

# PENGARUH PENGAWASAN KEPALA BAGIAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BAGIAN DISTRIBUSI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA BANDUNG

Oleh: Sambas Ali Muhidin<sup>1)</sup>

## ABSTRAK

*Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung adalah perusahaan milik Pemerintah Daerah Kota Bandung yang melayani penyediaan air bersih kepada warganya. Pada saat ini, umumnya pelanggan PDAM Kota Bandung masih banyak yang mengeluh/komplain, dari segi kualitas, kuantitas dan kontinuitas air yang dinikmati pelanggan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan, khususnya penyaluran air bersih yang diberikan PDAM Kota Bandung, khususnya Bagian Distribusi belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Fenomena-fenomena yang terjadi mengindikasikan bahwa PDAM Kota Bandung belum sepenuhnya dapat mewujudkan tujuan organisasi yang dikehendaki. Tujuan yang dikehendaki oleh organisasi sebenarnya tidak lain merupakan tujuan dari pengawasan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fenomena-fenomena tadi, yang menunjukkan bagaimana kinerja PDAM Kota Bandung selama ini, salah satunya disebabkan oleh belum berjalannya fungsi pengawasan secara optimal Sehingga penelitian ini hendak mengkaji seberapa besar pengaruh pengawasan langsung dan tidak langsung Kepala Bagian Distribusi, secara parsial dan simultan, terhadap kinerja pegawai bidang pelayanan air bersih PDAM Kota Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah Explanatory Survey Method, dengan teknik pengumpulan data angket, yang dikumpulkan dari responden dengan ukuran sampel 110 orang pegawai yang bekerja pada Bagian Distribusi. Teknik analisis data adalah Model Analisis Jalur (Path Analysis Models) dengan uji statistika adalah uji-t dan uji-F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pengawasan langsung dan tidak langsung Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung baik secara parsial dan simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh adanya respon pegawai terhadap kegiatan pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala Bagian Distribusi berdampak secara berarti terhadap kinerja mereka dalam melayani kebutuhan air bersih bagi pelanggan.*

**Key word:** Pengawasan, langsung, kinerja

## A. Latar Belakang Masalah

Dalam konstelasi kehidupan global yang sangat kompleks dan *hyper competitive* dewasa ini, salah satu isu yang sangat menarik untuk dikaji adalah berkaitan dengan rendahnya efektivitas sebagian besar organisasi pemerintah. Apabila kita mengamati fenomena yang ada dalam masyarakat dan juga suasana atau situasi yang terjadi, terutama dimulai pada

pertengahan 1997 sampai saat ini, seperti kerusuhan, desakan-desakan perubahan sistem politik, unjuk rasa, dan ketidakpercayaan masyarakat terhadap birokrasi, itu semua menunjukkan masih rendahnya efektivitas organisasi pemerintah dalam memenuhi fungsinya sebagai *public service*.

Fenomena belum terpuaskannya masyarakat dalam pelayanan publik ditandai dengan banyaknya keluhan masyarakat

<sup>1)</sup> Penulis adalah Dosen Program Studi Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia.

tersebut, yang secara umum terjadi di berbagai organisasi publik, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah, salah satunya PDAM Kota Bandung.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah perusahaan milik Pemerintah Daerah Kota Bandung yang melayani penyediaan air bersih kepada warganya, yang dirasakan sebagai kebutuhan yang sangat mendasar bagi masyarakat. Hal ini kemudian membuat posisi PDAM sangat peka terhadap perlakuan pelanggan, sehingga pihak perusahaan dituntut untuk mempunyai kemampuan yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (*service* yang prima), agar mendapatkan loyalitas pelanggan kepada perusahaan. Jika ditinjau dari fungsinya, PDAM selain berkewajiban menyediakan layanan air bersih bagi masyarakat, juga dituntut untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal dan sebagai penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Pada saat ini, umumnya pelanggan PDAM Kota Bandung masih banyak yang mengeluh/komplain, baik yang disampaikan secara langsung maupun melalui media massa dan elektronik, dimana sistem layanan dan kinerja (*performance*) berupa kualitas, kuantitas dan kontinuitas air yang dinikmati pelanggan masih jauh dari yang diharapkan.

Secara kualitas, seiring dengan tingkat pemahaman masyarakat tentang pelestarian lingkungan yang masih rendah, produksi air yang dikelola PDAM mengalami penurunan kualitas, diantaranya air kadang menjadi tidak jernih, berwarna coklat dan berpasir. (Republika, 13 Februari 2006). Secara kuantitas, debit air mengalami penurunan, jika debit sebelumnya 2.500 liter per detik, sekarang menurun menjadi 2.300 liter per detik. Angka ini berdasarkan penghitungan dari ketiga sumber air baku yang digunakan PDAM untuk melayani pelanggan (Pikiran Rakyat, 25 Oktober 2004). Hingga 23 Maret 2006, debit air ini mengalami penurunan lagi menjadi hanya sekitar 2.200 liter/detik saja. (Kompas, 23 Maret 2006). Secara kontinuitas, keterbatasan sumber air dengan kapasitas 2.200 liter per hari menyebabkan PDAM belum

optimal, sehingga pelayanan kepada pelanggan belum bisa dilakukan selama 24 jam atau tidak semua pelanggan dapat terlayani dengan baik, karena pasokan air di sejumlah daerah masih dilakukan secara bergilir.

