakan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

Motivasi merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa ke-enam indikator dari motivasi, yakni tingkat tanggung jawab yang tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan realistis, memiliki rencana kerja, umpan balik dan merealisasikan rencana dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kinerja di PDAM kota Madiun. Semakin karyawan merasa termotivasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

## PEMBAHASAN

Berikut akan dibahas temuan penelitian atas analisis data empiris sehubungan dengan hipotesis yang diajukan, yaitu pengaruh pengembangan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan kepemimpinan terdiri dari enam indikator, yaitu pelatihan eksternal maupun internal, latihan dan pengembangan karyawan, sistem pembinaan karier, pembinaan karakter melalui program kerohanian, penilaian prestasi kerja dan kecerdasan emosional. Indikator

pelatihan eksternal dan internal mempunyai skor paling tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,68. Hal ini menunjukkan indikator pelatihan lebih kuat dalam membentuk pengembangan kepemimpinan pada karyawan PDAM kota Madiun dibanding indikator lain, sehingga dapat dikatakan karyawan dengan indikator minat pelatihan eksternal dan internal cenderung mempunyai kinerja yang lebih baik dibanding karyawan lain.

Indikator sistem pembinaan karir merupakan indikator dengan skor rata-rata terendah, yaitu sebesar 4,30. Hal ini menunjukkan bahwa diantara 6 indikator pengembangan kepemimpinan yang ada di PDAM kota Madiun, indikator sistem pembinaan karir, dirasa kurang mendapatkan partisipasi yang baik dari karyawan di PDAM kota Madiun.

Berdasarkan hasil perhitungan pada analisis statistik diatas, pengembangan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM kota Madiun. Hal ini terlihat dari koefisien regresi pengembangan kepemimpinan yang mempunyai tanda positif sebesar 0,6 dan hasil uji signifikansi  $t$  sebesar 0,00 yang menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Abbas dan Sara (2009) yang menjelaskan bahwa pengembangan dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena program pengembangan mampu membantu dalam mengidentifikasi dan mengelola tim, khususnya pengembangan pribadi. Pendapat Abbas dan Sara sesuai dengan keadaan karyawan PDAM kota Madiun yang melakukan tugas pekerjaannya sehari-hari sebagai karyawan PDAM kota Madiun. Dengan adanya atribut

pengembangan kepemimpinan yang efektif untuk lebih bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya dan menambahkan lebih banyak prestasi organisasi.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi terdiri dari enam indikator, yaitu tingkat tanggung jawab yang tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan realistik, memiliki rencana kerja, umpan balik dan merealisasikan rencana.

Indikator memiliki tujuan realistik mempunyai skor paling tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,44. Hal ini menunjukkan indikator memiliki tujuan realistik lebih kuat dalam membentuk variabel motivasi pada karyawan PDAM kota Madiun.

Berani mengambil resiko merupakan indikator dengan skor rata-rata terendah dengan 4,12. Indikator berani mengambil resiko merupakan indikator tentang keberanian seorang karyawan dalam mengambil resiko. Skor rata-rata indikator berani mengambil resiko yang rendah menunjukkan kurangnya kepercayaan diri karyawan dalam mengambil resiko dalam sebuah tantangan pekerjaan. Hal ini mengakibatkan lemahnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM kota Madiun.

Berdasarkan perhitungan pada analisis statistik diatas, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM kota Madiun. Hal ini terlihat dari koefisien regresi motivasi yang mempunyai tanda positif sebesar 0,157 dan hasil uji signifikansi t sebesar 0,007 yang menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada

pengaruh antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan di PDAM kota Madiun. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Khan (2012) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji penelitian diketahui bahwa pengembangan kepemimpinan dan motivasi berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan di PDAM kota Madiun dengan hasil sebesar Fhitung = 56,078 dan sig = 0,00.

