

PENGARUH PENGAWASAN PIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MALANG

Rizqi Desi Amallia¹⁾, Samiadji²⁾, Limgiani³⁾
^{1),2),3)} Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana
Universitas Wisnuwadhana Malang
Email : rizki_studentmm@yahoo.com

Abstract. *The purpose of this study was to analyze the influence of supervisory leadership, work motivation, and job satisfaction that contribute simultaneously and significantly to the work discipline of PDAM Malang City employees. In accordance with the main problem and research objectives that have been formulated, this type of research is quantitative research. The sample in this study were 188 employees of PDAM Malang City. The population in this study were 353 people. The data analysis method used is path analysis. Based on data analysis, there is evidence that leadership supervision and work motivation have a simultaneous and significant effect on job satisfaction, leadership supervision, work motivation, and job satisfaction simultaneously and significantly affect work discipline, and leadership supervision and work motivation simultaneously and significantly affect work motivation. work discipline through job satisfaction.*

Keywords: *Leadership Supervision, Work Motivation, Job Satisfaction, and Work Discipline*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti saat ini, perusahaan-perusahaan mengalami persaingan yang semakin ketat. Persaingan tersebut memaksa setiap perusahaan untuk mampu bertahan dan meningkatkan kualitasnya dengan memperhatikan masalah sumber daya di dalam strategi pengembangan untuk mencapai tujuan. Tercapainya tujuan tersebut tidak hanya tergantung pada teknologi mesin-mesin modern, modal yang cukup, dan adanya bahan baku yang bermutu saja sebagai sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota 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. Berdasarkan data perusahaan Bulan Desember 2016 sampai Februari 2017, disiplin kerja masing-masing pegawai berbeda-beda. Dari 353 pegawai PDAM Kota Malang, masih ada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin.

Oleh karena itu, pelanggaran disiplin kerja pegawai PDAM Kota Malang memerlukan strategi yang

tepat untuk mengatasinya. Disiplin kerja adalah suatu sikap taat terhadap peraturan yang dapat membuat pegawai lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya dan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini diperkuat oleh Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016) salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai adalah adanya pengawasan pimpinan. Pada setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengawasan, maka pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Harahap (2004) menyatakan bahwa pengawasan adalah kegiatan yang dilaksanakan agar visi, misi, dan tujuan organisasi tercapai dengan mulus tanpa penyimpangan yang berarti. Pada setiap pencapaian tujuan tercakup fungsi pengawasan, dan fungsi ini merupakan tanggung jawab yang tidak terpisahkan dari seorang pimpinan.

Wardani (2011), Masyhura (2013), Fitrianingrum (2015) menyimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Tetapi hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Agustina dan Bismala (2014) yang menunjukkan bahwa secara parsial pengawasan tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Nurwidianti, dkk (2015) menyimpulkan bahwa pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Selain dipengaruhi oleh pengawasan pimpinan, disiplin kerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi kerja, yaitu 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 (Sidanti, 2015). Mangkunegara (2003:164) berpendapat bahwa motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) individu dalam menghadapi situasi kerja di organisasi.

Hasil kajian pengaruh pengawasan pimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai menunjukkan hasil yang belum konsisten atau adanya *research gap*. Adanya *research gap* tentang

pengaruh pengawasan pimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja, menimbulkan adanya peluang yang menarik untuk dilakukan kajian guna mengisi celah penelitian dengan menambah variabel *intervening* atau perantara yaitu kepuasan kerja.

Menurut Afifah, dkk (2012) pengawasan dan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai suatu organisasi. Pengawasan terhadap pegawai yang berjalan dengan baik, maka akan mengurangi tingkat kesalahan pegawai. Hasibuan (2016:203) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu kunci pendorong moral atau kedisiplinan pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Susila dan Susanti (2010) serta Agustina dan Bismala (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Ilahi, dkk (2017) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja 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 disiplin kerja karyawan pada Bagian Administrasi di Universitas Widyatama.

LANDASAN TEORI

Pengawasan Pimpinan

Menurut LAN (Amstrong) dalam Satriadi (2016, p.289) pengawasan adalah suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Menurut Sondang Siagian Atmodiwiryo dalam Satriadi (2016) pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Menurut Satriadi (2016) pengawasan adalah pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta hasil yang dikehendaki. Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan salah satu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin terealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan

Motivasi Kerja

Menurut Robbert Heller dalam Wibowo (2014) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional

mencangkup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014). Sedangkan Menurut Hamzah Uno (2012) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan

Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2015) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Hasibuan, 2005)

Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryono, 2003). Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan,

maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai (Rivai, 2009:824).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Sugiyono (2017:2) mengatakan bahwa, metode penelitian pada dasarnya merupakan ciri-ciri ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang digunakan dalam pendekatan kuantitatif .

