

**PENGARUH PENGAWASAN PIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KABUPATEN MALANG.**

Samiadji

Pascasarjana MM Universitas Wisnuwardhana Malang

Email : sam_aji55@yahoo.com

Abstract. *Basically, companies need not only qualified, capable and skilled employees, but most importantly they are willing to work hard and are eager to achieve optimal work. One of the things that can optimize employees in work is with business progress, because with the business progress of employees can perform their duties to the maximum in accordance with the set targets. The purpose of this study is to analyze the influence of supervisory leadership, work motivation, and job satisfaction that contribute simultaneously and significantly to work business progress PDAM Malang Velage employees. In accordance with the principal problems and research objectives that have been formulated, then this type of research is quantitative research. The sample in this research is 157 employee PDAM Malang Velage. Data analysis method used is path analysis. Based on the data analysis found that : (1) the supervision of leadership and work motivation influence simultaneously and significantly to job satisfaction, (2) the supervision of leadership, work motivation, and job satisfaction simultaneously and significantly affect the business progress , and (3) the supervision of leadership and motivation of work simultaneously and significantly affect business progress through job satisfaction.*

Keywords : *Supervision of Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, and Business Progress*

PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan masyarakat akan air bersih. Tantangan yang dihadapi saat ini adalah menyiapkan diri menghadapi globalisasi perekonomian untuk mendapatkan keuntungan secara maksimal sekaligus mengurangi kerugian dari persaingan. Guna mewujudkannya dibutuhkan kinerja maksimal, karena citra baik PDAM Kabupaten Malang

tidak lepas dari kinerja pegawai dalam bekerja yang berdampak pada kelancaran dalam melayani pelanggan. Dengan kinerja yang baik, maka kelancaran pelayanan terhadap pelanggan akan terwujud. Hal ini didukung oleh Sutrisno (2016:85) yang menyatakan bahwa jika kinerja pegawai kurang baik, maka apa yang menjadi tujuan perusahaan sulit tercapai atau dapat menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Adanya pengawasan pimpinan yang kurang tepat membuat pegawai tidak nyaman dalam bekerja. Selain itu, motivasi kerja yang kurang maksimal mengakibatkan pegawai sulit untuk meningkatkan potensinya. Terjadinya ketidaknyamanan dalam bekerja dan sulitnya peningkatan potensi pegawai, mengakibatkan pegawai cenderung melakukan pelanggaran disiplin, sehingga kinerja pegawai rendah. Oleh karena itu, seharusnya pengawasan pimpinan dan motivasi kerja yang sudah ada dapat dikelola dengan lebih baik agar lebih optimal. Salah satunya yaitu dengan didukung adanya kepuasan kerja.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:91) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah adanya pengawasan pimpinan. Wardani (2011) menyimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim Surabaya. Penelitian yang dilakukan oleh Masyhura (2013) menunjukkan bahwa pengawasan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Sumatera Barat. Fitrianingrum (2015) menunjukkan bahwa pengawasan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. Tetapi hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Agustina dan Bismala (2014) yang menunjukkan bahwa secara parsial pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja

pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Nurwidyanti, dkk (2015) menyimpulkan bahwa pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

Penelitian yang dilakukan oleh Susila dan Susanti (2010) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta. Wardani (2011) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim Surabaya. Tetapi hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Sari (2015) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sekawan Triasa Semarang.

Hasil kajian pengaruh pengawasan pimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang belum konsisten atau adanya *research gap*. Adanya *research gap* tentang pengaruh pengawasan pimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja, menimbulkan adanya peluang yang menarik untuk dilakukan kajian guna mengisi celah penelitian dengan menambah variabel *intervening* atau perantara yaitu kepuasan kerja.

Menurut Sutrisno (2016:75) pada hakekatnya kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang seorang pekerja dalam

memandang dan menjalankan pekerjaannya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Afifah, dkk (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengawasan dan motivasi kerja baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta. Selain itu, Maghfiroh (2014) dan Moeljahwati (2016), juga menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Sukoyo, dkk (2013), yaitu bahwa pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Radio Republik Indonesia Malang. Penelitian Dhermawan, dkk (2012) menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.

