

Pengaruh Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja

Iwan Ridwan*

* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

Article Info

Keywords:
Control,
motivation, and
performance

Abstract

This causal research is intended to obtaining information concerning whether job performance is affected by control and motivation. The research is was conducted at PDAM Employees in Lebak Regency using survey method, with path analysis and expplied in testing hypothesis whit Partial List Square. There were 31 part were by boring sampling. The result indicated that job performance affected directly by motivation has the greatest influence. Base on the finding, it could be concluded that job performance has been affected by control and motivation. Therefore, control and motivation should be put into consideration in develary job peformance.

Corresponding Author:
Iwan_Ridwan@yahoo.com

Penelitian ini kausal dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai apakah prestasi kerja dipengaruhi oleh kontrol dan motivasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PDAM di Kabupaten Lebak menggunakan metode survei, dengan analisis jalur dalam pengujian hipotesis dengan Partial List Square. Ada 31 bagian yang

bored sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi langsung oleh motivasi memiliki pengaruh terbesar. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja telah dipengaruhi oleh kontrol dan motivasi. Oleh karena itu, kontrol dan motivasi harus dimasukkan ke dalam pertimbangan dalam kinerja pekerjaan.

©2013 JSAB. All rights reserved.

Pendahuluan

Kinerja karyawan di bawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari ketrampilan kerja yang rendah hingga motivasi yang lemah atau lingkungan kerja yang buruk. Dalam kasus seorang karyawan yang memiliki sikap jelek serta tingkat keterampilan rendah, masalah utama mungkin dalam proses seleksi, dan biaya yang besar untuk memperbaiki keterampilan maupun sikap sehingga karyawan tersebut lebih baik dipindahkan atau diberhentikan. Seorang karyawan yang mempunyai tingkat keterampilan rendah tetapi memiliki sikap yang baik mungkin membutuhkan pelatihan. Suatu strategi motivasi tepat dilakukan dalam kasus ketiga, yaitu seorang memiliki keterampilan tetapi tidak mempunyai keinginan. Dalam kasus-kasus lain, para karyawan mungkin berbakat dan bermotivasi, tetapi tidak mampu menyelesaikan tugas-tugas kerja mereka karena keterbatasan wewenang atau sumberdaya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam membahas motivasi, penting untuk diingat bahwa motivasi tidak dapat dipaksakan. Motivasi harus datang dari diri sendiri, bersifat individual, sengaja, dan bersegi banyak. Motivasi bersifat individual dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Motivasi bersifat sengaja karena individual mengendalikan tingkat motivasinya sendiri. Dua sisi penting dari motivasi adalah pembangkitan (pengaktifan perilaku) dan pengarahan (penggerakan ke arah tertentu).

Menurut Nur Susilaningsih (2008) mengatakan bahwa Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun

kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai pemenuhan tugas.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah pengawasan dan motivasi.

Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja, memiliki rantai kerja untuk menjadi pertimbangan dalam melaksanakan tugas yang memiliki saling ketergantungan dalam kemapanan. Adapun rantai kerja pada intinya sebagai berikut (Timpe, 2002):

1. Menciptakan dengan jelas apa yang diharapkan dan kapan diharapkan
2. Memastikan bahwa pekerja memiliki atau mendapat kemampuan yang diperlukan (kemampuan dan keterampilan).
3. Mengetahui sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan dan disediakannya.
4. Menentukan umpan balik apa yang sangat diperlukan untuk mempertahankan kinerja dan sering memberikan umpan balik yang demikian.
5. Mengubah atau mempengaruhi akibat-akibat (penghargaan/insentif) untuk mendukung kinerja yang dikehendaki.

6. Membantu kinerja pekerjaan “menanggulangi” kinerja dibawah standar untuk menentukan mata rantai mana dari rantai kerja yang tidak bekerja dan membutuhkan tindakan dan mengambil tindakan korektif.

Oleh sebab itu penelitian ini ingin melihat: (1) apakah terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja?; (2) apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja?; dan (3) apakah terdapat pengaruh pengawasan terhadap motivasi?. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran dan pemahaman yang tepat dan dapat dipercaya mengenai pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dimana secara operasional penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengetahui informasi empirik pengaruh langsung positif pengawasan terhadap kinerja karyawan; (2) Mengetahui informasi empirik pengaruh langsung positif motivasi terhadap kinerja karyawan; (3) Mengetahui informasi empirik pengaruh langsung positif pengawasan terhadap motivasi karyawan.