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Populasi Penelitian ini adalah pegawai PDAM Kota Malang yang berjumlah 353 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proporsional random sampling*, yang dihitung dengan rumus *Slovin* dengan batas toleransi kesalahan 5%. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 188 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*)

Alat Analisis

Ghozali (2013:249), menyatakan bahwa: “Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori”.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan Antar Variabel Linier

Model dikatakan signifikan apabila p value kecil yaitu di bawah 5%. Hasil uji linieritas dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Uji Linieritas Antar Variabel

| No | Variabel | P value | Keterangan |
|----|--------------------------------------|---------|------------|
| 1 | Pengawasan Pimpinan → Disiplin Kerja | 0,0000 | Linier |
| 2 | Motivasi Kerja → Disiplin Kerja | 0,0000 | Linier |
| 3 | Pengawasan Pimpinan → Kepuasan Kerja | 0,0000 | Linier |
| 4 | Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja | 0,0000 | Linier |
| 5 | Kepuasan Kerja → Disiplin Kerja | 0,0000 | Linier |

Analisis Pengaruh Pengawasan Pimpinan dan Motivasi Kerja secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Kota Malang

Hasil analisa regresi pengaruh pengawasan pimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 R Square Hasil Uji Simultan Kepuasan Kerja

Model Summary^p

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .686 ^a | .471 | .465 | .31705 | 1.666 |

a. Predictors: (Constant), X2 (Motivasi Kerja), X1 (Pengawasan Pimpinan)

b. Dependent Variable: Y1 (Kepuasan Kerja)

Tabel 3 F_{hitung} Hasil Uji Simultan Kepuasan Kerja

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 16.528 | 2 | 8.264 | 82.209 | .000 ^a |
| | Residual | 18.596 | 185 | .101 | | |
| | Total | 35.124 | 187 | | | |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Berdasarkan Tabel 2 diperoleh angka R² (R Square) sebesar 0,471 atau 47,1%. Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel pengawasan pimpinan dan variabel motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 47,1%. Sedangkan sisanya sebesar 52,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan

dalam penelitian ini. Tabel 3 menunjukkan bahwa F_{hitung} variabel pengawasan pimpinan dan variabel motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja pada penelitian ini yaitu sebesar 82,209 dengan signifikansi 0,000. Karena F_{hitung} (82,209) > F_{tabel} (3,04) dan signifikan 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi

“Pengawasan pimpinan dan motivasi kerja berkontribusi secara simultan dan signifikan dalam mempengaruhi

kepuasan kerja))0a pegawai PDAM Kota Malang” diterima.

Tabel 4 Analisis Regresi Kepuasan Kerja

| Model | Coefficients ^a | | | | | | |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | .631 | .267 | | 2.360 | .019 | | |
| 1 X1 | .162 | .059 | .168 | 2.737 | .007 | .756 | 1.323 |
| X2 | .676 | .071 | .587 | 9.541 | .000 | .756 | 1.323 |

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + \varepsilon_1$$

$$Y_1 = 0,168 X_1 + 0,587 X_2 + \varepsilon_1, \dots (1)$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa: (a.) Setiap peningkatan pengawasan pimpinan satu satuan, maka kepuasan kerja naik sebesar 0,168, dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dalam model regresi adalah tetap. Artinya, setiap terjadi peningkatan kualitas pengawasan pimpinan, akan diikuti peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,168, (b.) Setiap peningkatan motivasi kerja satu satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,587, dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dalam model regresi adalah tetap. Artinya, dengan meningkatnya

motivasi kerja, akan diikuti peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,587.

Sehingga dari persamaan (1) dapat diketahui bahwa jika pengawasan pimpinan meningkat, maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Begitu juga dengan motivasi kerja, jika motivasi kerja terjadi peningkatan, maka kepuasan kerja juga akan ikut meningkat.

Analisis Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja secara Simultan terhadap Disiplin Kerja Pegawai PDAM Kota Malang

Hasil analisis regresi pengaruh pengawasan pimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Hasil Uji Simultan Disiplin Kerja

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .318 ^a | .101 | .086 | .22436 | 1,511 |

a. Predictors: (Constant), Y1 (Kepuasan Kerja), X1 (Pengawasan Pimpinan), X2 (Motivasi Kerja)

b. Dependent Variable: Y2 (Disiplin Kerja)

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh angka R^2 (R Square) sebesar 0,101 atau 10,1%. Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel pengawasan pimpinan, variabel motivasi kerja, dan variabel

kepuasan kerja terhadap disiplin kerja sebesar 10,1%. Sedangkan sisanya sebesar 89,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini

Tabel 6. F hitung

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 Regression | 1,041 | 3 | ,347 | 6,892 | ,000 ^b |
| Residual | 9,262 | 184 | ,050 | | |
| Total | 10,303 | 187 | | | |

a. Dependent Variable: Y2

b. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

Tabel 6 menunjukkan bahwa F_{hitung} variabel pengawasan pimpinan, variabel motivasi kerja, dan variabel kepuasan kerja terhadap disiplin kerja pada penelitian ini yaitu sebesar 6,892 dengan signifikansi 0,000. Karena F_{hitung} (6,892) > F_{tabel} (2,65) dan signifikan

0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi “Pengawasan pimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berkontribusi secara simultan dan signifikan dalam mempengaruhi disiplin kerja pegawai PDAM Kota Malang” diterima.