Kondisi di atas, diakui oleh Direktur Utama PDAM Kota Bandung, bahwa tingkat penyaluran air baru mencapai 53% dari target penyediaan air bersih kepada masyarakat. Oleh karena itu banyak pelanggan yang mengeluh. Setiap bulan, PDAM menerima sekitar 1000-2000 pengaduan dari masyarakat yang mengaku tidak mendapatkan pasokan air secara memadai.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja pelayanan, khususnya penyaluran air bersih yang diberikan PDAM Kota Bandung belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan, karena masih ada pelayanan yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini sesuai dengan data yang diperoleh penulis dari Bagian Hubungan Langganan PDAM Kota Bandung, yang menginventarisir adanya berbagai bentuk keluhan ataupun pengaduan dari masyarakat seperti terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 1**  
Jumlah Pengaduan Pelanggan PDAM  
Kota Bandung  
Tahun 2003-2005

Uraian	2003	2004	2005
Jumlah Pengaduan/ Keluhan	9878	9687	14.232

Sumber: Bagian Hubungan Langganan PDAM

Mencermati masih belum optimalnya kinerja PDAM Kota Bandung yang ditunjukkan oleh ketidakpuasan konsumen terhadap kualitas layanan yang diterimanya, khususnya pengadaan air bersih serta fenomena yang dapat diungkap, memberikan indikasi masih adanya kesenjangan antara apa yang seharusnya diperankan oleh PDAM dengan kenyataan yang terjadi. Berkaitan dengan itu, sudah selayaknya dicari faktor-faktor yang menyebabkan kinerja PDAM masih rendah, sehingga PDAM dapat dikelola dengan baik.



Pentingnya pengelolaan kinerja organisasi pemerintah, dalam hal ini PDAM Kota Bandung, secara efektif tidak terlepas dari kedudukan dan fungsinya sebagai pengelola *public goods* yang melayani penyediaan air bersih kepada warganya, sebagai kebutuhan yang sangat mendasar dan penting bagi masyarakat. Pentingnya peranan air bersih dalam aktivitas hidup dan kehidupan manusia, terlihat dari fungsi dan peranan air bersih yang tidak sekedar untuk memenuhi kebutuhan fisik manusia, tetapi berfungsi sebagai kebutuhan vital dalam menggerakkan berbagai aktivitas perekonomian, seperti: perhotelan, rumah sakit, industri, hiburan, perkantoran, dan sebagainya.

Memperhatikan seluruh uraian di atas, terlihat bahwa PDAM Kota Bandung, khususnya Bagian Distribusi yang memberikan pelayanan langsung air bersih kepada pelanggan, sedang dihadapkan pada permasalahan mengenai belum terwujudnya kepuasan masyarakat (pelanggan) yang tercermin dari masih banyaknya keluhan tentang berbagai aspek berkenaan dengan pelaksanaan tugas PDAM sebagai pengelola air bersih.

Kondisi seperti ini tentu tidak boleh dibiarkan terus terjadi, karena PDAM Kota Bandung sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang merupakan unit kerja publik pemerintah dan bertanggung jawab memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat sebagai pelanggannya. Oleh karena itu perlu dicari jalan keluarnya, salah satunya adalah dengan meningkatkan pengawasan dari Kepala Bagian Distribusi, baik pengawasan langsung maupun tidak langsung, terhadap kinerja bawahan khususnya pegawai yang memberikan pelayanan langsung kepada pelanggan.

Belum optimalnya kinerja PDAM Kota Bandung (Bagian Distribusi) selama ini, sebagaimana ditunjukkan oleh fenomena-fenomena yang terjadi, seperti keluhan-keluhan akan air tidak mengalir, warna air tidak jernih, kerusakan atau kebocoran pipa, perbedaan angka meteran atau meteran rusak (Tabel 1.3),

diduga karena masih belum optimalnya pengawasan, baik langsung ataupun tidak langsung, terhadap kinerja pegawai dalam mendistribusikan air bersih kepada pelanggan.

Fenomena-fenomena tersebut juga mengindikasikan bahwa PDAM Kota Bandung belum sepenuhnya dapat mewujudkan tujuan organisasi yang dikehendaki. Tujuan yang dikehendaki oleh organisasi sebenarnya tidak lain merupakan tujuan dari pengawasan juga. Sebab setiap kegiatan organisasi, termasuk kegiatan pengawasan, pada dasarnya selalu mempunyai tujuan tertentu.

Kegiatan pengawasan sesungguhnya merupakan suatu usaha untuk menjamin kesesuaian antara target (*plan*) dengan hasil (*product, output, result*) yang keluar. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa fenomena-fenomena yang terjadi di PDAM Kota Bandung, yang menunjukkan bagaimana kinerja PDAM Kota Bandung selama ini, salah satunya disebabkan oleh belum berjalannya fungsi pengawasan secara optimal.

Dengan demikian masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, terungkap dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: "Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung, baik secara langsung maupun tidak langsung, belum dilaksanakan secara optimal, dan hal ini menyebabkan kinerja pegawai dalam bidang pelayanan air bersih relatif rendah. Kondisi semacam ini harus segera ditanggulangi mengingat bila tidak, akan memberikan citra masyarakat terhadap kinerja pelayanan organisasi (PDAM Kota Bandung) secara keseluruhan dikatakan tidak baik".

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) di atas, dapat diajukan rumusan masalah yang terungkap dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut: (1) Seberapa besar pengaruh pengawasan Kepala Bagian Distribusi, yang tercermin dalam bentuk pengawasan langsung terhadap kinerja pegawai dalam bidang pelayanan air bersih. (2) Seberapa besar pengaruh pengawasan Kepala Bagian



Distribusi, yang tercermin dalam bentuk pengawasan tidak langsung terhadap kinerja pegawai dalam bidang pelayanan air bersih. (3) Seberapa besar pengaruh pengawasan langsung dan tidak langsung secara simultan yang dilakukan oleh Kepala Bagian Distribusi terhadap kinerja pegawai dalam bidang pelayanan air bersih

## B. Tinjauan Teori

### a. Pengertian Pengawasan

Istilah pengawasan dalam bahasa Inggris disebut *controlling*, yang oleh Dale (dalam Winardi, 2000:224) dikatakan bahwa: "... *the modern concept of control ... provides a historical record of what has happened ... and provides data to enable the ... executive ... to take corrective steps ...*". Hal ini berarti bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan. More (dalam Winardi, 2000:226) menyatakan bahwa: "... *there's many a slip between giving works, assignments to men and carrying them out. Get reports of what is being done, compare it with what ought to be done, and do something about it if the two aren't the same*". Dengan demikian pengawasan pada hakekatnya merupakan tindakan membandingkan antara hasil dalam kenyataan (*dassein*) dengan hasil yang diinginkan (*das sollen*).