Dessler (2009) mengemukakan Kinerja (prestasi kerja) pegawai adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan prestasi yang diharapkan, adalah prestasi yang standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan prestasinya dibandingkan dengan standar yang telah dibuat, selain itu juga dapat dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lain.

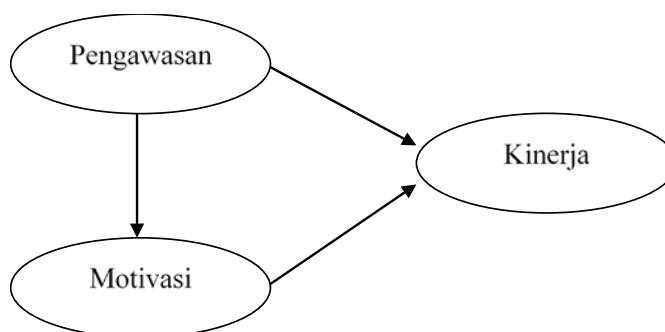
Menurut Robbin dan Coult (2007) pengawasan diartikan sebagai adalah proses pemantauan, membandingkan, dan memperbaiki kinerja. Semua manajer harus terlibat dalam fungsi kontrol bahkan jika unit mereka melakukan seperti yang direncanakan. Maka pengawasan harus dilaksanakan sebagai proses dalam pemantauan membandingkan dan memperbaiki sesuai yang telah direncanakan.

Sedangkan menurut Terry (1986), pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana. Menurut Jones dan George (2008) proses kontrol baik pada tahap *input*, konversi, atau *output*, dapat dibagi menjadi empat langkah : menetapkan standar kinerja, dan kemudian mengukur, membandingkan, dan mengevaluasi kinerja aktual.

Stoner (1996) menyatakan motivasi adalah dorongan dalam diri maupun luar diri individu yang mendorong individu melakukan tindakan yang diinginkan. Motivasi berhubungan dengan apa yang membuat orang tergerak. Sedangkan Menurut Colquitt, *et al* (2009) motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan yang energy korgina terbaik di dalam maupun luar dan karyawan, inisiatif yang berhubungan dengan pekerjaan usaha, dan menentukan arah, intensitas, dan kegigihan.

Motivasi kerja menurut McClelland dalam, Keith dan Newstrom (1995) dapat dipengaruhi juga oleh hal-hal sebagai berikut: (a) Motivasi prestasi (*Achievement motivation*), yaitu dorongan dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan; (b) Motivasi afiliasi (*Affiliation motivation*), yaitu dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Mereka menerima kepuasan batin karena berada di lingkungan sahabat dan mereka menginginkan keleluasaan untuk membina hubungan ini dalam pekerjaan; (c) Motivasi kompetensi (*Competence motivation*), yaitu dorongan untuk mencapai keunggulan kerja meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif; (d) Motivasi kekuasaan (*Power motivation*), yaitu dorongan untuk mempengaruhi dan mengubah situasi orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko untuk melakukan hal itu. Apabila kekuasaan telah diperoleh hal itu mungkin digunakan secara konstruktif atau destruktif.