Ilahi, dkk (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Tetapi hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinta (2005)

menunjukkan hasil yang berbeda yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bagian Administrasi di Universitas Widyatama.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengawasan Pimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang.

TUJUAN

1. Menganalisis pengaruh pengawasan pimpinan dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Kabupaten Malang.
2. Menganalisis pengaruh pengawasan pimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Malang.
3. Menganalisis pengaruh pengawasan pimpinan dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai PDAM Kabupaten Malang.

LANDASAN TEORI

Pengawasan Pimpinan

Pengawasan adalah kegiatan yang dilaksanakan agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa ada penyimpangan yang berarti. Pada setiap pencapaian tujuan tercakup fungsi pengawasan, dan fungsi ini merupakan tanggung jawab yang

tidak terpisahkan dari seorang pimpinan (Harahap, 2004:12).

Menurut Robert J. Mockler dalam Handoko (2012:360) pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Fitra (2012) pengawasan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer untuk mengetahui bahwa pelaksanaan atau hasil kerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga jika terjadi penyimpangan akan dapat ditanggulangi. Pengawasan merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang harus dijalankan dalam suatu kerja sama dalam organisasi agar kesinambungan kegiatan dapat terjaga, sehingga sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi pegawai, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan

(Hasibuan, 2016:141). Mangkunegara (2003:164) berpendapat bahwa motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) individu dalam menghadapi situasi kerja di organisasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri individu yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sidanti (2015) motivasi kerja adalah keadaan dalam diri pegawai yang mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan, atau suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan, dan tanggung jawab.

Hasibuan (2016:141) menambahkan bahwa motivasi kerja sangat penting karena merupakan sesuatu yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku pegawai, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal. Sedangkan menurut Gitosudarmo dalam Sutrisno (2016:111), motivasi kerja penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi kerja dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, jika motivasi kerja pegawai tinggi, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016:75) pada hakekatnya, kepuasan kerja

merupakan perasaan senang atau tidak senang seorang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, sebaliknya semakin sedikit aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

Fathoni dalam Agustina dan Bismala (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan pandangan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, dimana kepuasan kerja bersifat pribadi, sehingga kepuasan kerja antar pegawai berbeda dan kepuasan kerja itu akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai.

Kinerja

Prawirosentono (2007:2) menyatakan "*Performance* adalah sesuatu yang dicapai seseorang atau

kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara loyal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika". Menurut Mangkuprawira (2007:153) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Donnelly and Ivancevich dalam Ahmad (2004:21) mengemukakan bahwa kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hersey dan Blanchard (1998:142) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seorang pegawai tidak dapat sukses untuk mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau

kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Dengan demikian diperlukan adanya penilaian kinerja yang efektif untuk mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan.

Adanya penilaian kinerja, maka bagi karyawan yang bersangkutan dapat digunakan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian dan kekurangannya yang nantinya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi perusahaan dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan seperti pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, program, promosi, imbalan serta aspek lain yang secara keseluruhannya dapat menjadikan proses manajemen sumberdaya manusia yang efektif

Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian dan kajian teoritis maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pengawasan pimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap

kepuasan kerja pegawai PDAM Kabupaten Malang.

2. Pengawasan pimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Malang.
3. Pengawasan pimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai PDAM Kabupaten Malang.

METODE PENELITIAN

Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder, adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengajukan daftar pernyataan kemudian disampaikan kepada responden yang sudah disusun secara cermat terlebih dahulu.

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi

Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai PDAM Kabupaten Malang yang berjumlah 258 orang responden. Anggota populasi dalam penelitian ini mempunyai kriteria sebagai berikut :

- 1) Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja selama lebih dari 2 tahun.

- 2) Pegawai honorer yang telah bekerja selama lebih dari 2 tahun.
- 3) Pegawai yang tidak sedang atau tugas keluar kota pada saat dilakukan wawancara dan kuesioner.

Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n = Jumlah sampel
 N = Ukuran populasi
 e = Prosen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan sampel yang masih dapat ditolerir.

menggunakan teknik *sample random sampling*. Diharapkan dengan menggunakan *sample random sampling* maka dapat mewakili dari populasi, sehingga hasil dari penelitian lebih dapat diandalkan. Sedangkan besarnya jumlah sampel yang diambil ditentukan dengan menggunakan rumus menurut Slovin (Umar, 2002) sebagai berikut :

Berdasarkan rumus di atas maka besarnya sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{258}{1 + (258)(0,0025)} = 157$$

Hasil dari perhitungan di atas diketahui bahwa jumlah sampel sebanyak 157 responden.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengaruh Langsung

Tabel 1. Hasil Pengujian Pengaruh

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	Ket
Pengawasan Pimpinan → Kinerja	0,010	0,122	1,960	0,903	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja	-0,251	-2,554	1,960	0,011	Tidak Signifikan
Pengawasan Pimpinan → Kepuasan Kerja	0,168	2,737	1,960	0,007	Signifikan
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,587	9,541	1,960	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja	0,423	4,401	1,960	0,000	Signifikan

Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Kabupaten Malang

$$X_1 \rightarrow Y_2 = \rho_{X_1 Y_2} = 0,010$$

Nilai koefisien jalur pengawasan pimpinan terhadap kinerja secara langsung adalah 0,010 (arah positif), t_{hitung} sebesar 0,122, t_{tabel} sebesar 1,960, dan signifikansi pada 0,903, berarti pengawasan

pimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Malang. Hal ini karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan signifikan $> 0,05$.

Koefisien jalur pengaruh pengawasan pimpinan terhadap kinerja bernilai 0,010 dengan arah positif, menunjukkan bahwa setiap peningkatan pengawasan pimpinan akan meningkatkan kinerja sebesar 0,010, atau dengan kata lain jika terjadi peningkatan pengawasan pimpinan, maka akan meningkat pula kinerja pegawai. Walaupun dalam kenyataannya pengawasan pimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Malang.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PDAM Kabupaten Malang

$$X_2 \rightarrow Y_2 = \rho_{X_2 Y_2} = -0,251$$

Nilai koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja secara langsung adalah -0,251 (arah negatif), t_{hitung} sebesar -2,554, t_{tabel} sebesar 1,960, dan signifikansi pada 0,011, berarti motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Malang.

Koefisien jalur bernilai -0,251 (arah negatif) berarti setiap peningkatan motivasi kerja akan mengakibatkan penurunan kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PDAM Kota Malang

$$Y_1 \rightarrow Y_2 = \rho_{X_3 Y_2} = 0,423$$

Nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja secara langsung adalah 0,423 (arah positif), t_{hitung} sebesar 4,401, t_{tabel} sebesar 1,960, dan signifikansi pada 0,000, berarti kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Malang. Hal ini karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikan $< 0,05$.

Koefisien jalur 0,423 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 42,3%. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi kinerja pegawai PDAM Kabupaten Malang.

Pengaruh tidak langsung**Tabel 2. Pengaruh Antar Variabel Secara Langsung, Tidak Langsung, dan Total**

Pengaruh antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Pengawasan Pimpinan → Kinerja	0,010	$0,168 \times 0,423 = 0,071$	$0,010 + 0,071 = 0,081$
Motivasi Kerja → Kinerja	-0,251	$0,587 \times 0,423 = 0,248$	$-0,251 + 0,248 = -0,003$
Pengawasan Pimpinan → Kepuasan Kerja	0,168	-	-
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,587	-	-
Kepuasan Kerja → Kinerja	0,423	-	-

Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Kota Malang

$$X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = \rho_{X1Y1} \times \rho_{Y1Y2} = 0,168 \times 0,423 = 0,071$$

Nilai pengaruh tidak langsung pengawasan pimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja diperoleh dari nilai koefisien jalur ρ_{X1Y1} dikalikan nilai koefisien jalur ρ_{Y1Y2} , yaitu $0,168 \times 0,423 = 0,071$. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung (0,071) lebih besar daripada nilai koefisien pengaruh langsung (0,010).

Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengawasan pimpinan dapat melalui variabel kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan pimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

pegawai PDAM Kabupaten Malang, dengan nilai koefisien sebesar 0,071.

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Kabupaten Malang

$$X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = \rho_{X2Y1} \times \rho_{Y1Y2} = 0,587 \times 0,423 = 0,248$$

Nilai pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja diperoleh dari nilai koefisien jalur ρ_{X2Y1} dikalikan nilai koefisien jalur ρ_{Y1Y2} , yaitu $0,587 \times 0,423 = 0,248$. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung (0,248) lebih besar daripada nilai koefisien pengaruh langsung (-0,251).

Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dapat melalui variabel kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

pegawai PDAM Kabupaten Malang, dengan nilai koefisien sebesar 0,248.

Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Kabupaten Malang

$$X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = \rho_{X1Y2} + (\rho_{X1Y1} \times \rho_{Y1Y2}) = 0,010 + 0,071 = 0,081$$

Nilai total pengaruh yang timbul dari pengawasan pimpinan terhadap kinerja diperoleh dari jumlah nilai koefisien pengaruh langsung pengawasan pimpinan terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung pengawasan pimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, yaitu $0,010 + 0,071 = 0,081$.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini secara total pengawasan pimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 0,081. Tanda positif mengartikan bahwa jika terjadi peningkatan kualitas pengawasan kerja, maka akan meningkat pula kinerja pegawai, apalagi jika hal ini didukung oleh peningkatan kepuasan kerja, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Kota Malang

$$X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = \rho_{X2Y2} + (\rho_{X2Y1} \times \rho_{Y1Y2}) = -0,251 + 0,428 = -0,003$$

Nilai total pengaruh yang timbul dari motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh dari jumlah nilai koefisien pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja dengan nilai

koefisien pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, yaitu $-0,251 + 0,428 = -0,003$.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini secara total motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai sebesar -0,003. Artinya jika motivasi kerja meningkat, maka kinerja akan menurun. Tetapi dengan adanya dukungan kepuasan kerja, maka motivasi kerja dapat mewujudkan peningkatan kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa pengawasan pimpinan dibentuk oleh tujuh indikator, yaitu kesesuaian pengawasan dengan rencana, kesesuaian pengawasan dengan pimpinan dan pegawainya, penyimpangan dalam pengawasan, objektivitas dalam pengawasan, fleksibilitas pengawasan, hemat dalam pengawasan, dan mengadakan tindakan perbaikan. Dari ketujuh indikator tersebut, indikator hemat dalam pengawasan tentang pernyataan pimpinan saya selalu mengadakan evaluasi setiap satu bulan sekali memiliki peran besar dalam pembentukan variabel pengawasan pimpinan. Hasil ini menunjukkan bahwa aplikasi dari pengawasan pimpinan lebih menekankan pada pelaksanaan evaluasi pekerjaan di lingkungan PDAM Kabupaten Malang.

Hasil analisis deskriptif untuk variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa variabel tersebut terbentuk dari sepuluh indikator,

yaitu gaji layak, pemberian insentif, mempertahankan harga diri, memenuhi kebutuhan rohani, memenuhi kebutuhan partisipasi, menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai, menimbulkan rasa aman di masa depan, memperhatikan lingkungan tempat kerja, memperhatikan kesempatan, dan menciptakan persaingan yang sehat. Selain itu, dapat diketahui bahwa dari kesepuluh indikator tersebut, indikator menimbulkan rasa aman dimasa depan memiliki peran besar dalam membentuk variabel motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar motivasi kerja responden adalah adanya dana pensiun purna tugas. Artinya, pegawai di lingkungan PDAM Kabupaten Malang memerlukan rasa aman di bidang ekonomi ketika memasuki masa purna tugas.

Hasil analisis deskriptif untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa variabel tersebut terbentuk dari lima indikator, yaitu kondisi kerja, kompensasi, tanggung jawab, promosi, dan hubungan rekan kerja. Dari kelima indikator tersebut, indikator yang memiliki peran besar dalam membentuk kepuasan kerja adalah hubungan rekan kerja. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa pegawai PDAM Kabupaten Malang merasakan kepuasan kerja karena kerja sama yang telah terjalin dalam bekerja untuk memudahkan pegawai PDAM Kabupaten Malang dalam bekerja, sehingga rasa puas dalam bekerja dapat terwujud.

Disiplin kerja dibentuk oleh tiga indikator, yaitu disiplin waktu,

disiplin peraturan, dan disiplin tanggung jawab. Dari ketiga indikator tersebut, indikator disiplin tanggung jawab dengan pernyataan kesanggupan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya memiliki peran besar dalam membentuk variabel disiplin kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai PDAM Kabupaten Malang memiliki disiplin kerja yang tinggi karena tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya.