Bertitik tolak dari pengertian para ahli, pengawasan diartikan sebagai suatu proses kegiatan pimpinan yang sistematis untuk membandingkan (memastikan dan menjamin) bahwa tujuan dan sasaran serta tugas tugas organisasi yang akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan standard, rencana, kebijakan, instruksi, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan, guna pemanfaatan manusia dan sumber daya lain yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

### b. Teknik Pengawasan

Untuk melaksanakan pengawasan Koontz, et. al. (dalam Hutaeruk, 1986:298-331) mengungkapkan tentang teknik pengawasan. Terdapat dua cara untuk memastikan pegawai merubah tindakan/sikapnya yang telah mereka lakukan dalam bekerja, yaitu dengan dilakukannya pengawasan langsung (*direct control*) dan pengawasan tidak langsung (*indirect control*). Pengawasan langsung diartikan sebagai teknik pengawasan yang dirancang bangun untuk mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan rencana. Dengan demikian pada pengawasan langsung ini, pimpinan organisasi mengadakan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan yang sedang dijalankan, yaitu dengan cara mengamati, meneliti, memeriksa dan mengecek sendiri semua kegiatan yang sedang dijalankan tadi. Tujuannya adalah agar penyimpangan-penyimpangan terhadap rencana yang terjadi dapat diidentifikasi dan diperbaiki. Menurut Koontz, et. al, pengawasan langsung sangat mungkin dilakukan apabila tingkat kualitas para pimpinan dan bawahannya rendah.

Sementara pengawasan tidak langsung diartikan sebagai teknik pengawasan yang dilakukan dengan menguji dan meneliti laporan-laporan pelaksanaan kerja. Tujuan dari pengawasan tidak langsung ini adalah untuk melihat dan mengantisipasi serta dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menghindarkan atau memperbaiki penyimpangan. Menurut Koontz, et. al, pengawasan tidak langsung sangat mungkin dilakukan apabila tingkat kualitas para pimpinan dan bawahannya tinggi.

Sependapat dengan Koontz, et. al. Siagian (1989:139-140) mengungkapkan bahwa proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik, yakni:

1. Pengawasan langsung (*direct control*) ialah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan.



Pengawasan langsung ini dapat berbentuk: (a) inspeksi langsung, (b) *on the spot observation*, (c) *on the spot report*, yang sekaligus berarti pengambilan keputusan *on the spot* pula jika diperlukan. Akan tetapi karena banyaknya dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan terutama dalam organisasi yang besar seorang pimpinan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung itu. Karena itu sering pula ia harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

2. Pengawasan tidak langsung (*indirect control*) ialah pengawasan jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk: (a) tertulis, (b) lisan. Kelemahan dari pada pengawasan tidak langsung itu ialah bahwa sering para bawahan hanya melaporkan hal hal yang positif saja. Dengan perkataan lain, para bawahan itu mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal hal yang diduga akan menyenangkan pimpinan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka teknik pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, semuanya tergantung pada berbagai kondisi dan situasi yang akan terjadi, maupun yang sedang terjadi/berkembang pada masing-masing organisasi. Penentuan salah satu teknik pengawasan ini adalah agar dapat dilakukan perbaikan-perbaikan pada tindakan yang telah dilakukan atau agar penyimpangan yang telah terjadi tidak berdampak yang lebih buruk, selain itu agar dapat ditentukan tindakan-tindakan masa depan yang harus dilakukan oleh organisasi.

### c. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut Fattah (1999:19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai: "ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan,

sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu". Sedarmayanti (2001:50) bahwa: "Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja". Sementara Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: "Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan".

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (1999:2) yang mengartikan kinerja sebagai: "Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Rivai (2005:14) mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di 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".

Stolovitch and Keeps (1992:34) mengemukakan bahwa: "Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta". Casio (1992:137) mengemukakan: "Kinerja merujuk

kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan". Donnelly, et al (1994:210) mengemukakan: "Kinerja merujuk kepada 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.

Bernardin dan Russell (1993:379) menyebutkan bahwa: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Sementara Simamora (2004:339) lebih tegas menyebutkan bahwa: "Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahartikan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil".

Kesimpulan yang dapat diambil dari pendapat ahli di atas bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan

merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Jones (2002:92) mengatakan bahwa "Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, antara lain: (1) kemampuan pribadi, (2) kemampuan manajer, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi, (6) motivasi". Wood, at. al. (2001:91) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) sebagai suatu fungsi dari interaksi atribut individu (*individual atribut*), usaha kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (*organizational support*).

Berkaitan dengan dimensi kinerja yang diungkapkan Wood et al (2001), Schermerhorn et. al. (1982:76) lebih jauh mengungkapkan bahwa pengelolaan kinerja akan berdampak terhadap manajemen organisasi secara umum, sebagaimana diragakan oleh tabel berikut:

**Tabel 2**  
*Management Implication for Variabel in The Individual Performance Equation*

<i>Variables</i>	<i>Key Factor</i>	<i>Managerial Implications</i>
<i>Individual atributs</i>	<i>Demographic, competency and pysical characteristics</i>	<i>to do a good job recruiting, selecting, and training employees</i>
<i>Work effort</i>	<i>Motivation to work</i>	<i>to do a good job of allocating work related reward.</i>
<i>Organizational supprot</i>	<i>Work group dynamics, organization, size, structure, and technology, resources, goals, leadership</i>	<i>to do a good job planing, organizing, directing, and controlling work flows and the work setting.</i>

Sumber : Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1982)