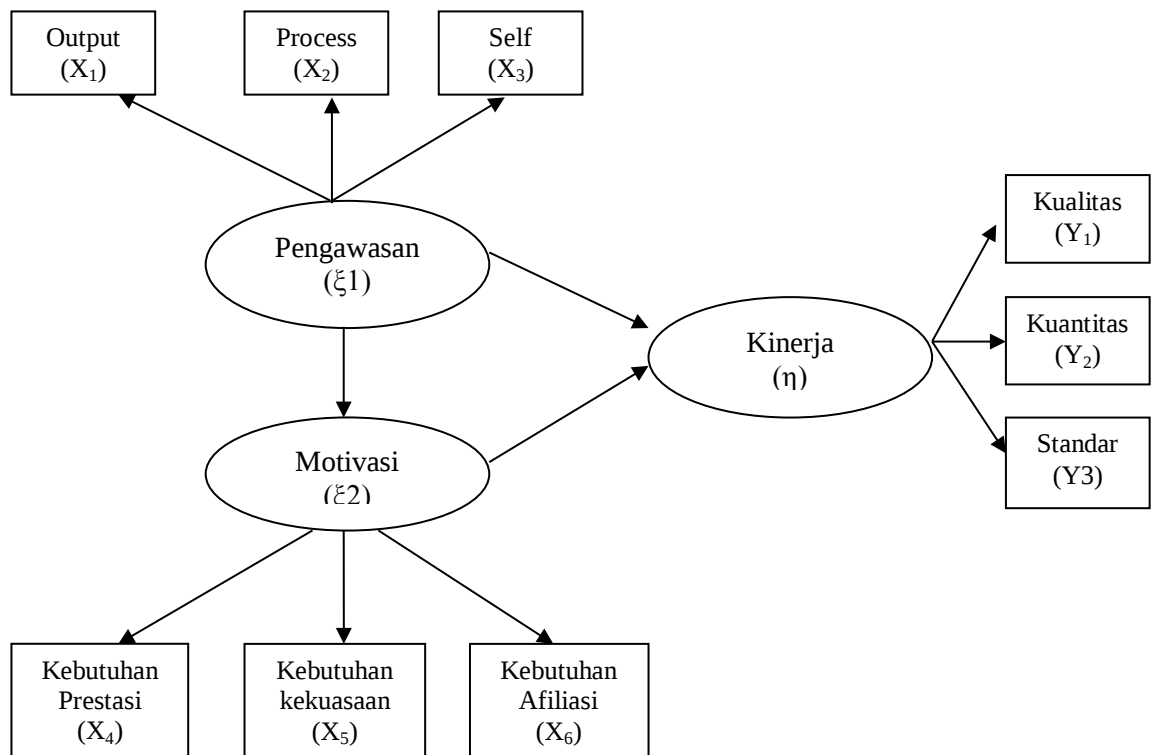
Berdasarkan studi sebelumnya dan kajian teoretis, maka penulis menyusun kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Model Teoritis

Gambar di atas menggambarkan hubungan kausalitas antar konstruk yang diuji. Dari model teoretis, dihipotesiskan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja, motivasi berpengaruh terhadap kinerja, serta pengawasan berpengaruh terhadap motivasi karyawan PDAM Cabang Rangkasbitung Kabupaten Lebak. Gambar di atas menunjukkan beberapa karakteristik umum dalam model-model persamaan struktural. Pada penelitian ini digunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*) dengan model *Partial Least Square* (PLS). Konstruk-konstruk laten diberi simbol dengan lingkaran atau oval. Anak panah searah mewakili dampak sebab akibat dari satu variabel terhadap variabel lainnya. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu : (a) Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah; (b) Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

Selanjutnya penulis membangun dua persamaan diagram alur. *Pertama*, Persamaan Model Struktural (*Structural Equations Modeling*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk yang pada dasarnya disusun dengan pedoman sebagai berikut: Variabel endogen = variabel eksogen + variabel eksogen + error. *Kedua*, Persamaan spesifikasi model pengukuran yang ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar variabel. Adapun dalam penelitian ini yang merupakan laten variabel endogen adalah kinerja sedang yang menjadi variabel eksogen adalah pengawasan dan motivasi. Persamaan tersebut dapat dilihat pada gambar 2:



Gambar 2. Model Teoretis Gabungan

Tabel 1
Model

Konsep Endogen	Konsep Eksogen
$Y_1 = \lambda \text{kinerja} + \varepsilon_1$	$X_1 = \lambda \text{pengawasan} + \delta_1$
$Y_2 = \lambda \text{kinerja} + \varepsilon_2$	$X_2 = \lambda \text{pengawasan} + \delta_2$
$Y_3 = \lambda \text{kinerja} + \varepsilon_3$	$X_3 = \lambda \text{pengawasan} + \delta_3$
	$X_4 = \lambda \text{motivasi} + \delta_1$
	$X_5 = \lambda \text{motivasi} + \delta_2$
	$X_6 = \lambda \text{motivasi} + \delta_3$