Karyawan PDAM kota Madiun yang terdiri dari bagian umum yang mengelola kepegawaian, keuangan dan langganan serta bagian teknik yang melaksanakan kegiatan perencanaan, produksi dan distribusi. Menurut informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Bapak Siswanto selaku Kepala Bagian Umum di PDAM kota Madiun, kegiatan pelaksanaan program-program pengembangan kepemimpinan yang telah ada di PDAM adalah pelatihan dibidang personalia PDAM (misalnya bidang administrasi dan pembagian tupoksi (tugas, pokok dan fungsi), pelatihan teknis bagi para, operator genset/mesin, kasie distribusi, dan pelatihan pelaporan keuangan, program diklat dan melanjutkan pendidikan, pembinaan kerohanian yang rutin dilaksanakan setiap minggunya seperti ceramah keagamaan dan kegiatan beribadah secara bersama-sama dan kegiatan bersedekah membantu sesama yang dapat menumbuhkan rasa kasih sayang antar sesama. Selain itu pelaksanaan kinerja karyawan dan kecerdasan emosional yang dilaksanakan di PDAM kota Madiun adalah berupa DP3 dan Tes ESQ.

Bagi perusahaan, motivasi adalah kegiatan yang mampu atau mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Motivasi yang telah dilaksanakan di PDAM guna meningkatkan kinerjanya diberikan melalui gaji, tunjangan, tambahan uang lembur, keselamatan kerja serta fasilitas selama bekerja di PDAM. Faktor-faktor tersebut diharapkan mampu untuk mendorong kinerja karyawan di PDAM kota Madiun untuk lebih baik lagi.

Hasil diatas sesuai dengan penelitian Purwanto (2012) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan yaitu: (1) pengembangan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) pengembangan kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji  $R^2$  menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan semakin baik kinerja dari karyawan maka akan berpengaruh baik juga bagi perusahaan.

Pada variabel pengembangan kepemimpinan, sistem pembinaan karir merupakan yang memiliki skor rata-rata terendah dalam pengembangan kepemimpinan, diharapkan agar perusahaan yang telah melaksanakan sistem pembinaan karir pada karyawan, yaitu seperti program diklat dan melanjutkan pendidikan dapat dilaksanakan lebih selektif dan

menyeluruh, sehingga karyawan yang memiliki kemampuan potensial dalam bidang pekerjaannya dapat dibantu untuk mengembangkan kemampuannya, misal dengan diberi beasiswa melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya.

Sehubungan dengan motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM kota Madiun, berani mengambil resiko memiliki skor rata-rata terendah dalam variabel motivasi. Diharapkan agar perusahaan dapat mengevaluasi peran motivasi dan pengendaliannya dalam proses pengambilan resiko dan sejauh mana karyawan mampu atau berani mengambil sebuah resiko dalam pengambilan keputusan terhadap sebuah masalah yang dihadapi. Sehingga perubahan perilaku akibat tumbuh kurangnya motivasi yang diterima oleh karyawan tidak sampai menurunkan kinerja karyawan PDAM kota Madiun.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Qaisar dan Sara Yaqoob. 2009. Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, Vol. 47, No. 2, pp. 269-292, (<http://pu.edu.pk>, diakses 26 April 2011).
- Bernardin dan Russel. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- George R. Terry. 2001. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Terjemahan Winardi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gibson, James L. dkk. 2007. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handoko, T. Tani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Hasibuan, S.P. Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hughes, Richard L. Dkk. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Jui-Chen Chen dan Colin Silverthorne. 2005. Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 280-288, ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), diakses 8 April 2013).
- Kartono, Kartini. 2005. *Teori Kepribadian*. Bandung: Mandar Maju.
- Khan, Muhammad Ikhlas. 2012. The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. *Research Journal of The Institute of Business and Administration Karachi-Pakistan*, Vol. 7, No. 2, pp. 84-95, (<http://ssrn.com>, diakses 8 April 2013).
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- McCauley dkk. 1998. *The Centre For Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- McMurray, Adela J. 2012. The Impact of Leadership on Workgroup Climate and Performance in a Non-Profit Organization. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 6, pp. 522-549, ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), diakses 26 Maret 2013).
- Murti, Harry dan Veronika A. S. 2013. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, pp.10-17, (<http://portal.widyamandala.ac.id>, diakses 20 Mei 2013).
- Purwanto, Agus Yuni. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) di Dinas Pertanian Daerah Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Ilmu Manajemen: REVITALISASI*, Vol. 1, No. 2, pp. 1-15, (<http://publikasi.uniska-kediri.ac.id>, diakses 19 April 2013).
- Rivai, Veithzal dan Sagala E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.