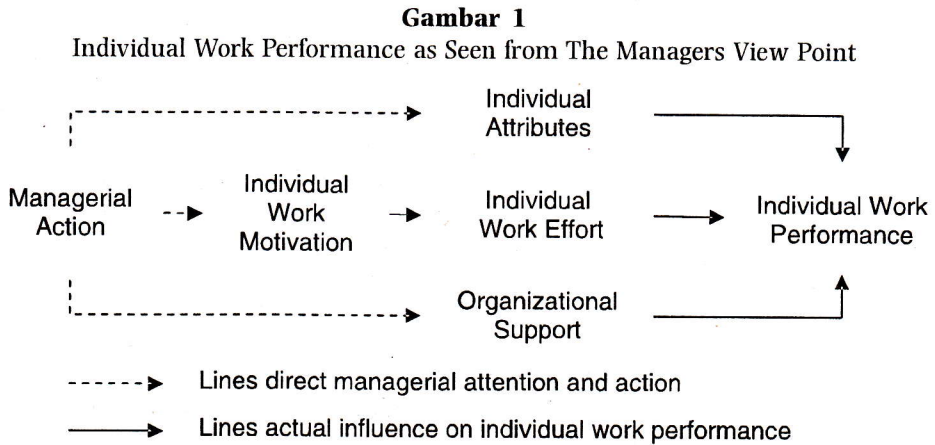
Dari uraian di atas, jelaslah bahwa kinerja pegawai harus dikelola atau dimanaj, terutama untuk mencapai produktivitas dan efektivitas dalam rangka merancang bangun kesuksesan, baik secara individu maupun organisasi.

Kedua pendapat di atas mengisyaratkan secara implisit bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada keyakinan mereka terhadap kepemimpinan, sasaran, dan pekerjaan mereka sendiri. Hal ini berarti faktor kepemimpinan memiliki peranan yang cukup



besar terhadap kinerja pegawai, sebagaimana diragakan oleh Schermerhorn, et. al. (1982:76) dalam gambar berikut:

kriteria penilaian ini sebagai objek penelitian. Menurut Samsudin (2005:166): "Objek penilaian adalah dimensi perusahaan yang



Sumber : Schermerhorn, et. al. (1982)

#### d. Kriteria Penilaian Kinerja

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Berkaitan dengan hal tersebut, Bernardin & Russell (dalam Ruky, 2001:8) menyatakan bahwa: "perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan".

Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses di mana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Berkaitan dengan penilaian kinerja ini, Samsudin (2005:166) mengistilahkan dimensi/

dapat dikendalikan oleh karyawan yang bersangkutan. ... Objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kerja karyawan yang diinginkan".

Simamora (2004:339) mengungkapkan bahwa: "Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus melakukan tugas-tugas peran mereka dengan cara yang handal, dan mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berbeda di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja".

Ketiga perilaku dasar di atas, selanjutnya oleh Simamora (2004:339-340) diperjelas sebagai berikut: "(1) Kebutuhan pertama dari setiap organisasi adalah memikat sejumlah orang ke dalam organisasi dan menahan mereka di dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal itu berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat putaran karyawan, ketidakhadiran, dan keterlambatan. Maka dari itu, dalam mengevaluasi kinerja, ketidakhadiran, keterlambatan dan lamanya masa kerja patut dicermati. (2) Supaya

organisasi efektif, organisasi haruslah meraih penyelesaian tugas yang handal dari anggota-anggotanya. Dengan kata lain tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja harus dicapai. Pengevaluasian kuantitas dan kualitas bermakna sekedar menghitung kuantitas barang yang dihasilkan dan banyaknya kesalahan atau kerusakan. (3) Perilaku lainnya yang juga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi adalah perilaku inovatif dan spontan, diantaranya meliputi: (a) kerjasama, yaitu tingkat permintaan bantuan individu dari rekan-rekan sejawatnya dan bantuannya untuk mencapai tujuan organisasi, (b) tindakan protektif, yaitu tingkat penghilangan ancaman terhadap organisasi oleh para karyawan, (c) gagasan konstruktif, yaitu tingkat pemberian sumbangan berbagai gagasan konstruktif dan

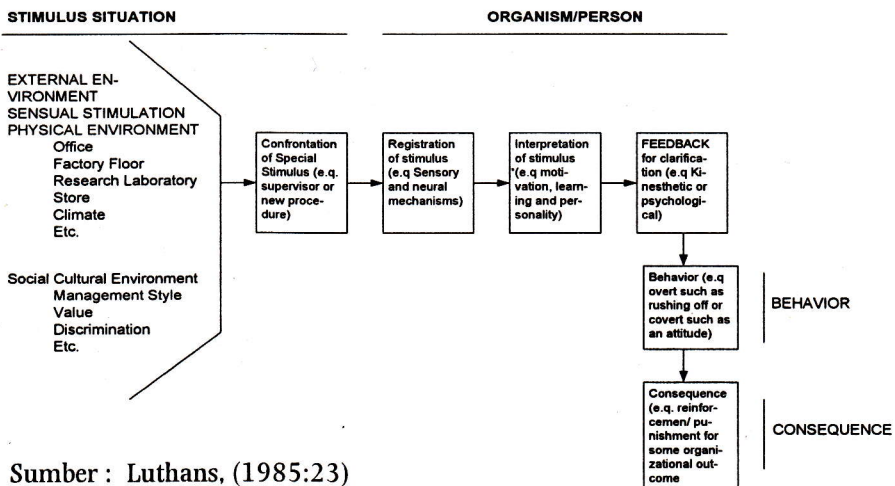
mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum...”.

### C. Kerangka Pemikiran

Sebagaimana terungkap pada latar belakang, pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian digunakan pendekatan psikologi tentang perilaku, khususnya teori perilaku organisasi.

Luthans (1985) dan Gibson, et al. (1997), mengungkapkan bahwa konsep dasar psikologi pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu atau organisme di dalam lingkungan tertentu. Kerangka konseptual psikologi tentang perilaku individu dapat diterangkan sebagai berikut:

**Gambar 2**  
Kerangka Konseptual Model Analisis Perilaku S-O-B-C



Sumber : Luthans, (1985:23)

kreatif para karyawan untuk memperbaiki organisasi, (d) pelatihan diri, yaitu tingkat keterikatan para karyawan dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik, dan (e) sikap yang menguntungkan, yaitu tingkat upaya para karyawan dalam mengembangkan sikap yang menguntungkan terhadap organisasi di antara

Tampak dalam gambar di atas, bahwa Stimulus (S) dalam model di atas mewakili segala hal yang berada dalam lingkungan organisasi sebagaimana dapat diamati, dihayati dan dialami, yang semuanya merupakan stimulus bagi organisme atau individu (O). Individu akan berinteraksi dengan stimulus, yang akan menimbulkan persepsi atau interpretasi tentang stimulus (S). Hasil



interpretasi tentang stimulus (S) akan melahirkan perilaku (B) tertentu, yang pada gilirannya akan menentukan hasil perilaku atau konsekuensi-konsekuensi (C) organisasi tertentu.