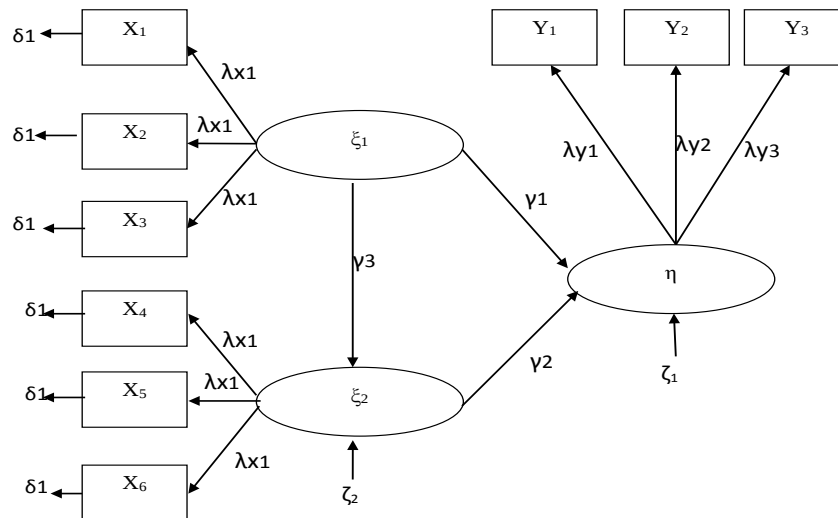
Tabel 2
Model Struktur

Model Struktur1	Model Struktur 2
$\text{Kinerja} = \gamma_1 \text{pengawasan} + \gamma_2 \text{motivasi} + \zeta_1$	$\text{Motivasi} = \gamma_1 \text{pengawas} + \zeta_2$

Berdasarkan kajian teoretis dan kerangka berpikir sebagaimana diuraikan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi terhadap kinerja.
3. Terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap motivasi.

Berdasarkan rumusan hipotesis penelitian dan statistik di atas maka model hipotetiknya sebagai berikut:



Gambar 3. Model Hipotetik

Metodologi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Cabang Rangkasbitung yang beralamatkan di Jalan Oto Iskandar Dinata No. 97 Rangkasbitung Kabupaten Lebak. Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software Smart PLS*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Cabang Rangkasbitung Kabupaten Lebak. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non probability sampling*, yaitu dimana populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian (Noor, 2011). Dalam penelitian ini populasi sama dengan sampel berjumlah 31 karyawan PDAM Cabang Rangkasbitung Kabupaten Lebak.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi data yang disajikan dalam bagian ini meliputi data variabel: Pengawasan (X_1), motivasi (X_2), dan kinerja (Y_1). Seperti telah diuraikan dalam bab sebelumnya, penelitian ini bersifat kausal yang mengkaji kompleksitas

hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, dimana jenis variabel yang digunakan adalah variabel laten *endogenous* (variabel terikat) dan variabel laten *exogenous* (variabel bebas). Dalam penelitian ini, variabel laten *endogenous* adalah kinerja (Y), sedangkan variabel laten *exogenous*-nya adalah pengawasan (X_1) dan motivasi (X_2).

Semua variabel laten pada penelitian ini menggunakan tipe indikator refleksif (arah panah dari variabel laten menuju ke indikator). Pada penelitian ini dapat dikontraksi diagram jalur dengan menggunakan batuan software *Smart PLS* versi 2.0 yang memiliki tampilan *output* dan diagram jalur yang baik.

Uji Validitas Model

Ukuran individual dikatakan valid jika memiliki korelasi (*loading*) dengan konstruk (variabel laten) yang ingin diukur $\geq 0,5$ atau nilai T-statistiknya harus $\geq 1,96$ (uji dua pihak) pada level signifikansi 0,05. Jika salah satu indikator memiliki nilai *loading* $< 0,5$ atau T-statistik $< 1,96$, maka indikator tersebut harus dibuang (didrop) karena mengindikasikan bahwa indikator tidak cukup baik untuk mengukur konstruk secara tepat.