Tabel 7 Analisis Regresi Disiplin Kerja

| Coefficients ^a | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | 4,384 | ,192 | | 22,841 | ,000 | | |
| X1 | ,005 | ,043 | ,010 | ,122 | ,903 | ,727 | 1,376 |
| X2 | -,156 | ,061 | -,251 | -2,554 | ,011 | ,507 | 1,973 |
| Y1 | ,229 | ,052 | ,423 | 4,401 | ,000 | ,529 | 1,889 |

a. Dependent Variable: Y2

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_2 = \rho_3 X_1 + \rho_4 X_2 + \rho_5 Y_1 + \varepsilon_2$$

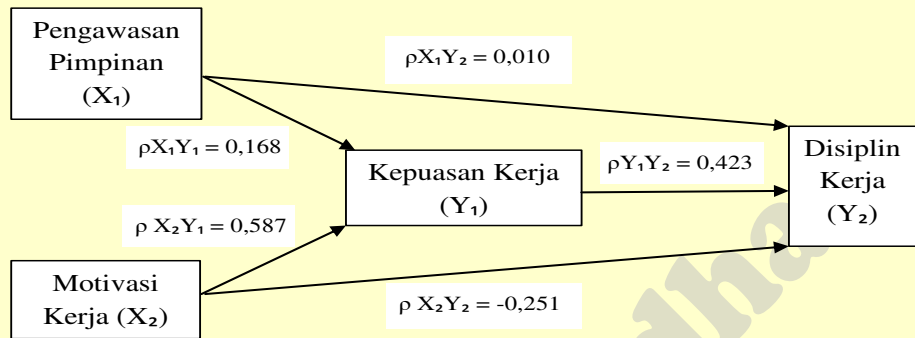
$$Y_2 = 0,010 X_1 - 0,251 X_2 + 0,423 Y_1 + \varepsilon_2 \dots(2)$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa (a) Setiap terjadi peningkatan pengawasan pimpinan satu satuan, akan diikuti peningkatan disiplin kerja sebesar 0,010, dengan

asumsi bahwa variabel bebas yang lain dalam model regresi adalah tetap, (b) Setiap terjadi peningkatan motivasi kerja satu satuan, maka akan terjadi penurunan disiplin kerja sebesar 0,251, dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dalam model regresi adalah tetap (c) Setiap terjadi peningkatan kepuasan kerja satu satuan, akan diikuti peningkatan

disiplin kerja sebesar 0,423, dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dalam model regresi adalah tetap.

Berdasarkan persamaan (1) dan (2) didapat suatu model analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 1. Model Analisis Jalur

PEMBAHASAN

Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Disiplin Kerja

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengawasan pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa dalam manajemen perusahaan terdapat *job discriptions* yang jelas antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Artinya pimpinan tidak harus memberi intruksi 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. Selain itu, sebagaimana diketahui bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 50% dari total responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun. Dengan demikian, tanpa adanya pengawasan mereka sudah dapat menjalankan kewajiban

dalam pekerjaannya. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Oktaviyani (2009) yang menyatakan bahwa masa kerja merupakan hasil penyerapan dari berbagai aktivitas manusia, sehingga mampu menumbuhkan keterampilan yang muncul secara otomatis dalam tindakan yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang telah lama bekerja pada perusahaan tertentu telah mempunyai berbagai pengalaman yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing.

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 disiplin kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja

tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya dorongan para pegawai PDAM Kota 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. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2015) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa pengawasan pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang 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 Kota Malang.

Robert J. Mockler dalam Handoko (2012:360) menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata

dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hal tersebut juga dapat diartikan bahwa jika pimpinan PDAM Kota Malang hendak meningkatkan kepuasan kerja pegawai, maka pengawasan yang dilakukan harus direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Afifah (2012) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

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 Kota 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.

Hal ini juga sejalan dengan pendapat Hasibuan (2016:141) 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. Tanpa adanya motivasi kerja dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

Hasil dari penelitian ini juga sependapat dengan penelitian Afifah (2012), Maghfiroh (2014), dan Moeljahwati (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja

Hasil analisis data untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini berarti bahwa semakin puas pegawai PDAM Kota Malang terhadap hasil kerja yang telah dicapainya, maka mereka akan semakin berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa kedisiplinan dalam bekerja tidak hanya terbentuk melalui pemberian-pemberian sanksi pada pelanggar. Akan tetapi, sikap berdisiplin kerja juga dapat terbentuk melalui tingkat kepuasan terhadap hasil kerja yang telah dicapai. 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.