Model di atas menunjukkan bahwa perilaku tergantung pada individu dan lingkungan yang dihadapinya. Artinya, individu dan lingkungan akan selalu berada dalam satu hubungan yang tidak terpisahkan. Satu hal yang perlu dikemukakan, perilaku yang muncul sebagai akibat interaksi antara stimulus (S) dan organisme (O) tidak hanya berupa perilaku teraga (*overt*) tetapi juga perilaku tidak teraga (*covert*).

Dalam konteks penelitian ini, pengawasan mewakili situasi yang menyediakan stimulus (S) yang dapat diamati, dihayati, dan dialami oleh organisme (O) atau individu, melahirkan persepsi atau interpretasi terhadap stimuli yang pada akhirnya melahirkan perilaku (B) tertentu. Selanjutnya perilaku yang ditampilkan individu akan menimbulkan perubahan di lingkungannya berupa hasil perilaku C (*consequence*). Dengan demikian berdasarkan model teori SOBC ini, pengawasan dari pimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku dan/atau hasil perilaku pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, secara sederhana kerangka konseptual psikologi tentang perilaku individu dalam organisasi dapat diragakan pada gambar 3.

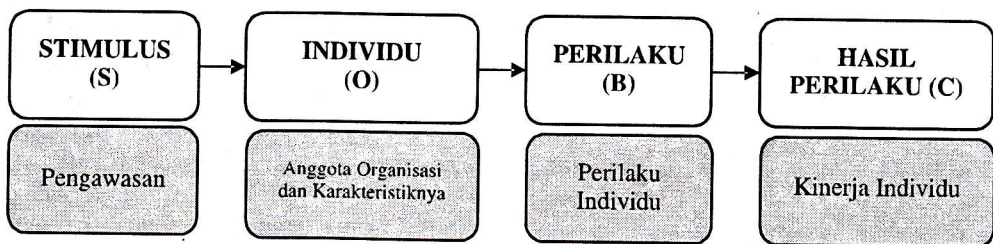
Kinerja pegawai merupakan fokus kajian dalam penelitian ini. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara

keseluruhan selama periode tertentu di 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. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (1999:2), Gomes (2003:142), Rivai (2005:14), Casio (1992:137), serta Donnelly et al. (1994:210).

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Setidaknya ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu (1) karakteristik individu, (2) karakteristik organisasi, dan (3) dukungan kerja. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Jones (2002:92), Buchari Zainun (1989:51), Wood, et. al. (2001:91), serta Schermerhorn, et. al. (1982:76).

Mengingat kinerja bawahan merupakan salah satu barometer untuk melihat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka perlu ditetapkan suatu penilaian kinerja, sebagai salah satu tolok ukur kinerja individu. Pengukuran kinerja pegawai dilakukan berdasarkan perilaku kerja yaitu dengan mengevaluasi aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dalam kaitannya dengan pekerjaannya atau bagaimana pegawai mengerjakan pekerjaannya. Pengukuran berdasarkan perilaku akan menghasilkan obyektivitas yaitu keluaran yang mampu dihasilkan karyawan sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

**Gambar 3**  
Perilaku Individu dalam Konteks Perilaku Organisasi



Sumber: Diadaptasi dari Luthans (1985)

Berdasarkan beberapa konsep penilaian kinerja yang telah dikemukakan sebelumnya, serta kriteria penilaian kinerja yang dilaksanakan di PDAM Kota Bandung, yaitu DP3, maka dalam penelitian yang akan dilakukan, penulis mengadaptasi beberapa kriteria dari pendapat ahli, dengan tujuan agar diperoleh kriteria yang mendekati kriteria penilaian kinerja yang terdapat dalam DP3, yaitu pendapat dari Simamora (2004:339-340), dengan alasan agar diperoleh kriteria penilaian kinerja yang lebih lengkap, yang relevan (mendekati) ukuran penilaian kinerja yang digunakan di PDAM Kota Bandung. Sehingga secara keseluruhan ukuran kinerja ini dapat mewakili ukuran kinerja yang diterapkan di PDAM Kota Bandung.

Dari pendapat Simamora (2004:339-340) diperoleh tiga dimensi/kriteria untuk penilaian kinerja pegawai antara lain:

- 1) Disiplin, yang meliputi: (a) kesanggupan untuk mentaati segala peraturan yang berlaku, (b) mentaati perintah atasan yang berwenang, (c) kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan, dan (d) tanggung jawab, yaitu berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- 2) Penyelesaian tugas (efektivitas), yang meliputi: (a) kuantitas hasil kerja, yaitu banyaknya pekerjaan/tugas yang diselesaikan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta (b) kualitas hasil kerja, yaitu banyaknya kesalahan/kerusakan hasil pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- 3) Perilaku inovatif dan spontan, yang meliputi: (a) kesetiaan, yaitu kesesuaian, kesetiaan, pengabdian terhadap organisasi, (b) kejujuran, yaitu ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya, (c) kerjasama, yaitu kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, (d) inisiatif, yaitu kemampuan

untuk bertindak atas tanggung jawabnya sendiri/tanpa menunggu perintah atasan, dan (e) kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam bekerja.

Pelaksanaan kinerja yang dilakukan oleh pegawai Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung diharapkan akan dapat memberikan pengaruh pada pelaksanaan pelayanan air bersih kepada pelanggan. Sehingga dengan baiknya kinerja pegawai pada Bagian Distribusi ini akan dapat menopang pada peningkatan pelayanan PDAM Kota Bandung secara keseluruhan.