Tabel 3
Uji Validitas Indikator

Konstruk	Indikator	Original Sample	Sample Mean	T Statistics	Keterangan
Pengawasan	X1	0.843558	0.839006	50.163242	Valid
	X2	0.910695	0.904656	84.892832	Valid
	X3	0.827317	0.821771	44.123767	Valid
Motivasi	X4	0.909318	0.909865	108.053479	Valid
	X5	0.649384	0.632848	17.764351	Valid
	X6	0.764661	0.761149	25.636943	Valid
Kinerja	Y1	0.723358	0.722719	13.117019	Valid
	Y2	0.866420	0.862292	58.936958	Valid
	Y3	0.601945	0.596965	18.501581	Valid

Berdasarkan seluruh hasil pengujian validitas pada tabel 3 diketahui bahwa Semua indikator telah signifikan secara statistik dan valid dalam mengukur indikatornya masing-masing. Sehingga tidak ada indikator yang dieliminasi dalam analisis lebih lanjut. Indikator yang memiliki sumbangan efektif terbesar pada setiap indikator dapat diketahui dengan melihat *sampel mean* yang diperoleh dari

hasil bootstrap pada *SmartPLS*. Indikator yang memiliki sumbangan efektif terbesar terhadap variabel laten kinerja adalah indikator kuantitas pekerjaan (Y2) dengan sebesar 0,866. Sedangkan pada variabel laten pengawasan memiliki sumbangan efektif terbesar pada indikator proses pengawasan (X₂) sebesar 0,911. Dan pada variabel laten motivasi memiliki sumbangan efektif terbesar pada indikator kebutuhan prestasi (X₄) sebesar 0,909.

Uji Reliabilitas Model

Pada penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan composite *reliability*, yang disajikan pada tabel 4:

Tabel 4
Uji Reliabilitas Komposit

Konstruk	Reliabilitas Komposit	Keterangan
Kinerja	0.778880	Reliabel
Motivasi	0.822273	Reliabel
Pengawasan	0.895876	Reliabel

Berdasarkan tabel 4, hasil uji reliabilitas komposit untuk variabel laten kinerja yaitu variabel kinerja yang dijelaskan oleh tiga indikator yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, standar pekerjaan memiliki $\rho_c > 0,7$. Sedangkan variabel pengawasan yaitu hasil pengawasan, proses pengawasan, self. Dan variabel motivasi yaitu kebutuhan prestasi, kebutuhan kekuasaan, kebutuhan afiliasi. Berarti indikator-indikator yang digunakan benar-benar dapat dipercaya mengukur konstruknya.

Uji Kelayakan Model (*goodness of fit*)

Dari inner model diketahui terdapat satu variabel terikat yaitu kinerja, dan satu variabel intervening yaitu motivasi. sehingga diperoleh dua koefisien determinan. Dari *output* PLS diperoleh harga koefisien determinasi untuk masing-masing variabel terikat seperti disajikan pada tabel 5:

Tabel 5
Hasil R-square

Konstruk	R Square
Kinerja	0.267159
Motivasi	0.391029

Berikut model regresi dalam penelitian ini:

- Motivasi ($R^2=0.391029$), artinya kemampuan motivasi untuk menjelaskan pengawasan adalah sebesar 0.391029 atau 39,10%.
- Kinerja ($R^2=0.267159$), artinya kemampuan kinerja untuk menjelaskan pengawasan dan motivasi adalah sebesar 0,267159 atau 26,72%.

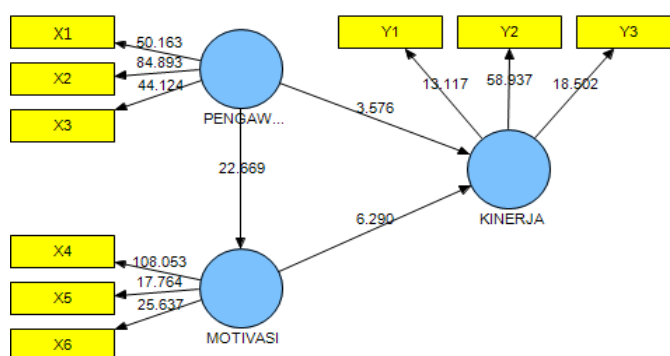
Selanjutnya perolehan R^2 dimasukkan ke dalam persamaan Q-square berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - \text{motivasi}) (1 - \text{kinerja}) \\
 &= 1 - (1 - 0,391) (1 - 0,267) \\
 &= 1 - (0,609) (0,733) \\
 &= 0,446
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan ini nilai $Q^2=0,446 > 0$, yang berarti model memiliki *predictive relevance*, di mana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