Hasil tersebut sejalan dengan pendapat Susila dan Susanti (2010),

Agustina dan Bismala (2014), serta Ilahi, dkk (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini juga sependapat dengan Sutrisno (2016:75) yang menyatakan pada hakekatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang seorang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Disiplin Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pengawasan pimpinan terhadap disiplin kerja. 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. Dengan tingginya kepuasan kerja yang dicapai, maka dapat meningkatkan disiplin kerja.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Afifah, dkk (2012) serta Agustina dan Bismala (2014). Menurut Afifah, dkk (2012) pada dasarnya organisasi atau perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting

mereka yang mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang optimal. Peningkatan sikap, kemauan, dan kemampuan pegawai dapat dilakukan dengan serangkaian pemantauan dan perhatian tindakan nyata agar tercapai suatu kepuasan dalam bekerja. Pengawasan terhadap pegawai yang berjalan dengan baik, maka akan mengurangi tingkat kesalahan pegawai, yang pada akhirnya mampu memberikan kepuasan kerja pegawai, sehingga akan tercapai apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan. Selanjutnya kepuasan kerja mempengaruhi disiplin kerja. Hubungan seperti di atas terlihat dalam pernyataan bahwa pengawasan diperlukan untuk mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat oleh peraturan apapun. Sehingga perlu adanya disiplin yang harus ditegakkan agar pegawai tidak berbuat semaunya di perusahaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja

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

terwujud, pegawai akan lebih antusias dalam bekerja dengan penuh disiplin.

Hal ini sejalan dengan pendapat Afifah, dkk (2012) dan Ilahi, dkk (2017). Afifah, dkk (2012) berpendapat bahwa jika peningkatan motivasi kerja pegawai dilakukan secara optimal, maka dapat tercipta kualitas dan kepuasan kerja bagi setiap pegawai. Pemberian motivasi dari pimpinan yang memuaskan, akan mendorong pegawai bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga proses suatu pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan pegawai telah mencapai kepuasan psikologis yang memunculkan sikap positif. Kepuasan kerja yang telah dicapai pegawai tersebut akan mempengaruhi kesediaan dan kerelaan pegawai dalam berdisiplin. Kesediaan dan kerelaan yang diperoleh pegawai akan berdampak pada tingginya disiplin kerja pegawai.

KESIMPULAN

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. Dengan 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. Tetapi fungsi dari

suatu pengawasan pimpinan dan motivasi kerja akan lebih optimal dalam membentuk kedisiplinan pegawai suatu perusahaan jika perusahaan tersebut memperhatikan kepuasan kerja pegawainya. Mempertahankan motivasi kerja, kualitas pengawasan pimpinan dan meningkatkan interaksi dan koordinasi serta komunikasi yang sudah ada dengan cara memberikan beasiswa pendidikan bagi pegawai berprestasi sesuai bidang pekerjaannya bagi perusahaan.

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)*.1(1).
- Agustina dan Bismala. 2014. Dampak Pengawasan dan Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis (Online)*.4(1).
- Dhermawan, dkk. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* .6(2).
- Fitriani, E. D. 2015. Pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Samarinda Hulu Kota Samarinda. *eJournal Administrasi Negara*, 3 (5), 2015 : 1644 – 1655
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.Hani. 2012. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2004. *Sistem Pengawasan Manajemen : Management Control System*. Jakarta : PT Pustaka Quantum
- Hasibuan, M.S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- 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)*. 4(1).
- Maghfiroh, Titin Hidayati. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Area Mojokerto. *Jurnal Administrasi Perkantoran, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*.2(2).
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Refika Aditama

- Masyhura, Fadhil. 2013. Pengaruh Pengawasan atasan dan Kompensasi terhadap Disiplin kerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Sumatera Barat. *Jurnal* Fakultas Ekonomi Universitas Padang.2(1).
- 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
- Nurwidyanti, dkk. 2015. Pengaruh Pengawasan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. 7(3).
- Oktaviyani, Yuyun. 2009. Pengaruh Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kedisiplinan Karyawan Di SMK Muhammadiyah Surakarta. (*Skripsi Online*)-Tidak Diterbitkan. Surakarta : Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Sari, Shendita. 2015. Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Sekawan Triasa Semarang. (*Skripsi Online*)-Tidak Diterbitkan. Semarang: Unika Soeguanpranata.
- 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
- 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
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sukoyo, dkk. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, 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 .
- Susila dan Susanti. 2010. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta. *Jurnal (Online)*
- Sutrisno, Edi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group
- 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.

eMBeJi - Unidha