Penyelenggaraan pelayanan air bersih menjadi suatu hal yang sangat penting bagi warga Kota Bandung, oleh karena itu pegawai PDAM Kota Bandung, dalam hal ini pegawai Bagian Distribusi, dituntut harus memiliki kemampuan yang baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Selain itu, pimpinannya juga harus mampu memberdayakan seluruh sumber daya yang ada, khususnya sumber daya yang telah dimiliki yang kemudian diberdayakan untuk dapat memaksimalkan pelayanan kepada pelanggan. Dengan adanya pelaksanaan pelayanan yang baik, diharapkan tingkat kepuasan masyarakat akan pelayanan air bersih dari PDAM Kota Bandung dapat semakin baik pula.

Berkaitan dengan upaya menampilkan kinerja yang baik untuk pemberian pelayanan yang prima kepada pelanggan, maka diperlukan keberadaan suatu mekanisme pelaksanaan proses administrasi bagi pegawai dalam memahami kembali misi dan fungsi PDAM, serta perlunya kesadaran akan pentingnya tugas yang diemban, sehingga semua unit organisasi dapat menjalankan tugasnya dengan maksimal. Tolok ukur keberhasilan pada akhirnya harus dibuktikan dengan sampai sejauhmana kemampuan pimpinan melakukan pengawasan yang baik terhadap kinerja pegawai, sehingga kinerja yang diharapkan dapat berjalan secara efektif.



Dengan demikian pelaksanaan pengawasan yang baik dari pimpinan sangat penting dalam mencapai hasil/tujuan yang diinginkan. Pengawasan berfungsi bukan hanya mencari kesalahan namun juga sebagai pengatur dan pembina dalam setiap tindakan yang dilakukan, sehingga tindakan yang dilakukan dalam pencapaian tujuan akan selalu berada dalam koridor yang diinginkan serta sesuai perencanaan, serta aturan-aturan organisasi maupun ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan demi kepentingan organisasi. Seperti diungkapkan oleh, Mockler (dalam Certo dan Certo, 2006:480), Admosudirdjo (1982:223), Siagian (1989:107), Terry (dalam Winardi, 1986:395), serta Koontz et. al. (dalam Hutaeruk, 1986:195).

Berdasarkan atas beberapa konsep pengawasan yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diketahui bahwa lingkup pengawasan meliputi hal-hal yang bersifat strategis (rencana), proses, pendekatan (cara) yang dapat dilakukan untuk melaksanakan pengawasan, serta hasilnya. Berkaitan dengan keempat hal tersebut, maka dalam penelitian ini penulis ingin mengkaji pendekatan (cara) pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung terhadap bawahannya dalam melaksanakan pelayanan air bersih kepada pelanggan, sehingga konsep pengawasan yang digunakan adalah konsep pengawasan yang diadaptasi dari Koontz, et al. (dalam Hutaeruk, 1986:195) dan Siagian (1989:139). Dari kedua konsep pengawasan tersebut dapat diperoleh suatu cara melakukan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung terhadap bawahannya, yang dalam hal ini terdiri atas beberapa cara melakukan pengawasan, yakni: (1) Pengawasan langsung (*direct control*), yang dilakukan dengan cara inspeksi langsung, *on the spot observation*, serta *on the spot report*, dan (2) Pengawasan tidak langsung (*indirect control*), melalui laporan tertulis dan laporan lisan.

Cara melakukan pengawasan melalui inspeksi langsung, pimpinan dapat mengetahui cara kerja dan hasil pekerjaan pegawai, dan

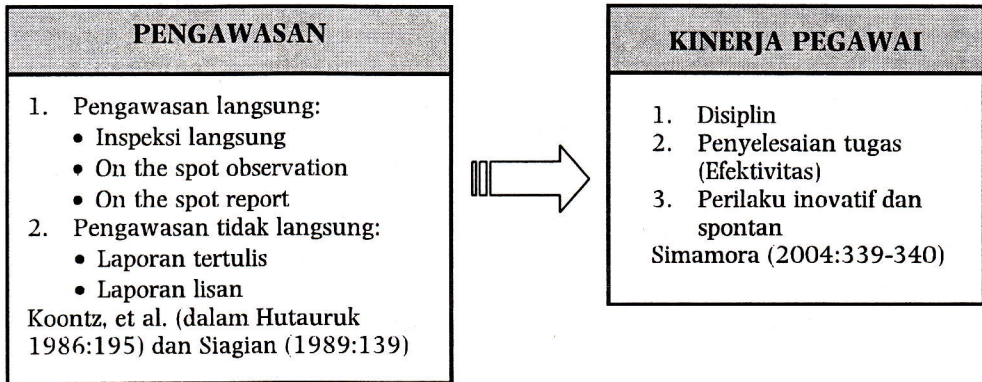
terkadang inspeksi langsung dilakukan dalam bentuk mendadak, sehingga dapat diketahui kebenaran secara jelas dan tampak sebagaimana aslinya pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai. Pengawasan langsung dengan cara *on the spot observation* (observasi di tempat), adalah pengawasan langsung yang biasa dilakukan oleh pimpinan dalam bentuk pemantauan, pengamatan ataupun peninjauan. Cara melakukan pengawasan langsung dengan cara *on the spot report* (laporan di tempat), biasanya dilakukan dalam bentuk pemeriksaan dan pengecekan.

Pelaksanaan pengawasan tidak langsung yang dilakukan oleh pimpinan dilakukan dari hasil laporan yang disampaikan melalui laporan tertulis maupun laporan lisan. Laporan tertulis diperlukan karena laporan tertulis dapat mencakup data komprehensif yang dapat bermanfaat untuk penyusunan statistik. Cara pengawasan tidak langsung melalui laporan lisan, merupakan salah satu bentuk dari pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, agar dapat mengetahui hal-hal yang telah terjadi serta dapat memberikan saran-saran yang diperlukan.