1. Pengaruh Pengawasan Pimpinan dan Motivasi Kerja yang Berkontribusi secara Simultan dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Kabupaten Malang

Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa hipotesis yang berbunyi “Pengawasan pimpinan dan motivasi kerja berkontribusi secara simultan dan signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai PDAM Kabupaten Malang” diterima. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Afifah, dkk (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh adanya pengawasan dan motivasi kerja. Pelaksanaan pengawasan bertujuan menjamin agar setiap pekerjaan dapat dilaksanakan secara maksimal, sesuai dengan yang diharapkan. Jika pekerjaan benar, berarti tujuan organisasi dapat tercapai yang pada akhirnya akan menimbulkan

kepuasan dalam bekerja. Selain pengawasan, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh motivasi kerja. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mendorong semangat kerja yang tinggi pula, yang pada akhirnya pegawai akan menghasilkan suatu hasil kerja yang baik, sehingga pegawai akan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

2. Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja yang Berkontribusi secara Simultan dan Signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai PDAM Kabupaten Malang

Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa hipotesis yang berbunyi “Pengawasan pimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berkontribusi secara simultan dan signifikan dalam mempengaruhi disiplin kerja pegawai PDAM Kabupaten Malang” diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan pimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sangat penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan bersama-sama secara optimal untuk mewujudkan suatu kinerja pegawai. Jika salah satu kurang mendapat perhatian, maka kinerja pegawai akan lebih sulit untuk terwujud.

3. Pengaruh Pengawasan Pimpinan dan Motivasi Kerja yang Berkontribusi secara Simultan dan Signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Kabupaten Malang

Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa hipotesis “Pengawasan pimpinan dan motivasi kerja berkontribusi secara simultan dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja pegawai PDAM Kabupaten Malang” diterima. Dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa fungsi dari suatu pengawasan pimpinan menjadi sangat penting, karena pengawasan dilaksanakan agar tahapan pekerjaan bisa berjalan sesuai dengan rencana. Selain dengan pengawasan pimpinan, pemberian motivasi juga penting. Karena dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai tujuan perusahaan. Adanya pengawasan pimpinan yang tepat dan motivasi kerja yang optimal, dapat menciptakan suatu kondisi kerja penuh disiplin. Kedisiplinan tersebut akan memperlancar semua kegiatan dalam perusahaan.

Adapun pengaruh masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Kinerja

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengawasan pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa dalam manajemen perusahaan terdapat *job descriptions* yang jelas antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Artinya pimpinan tidak harus memberi instruksi dan pengarahan serta pengawasan yang berlebihan kepada pegawai. Karena tanpa dilakukan pengawasan yang ketat

pegawai sudah dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan pengalaman dan keahlian yang dimilikinya. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agustina dan Bismala (2014) serta Nurwidyanti, dkk (2015) yang menyatakan bahwa pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya dorongan para pegawai PDAM Kabupaten Malang telah melakukan pekerjaannya sesuai dengan ruang lingkup dan tanggung jawab kerja mereka. Hal tersebut dapat juga dimaknai bahwa, tanpa adanya sanksi perusahaan ataupun dorongan lainnya para pegawai dapat bekerja sesuai dengan waktu, peraturan, dan tanggung jawab masing-masing.

3. Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa pengawasan pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai positif, yang artinya jika terjadi peningkatan pengawasan pimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin diperbaiki pengawasan pimpinan yang ada di dalam perusahaan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan PDAM Kabupaten Malang.

4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pada penelitian ini motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai PDAM Kabupaten Malang. Hasil ini menunjukkan bahwa seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi tentu berkeinginan untuk memenuhi kebutuhan, baik sandang, pangan, dan papan. Selain itu, mereka juga memerlukan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapat pengakuan atas pekerjaannya, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil analisis data untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin puas pegawai PDAM Kabupaten Malang terhadap hasil kerja yang telah dicapainya, maka mereka akan semakin baik kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan. Jika hasil kerja yang dicapai dirasakan optimal, maka mereka akan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan waktu, peraturan, dan tanggung jawab kerja masing-masing pegawai.

6. Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja

dapat memediasi pengaruh pengawasan pimpinan terhadap kinerja. Hal ini dapat dimaknai bahwa dalam pengawasan kerja, pimpinan tidak harus secara langsung mengawasi pekerjaan pegawai. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara memahami karakteristik dan kemampuan kerja pegawai. Dengan memahami kedua hal tersebut pimpinan dapat memberi pekerjaan sesuai dengan keahlian masing-masing pegawai. Jika hal tersebut dilakukan, maka hasil pekerjaan akan tercapai sesuai dengan harapan dan membawa kepuasan bagi para pegawai.

7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dituntut untuk memperhatikan pemberian motivasi yang baik, sehingga pegawai dapat memperoleh kepuasan dalam bekerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh adanya pengawasan dan motivasi kerja. Pelaksanaan pengawasan bertujuan menjamin agar setiap pekerjaan dapat dilaksanakan secara maksimal, sesuai dengan yang diharapkan. Jika pekerjaan benar, berarti tujuan organisasi

dapat tercapai yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Selain pengawasan, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh motivasi kerja. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mendorong semangat kerja yang tinggi pula, yang pada akhirnya pegawai akan menghasilkan suatu hasil kerja yang baik, sehingga pegawai akan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

2. Pengawasan pimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sangat penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan bersama-sama secara optimal untuk mewujudkan suatu kinerja pegawai. Dengan adanya pengawasan pimpinan yang tepat dan motivasi kerja yang optimal, dapat menciptakan suatu kondisi kerja penuh disiplin.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, dkk. 2012. Pengaruh Pengawasan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta. *Jurnal Prodi Ekonomi BKK Administrasi Perkantoran FKIP Universitas Sebelas Maret (Online)*, Volume 1, Nomor 1 <http://jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/pap/article/view/1714> (Diakses 13 Desember 2016)

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Azwar, Saifuddin. 2014. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Fitra, Ardan. 2012. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengawasan dan Pemeriksaan Pemerintah*. (Artikel Online) <http://ardanpraja.blogspot.co.id/2012/05/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html> (Diakses 13 Desember 2016)
- Ilahi, dkk. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Volume 44 Nomor 1, Maret 2017 [Error! Hyperlink reference not valid.](#) (Diakses 14 Mei 2017)
- Maghfiroh, Titin Hidayati. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Area Mojokerto. *Jurnal Administrasi Perkantoran*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya, Volume 2, Nomor 2, Tahun 2014 <http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jpap/article/view/9334> (Diakses 14 Mei 2017)
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Moeljahwati, Endah. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. *Tesis*. Malang : Universitas Wisnuwardhana
- Sidanti, Heny. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA* Volume 9 Nomor 1 Februari 2015: 44 – 53 <http://lp3m.asia.ac.id/wp-content/uploads/2015/02/7-JURNAL-HENY-S-MADIUN-JIBEKA-VOL-9-NO-1-FEB-2015.pdf> (Diakses 1 April 2016)
- Sinta, Kanina. 2005. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Bagian Administrasi Di Universitas Widyatama. (*Skripsi Online*)-Tidak Diterbitkan. Bandung: Jurusan Manajemen Universitas Widyatama <http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/10364/683> (Diakses 14 Mei 2017)
- Sukoyo, dkk. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Pengawasan, dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Radio Republik Indonesia Malang. *Jurnal*

- JKMP* (ISSN. 2338-445X)
Volume 1, Nomor 2, September
2013:111-236
http://fisip.umsida.ac.id/tinymce/puk/gambar/file/9_Agus.pdf
(Diakses 14 Mei 2017)
- Susila dan Susanti. 2010. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta. *Jurnal* (Online)
<http://www.edukasi-aub.net/download/al33.pdf>
(Diakses 14 Mei 2017)
- Sutrisno, Edi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group
- Suwarno, Bambang. 2009. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Alfabeta
- Wardani, Yuli. 2011. Pengaruh Pengawasan Melekat dan Motivasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Bank Jatim Surabaya. (Tesis Online)- Tidak Diterbitkan. Surabaya: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
<http://www.distrodoc.com/278860-pengaruh-pengawasan-melekat-dan-motivasi-terhadap-disiplin#?w=500> (Diakses 13 Desember 2016)