Uji Signifikansi Jalur

Berdasarkan hasil estimasi bootstrap dengan menggunakan sampel 200, kasus per sampel 100 dengan sampel asli sebanyak 31. Uji signifikansi jalur diperoleh pada gambar 4.1 dengan nilai koefisien parameter untuk model struktural (*inner model*) yaitu pengaruh pengawasan terhadap kinerja dengan nilai T-statistik sebesar $3,576 > 1,96$. Sedangkan motivasi terhadap kinerja dengan nilai T-statistik sebesar $6,290 > 1,96$. Dan pengawasan terhadap motivasi dengan nilai T-statistik sebesar $22,669 > 1,96$. Artinya semua jalur signifikan.



Gambar 4 Model Signifikansi

Pengujian Hipotesis

Pada pengujian ini penulis melakukan uji hipotesis pada analisis PLS, pada dasarnya untuk mengetahui pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Statistik uji yang digunakan adalah uji t.

1. Pengawasan terhadap Kinerja

$$H_0 : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y1} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan aplikasi SmartPLS Versi 2.0, diperoleh koefisien jalur (γ_1) = 0,457 Harga $t_{hitung} = 8.09$, sedangkan harga $t_{tabel} = 1,96$. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya koefisien jalur ini sangat signifikan.

Selanjutnya koefisien parameter yang diperoleh dimasukkan ke dalam persamaan matematis adalah $\eta = 0,265\xi_1$. Artinya setiap kenaikan pengawasan sebesar satu satuan akan mengakibatkan naiknya kinerja sebesar 0,265 satuan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa pengawasan (X_1) berpengaruh langsung terhadap kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan PDAM di Kabupaten Lebak terbukti kebenarannya.

Tabel 6
Koefisien Jalur

Hubungan Kausal	Koefisien	Harga t
Pengawasan -> Kinerja	0.264729	3.576490

2. Motivasi terhadap Kinerja

$$H_0 : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y2} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan aplikasi SmartPLS Versi 2.0, diperoleh koefisien jalur (γ_2) = 0,308 Harga $t_{hitung} = 6.28$, sedangkan harga $t_{tabel} = 1,96$. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya koefisien jalur ini sangat signifikan.

Selanjutnya koefisien parameter yang diperoleh dimasukkan ke dalam persamaan matematis adalah $\eta = 0,308\xi_2$. Artinya setiap kenaikan motivasi sebesar satu satuan akan mengakibatkan naiknya kinerja sebesar 0,308 satuan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa motivasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan PDAM di Kabupaten Lebak terbukti kebenarannya.

Tabel 7
Koefisien Jalur

Hubungan Kausal	Koefisien	Harga t
Motivasi -> Kinerja	0.308253	6.288910

3. Pengawasan terhadap Motivasi

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

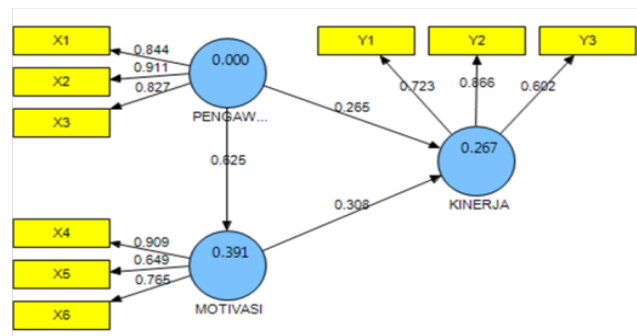
Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS* Versi 2.0, diperoleh koefisien jalur (γ_3) = 0,625 Harga $t_{hitung} = 22,66$, sedangkan harga $t_{tabel} = 1,96$. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya koefisien jalur ini sangat signifikan.

Selanjutnya koefisien parameter yang diperoleh dimasukkan ke dalam persamaan matematis adalah $\xi_2 = 0,625\xi_1$. Artinya setiap kenaikan pengawasan sebesar satu satuan akan mengakibatkan naiknya motivasi sebesar 0,625 satuan. Hal ini. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa pengawasan (X_1) berpengaruh langsung terhadap motivasi (X_2). menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi karyawan PDAM di Kabupaten Lebak terbukti kebenarannya.