Pelaksanaan pengawasan dari Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung diharapkan akan dapat memberikan pengaruh pada perbaikan kinerja bawahannya dalam melaksanakan pelayanan air bersih bagi pelanggan. Sebab tujuan dilakukannya pengawasan oleh Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung adalah agar pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat berjalan sebagaimana mestinya, hal ini menandakan bahwa pengawasan memiliki peranan penting bagi terciptanya kinerja pegawai yang baik. Sehingga kinerja bagi pegawai menjadi suatu hal yang sangat penting, karena dengan menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal akan sangat identik dengan keberhasilan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari seluruh uraian yang dikemukakan di atas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 4**  
Model Kerangka Pemikiran Penelitian



Berdasarkan uraian-uraian sebagaimana dikemukakan di atas, ada tiga hipotesis yang dapat diajukan: (1) Besarnya pengaruh pengawasan Kepala Bagian Distribusi, yang dicerminkan dalam bentuk pengawasan langsung terhadap kinerja pegawai dalam bidang pelayanan air bersih ditentukan oleh dimensi inspeksi langsung, *on the spot observation*, dan *on the spot report*. (2) Besarnya pengaruh pengawasan Kepala Bagian Distribusi, yang dicerminkan dalam bentuk pengawasan tidak langsung terhadap kinerja pegawai dalam bidang pelayanan air bersih ditentukan oleh dimensi laporan tertulis dan laporan lisan. (3) Besarnya pengaruh pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung yang dilakukan oleh Kepala Bagian Distribusi secara simultan terhadap kinerja pegawai dalam bidang pelayanan air bersih ditentukan oleh dimensi-dimensi pengawasan langsung dan tidak langsung.

#### **D. Metode Penelitian**

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja pegawai. Penulis melihat bahwa aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan secara simultan dalam rangka mewujudkan cita-cita yang diharapkan. Perspektif atau sudut pandang yang penulis gunakan untuk mengkaji masalah kinerja pegawai ini adalah

dari pengawasan pimpinan. Adapun lokasi untuk mengkaji masalah dalam penelitian ini adalah PDAM Kota Bandung. Sementara yang menjadi objeknya adalah pegawai yang bekerja pada Bagian DIstribusi, yang berjumlah sebanyak 110 pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode survey eksplanatory, karena tujuan penelitian adalah ingin menguji hipotesis yang menduga dengan kuat bahwa terdapat pangaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformational Sekretaris Daerah Kabupaten Bangka Induk sebagai variabel pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Induk sebagai variabel terpengaruh.

Berdasarkan kerangka pikiran penelitian yang telah diuraikan, maka variabel pengaruh adalah pengawasan. Sedang variabel variabel terpengaruh adalah kinerja pegawai. Operasionalisasi kedua variabel tersebut mengacu kepada pendapat Koontz, et al. (dalam Hutaaruk, 1986:195) dan Siagian (1989:139), untuk pengawasan dan Simamora (2004:339-340) untuk kinerja pegawai.

Jenis data yang akan dikumpulkan adalah (1) data sekunder dan (2) Data primer. Data sekunder adalah data yang telah diterbitkan oleh PDAM Kota Bandung. Sedang data primer adalah data yang diperoleh dari hasil observasi dan yang diperoleh dari responden. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Dalam proses pengisian kuesioner, responden



dibimbing oleh petugas enumerator yang telah disiapkan sebelumnya. Data sekunder diambilkan dari data yang telah tersedia di PDAM Kota Bandung, baik yang telah berbentuk buku maupun yang berbentuk laporan, tabel, dan semacamnya.

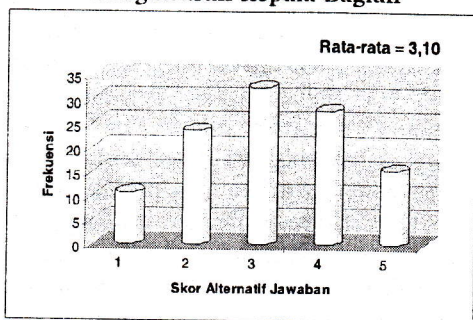
Sebelum pelaksanaan penelitian (tahap pengumpulan data), terlebih dahulu dilakukan tahap persiapan di antaranya melaksanakan orientasi lapangan dan penelitian pendahuluan. Orientasi lapangan dilakukan antara lain untuk mengumpulkan bahan/informasi bagi penyusunan instrumen/alat ukur penelitian (pedoman wawancara, daftar pertanyaan, dan alat-alat penelitian lainnya). Penelitian pendahuluan dimaksudkan untuk mengadakan uji kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*) alat ukur yang telah disusun dalam penelitian.

Selanjutnya untuk menjawab permasalahan sebagaimana diungkapkan pada rumusan masalah, digunakan teknik analisis deskriptif dan inferensial. Berkaitan dengan teknik analisis data inferensial maka yang digunakan adalah Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*).

### E. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi variabel pengawasan diperoleh melalui perhitungan persentase terhadap skor jawaban responden. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada gambar berikut.

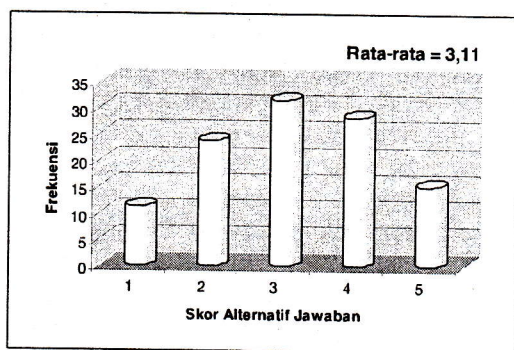
**Gambar 5**  
Tanggapan Responden terhadap Pengawasan Kepala Bagian



Sumber : Skor jawaban responden

Gambar di atas menunjukkan bahwa responden menyatakan jika pimpinannya sering melakukan pengawasan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas, baik pengawasan secara langsung maupun pengawasan tidak langsung. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung sering melakukan pengawasan terhadap bawahannya. Dengan tingkat intensitas melakukan pengawasan dalam batas normal dari keseluruhan aktivitas pengawasan yang harus dilakukannya.