Tabel 8
Koefisien Jalur

Hubungan Kausal	Koefisien	Harga t
Pengawasan -> Kinerja	0.625323	22.668526

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur, maka model kausal empirisnya adalah sebagai berikut.



Gambar 5. Model Kausal Empiris

Simpulan

Dari penelitian ini didapat kesimpulan faktor-faktor langsung positif yang memengaruhi kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Lebak. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dan analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, temuan penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap kinerja. Peningkatan pada pengawasan akan meningkatkan kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi terhadap kinerja. Peningkatan motivasi karyawan akan memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
3. Ternyata dari penelitian ini, pengawasan oleh pimpinan memengaruhi langsung positif motivasi karyawan. Pengawasan efektif yang dilakukan oleh pimpinan akan meningkatkan motivasi karyawan pada unit kerja mereka.

Implikasi

1. Untuk membangun kinerja karyawan, harus meningkatkan pengawasan secara intensif dan bertahap. Baik pengawasan dari atas hingga tingkat menengah, dari tingkat menengah ke tingkat bawah agar menjadi pengawasan melekat pada karyawan PDAM Cabang Rangkasbitung di Kabupaten Lebak.
2. Untuk meningkatkan kinerja, harus membangun hasrat melalui kekuasaan, prestasi dan afiliasi sebagai motivasi bagi karyawan harus dibangun promosi dan pengangkatan sebagai fasilitas jabatan yang dimungkinkan untuk mencapai keharmonisan karyawan dan harus memberikan aktivitas kewenangan serta adanya akses secara privasi dengan pimpinan kepada karyawan PDAM Cabang Rangkasbitung di Kabupaten Lebak.

3. Dalam pengawasan, harus melihat hasil melalui proses dalam tahapannya dengan melihat rambu-rambu tujuan (SOP) sehingga dapat meningkatkan motivasi sebagai kebutuhan prestasi, kekuasaan dan afiliasi terhadap karyawan pada PDAM Cabang Rangkasbitung di Kabupaten Lebak.

Daftar Pustaka

- Colquitt, *et al.* (2009). *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw-Hill International.
- Danim, Sudarwan. (2008). *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (1995). *Perilaku Organisasi, terjemahan Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga.
- Departemen Agama RI. (2005). *Alquran dan Terjemahannya: Juz 1- Juz 30*. Jakarta: Pustaka Amani.
- Ghozali, Iman. (2008). *Structural Equation Modeling: Model Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, *et al.* (2009). *Organization: Behavior, Structure Processes*. Singapore: McGraw Hill.
- Griffin, W.Ricky dan Ronald J.Ebert. (2005). *Bisnis*. diterjemahkan oleh Benyamin Molan. Jakarta: Indeks.
- Jones, R. Gareth and Jennifer M. George. (2008). *Contemporary Management*. Singapore: McGraw Hill Irwin.
- LePine, Colquitt, and Wesson. (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance and Comitment in the Workplace*. Singapore: McGraw Hill Irwin.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditam.
- Noor, Juliansyah. (2011). *Metodologi Penelitian, Skripsi, Tesis, Desertasi & Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Pace, R. Wayne, and Don F. and Faules. (2001). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan Edi Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbin, P. Stephen dan Mary Coult. (2007). *Management*. Singapore: Pearson Prentince Hall.

- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Saryanti, Endang. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Etika Profesi Terhadap Pengambilan Keputusan Auditor. *Jurnal Excellent*. Vol. 1 No. 2 September.
- Siswanto. (2007). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, A.F. James, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert JR. (1996). *Manajemen: Edisi Bahasa Indonesia*, diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Sudjana. (2003). *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*. Bandung: Transito.
- Suryatiningsih, Nur. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Excellent*, Vol. 1 No. 2 September.
- Terry, R.George. (1986). *Principle of Management*, diterjemahkan oleh Winardi, *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Alumni.
- Timpe, Dale. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja*, diterjemahkan oleh Sofyan Cikmat. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Wayne, R. Pace, and Don F. and Faules. (2001). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terjemahan Edi Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Weihrich, Heiz and Harold Koontz. (2005). *Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Wendel, L.French. (1986). *Human Resources Management*. Dallas: Houghon Mifflin Company.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- <http://digilib.putra.ac.id>.