**Gambar 6**  
Tanggapan Responden terhadap Pengawasan Langsung Kepala Bagian

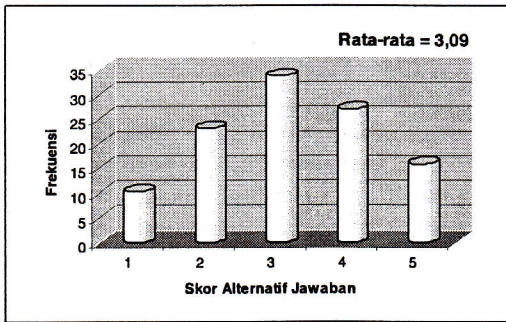


Sumber : Skor jawaban responden

Gambar di atas menunjukkan bahwa responden menyatakan jika pimpinannya sering melakukan pengawasan langsung terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas, baik melalui pengawasan dengan cara: inspeksi langsung, *on the spot observation* dengan cara *on the spot report*. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung sering melakukan pengawasan secara langsung terhadap bawahannya, baik melalui pengawasan inspeksi langsung, *on the spot observation*, maupun *on the spot report*. Dengan tingkat intensitas melakukan pengawasannya masih dalam batas normal dari keseluruhan aktivitas pengawasan langsung yang harus dilakukannya.

**Gambar 7**

Tanggapan Responden terhadap Pengawasan Tidak Langsung Kepala Bagian



Sumber : Skor jawaban responden

Gambar di atas menunjukkan bahwa responden menyatakan jika pimpinannya sering melakukan pengawasan tidak langsung terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas, baik pengawasan yang dilakukan berdasarkan laporan tertulis maupun dari laporan secara lisan yang disampaikan bawahan.

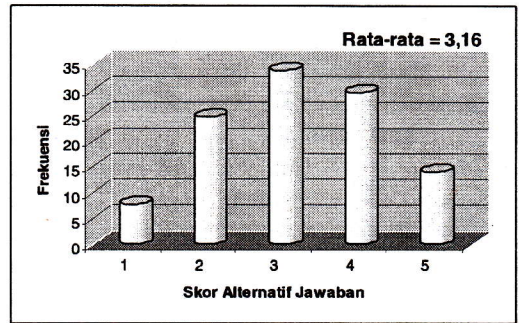
Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung sering melakukan pengawasan secara tidak langsung terhadap bawahannya, baik pengawasan yang dilakukan berdasarkan laporan tertulis maupun laporan lisan yang diterimanya dari bawahan, dengan tingkat intensitas melakukan pengawasan sama dengan batas normal dari keseluruhan aktivitas pengawasan tidak langsung yang harus dilakukannya.

Deskripsi variabel kinerja pegawai diperoleh melalui perhitungan persentase terhadap skor jawaban responden sebagaimana tercantum pada lampiran. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada gambar 8.

Gambar 8 menunjukkan bahwa kinerja pegawai Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung belum menunjukkan kinerja yang tinggi, dalam arti belum sepenuhnya menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai PDAM Kota Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa belum tingginya

**Gambar 8**

Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai



Sumber : Skor jawaban responden

kinerja pegawai yang bekerja di Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung tercermin dari:

1. Masih belum optimalnya efektivitas penyelesaian tugas pegawai dalam hal: banyaknya pekerjaan yang harus selesai, pekerjaan yang harus selesai tepat waktu, banyaknya kesalahan pekerjaan, serta penyelesaian pekerjaan sebaik-baiknya.
2. Masih rendahnya perilaku inovatif dan spontan pegawai, baik dalam bentuk kesadaran dan tanggung jawab dalam bekerja, memberikan sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas, ketulusan hati dalam melaksanakan tugas, tidak menyalahgunakan wewenang; kerjasama, bertindak atas tanggung jawabnya sendiri/tanpa menunggu perintah atasan; maupun kemampuan dalam hal mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam bekerja.

Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung dilihat dari ukuran disiplin, penyelesaian tugas (efektivitas), serta perilaku inovatif dan spontan belum sepenuhnya optimal.

Selanjutnya, hasil uji hipotesis terhadap proposisi hipotetik yang diajukan, sesuai dengan model analisis yang digunakan yaitu *Path Analysis Models*, diperoleh: keterangan bahwa proposisi hipotetik yang diajukan



seutuhnya bisa diterima, sebab berdasarkan pengujian secara statistik bermakna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pengawasan langsung dan tidak langsung Kepala Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung baik secara parsial dan simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh adanya respon pegawai terhadap kegiatan pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala Bagian Distribusi berdampak secara berarti terhadap kinerja mereka dalam melayani kebutuhan air bersih bagi pelanggan. Besarnya pengaruh pengawasan langsung, yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan dimensi inspeksi langsung, on the spot observation dan on the spot report, terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 30,06%. Sementara besarnya pengaruh pengawasan tidak langsung, yang diukur berdasarkan dimensi laporan tertulis dan laporan lisan, terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 19,92%. Serta besarnya pengaruh pengawasan langsung dan tidak langsung secara simultan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 49,98%..

## F. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dan pembahasan dapat diambil beberapa dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

Keempat variabel tersebut baik secara langsung atau tidak langsung memiliki keterkaitan dan saling pengaruh satu sama lain secara erat.

1. Pengawasan langsung Kepala Bagian Distribusi yang dicerminkan oleh dimensi inspeksi langsung, *on the spot observation*, dan *on the spot report*, memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas kegiatan pengawasan langsung dilaksanakan oleh Kepala Bagian Distribusi maka akan diikuti oleh semakin tingginya kinerja yang dilakukan oleh pegawai. Selain itu, pengawasan langsung Kepala Bagian Distribusi yang diukur

dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, akan memberikan arah perubahan yang sama terhadap kinerja pegawai.

2. Pengawasan tidak langsung Kepala Bagian Distribusi yang dicerminkan oleh dimensi laporan tertulis dan laporan lisan memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas kegiatan pengawasan tidak langsung dilaksanakan oleh Kepala Bagian Distribusi maka akan diikuti oleh semakin tingginya kinerja yang dilakukan oleh pegawai. Selain itu, pengawasan tidak langsung Kepala Bagian Distribusi yang diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, akan memberikan arah perubahan yang sama terhadap kinerja pegawai.
3. 5180 Pengaruh pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung Kepala Bagian Distribusi secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas kegiatan pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung secara simultan, dilaksanakan oleh Kepala Bagian Distribusi maka akan diikuti oleh semakin tingginya kinerja yang dilakukan oleh pegawai. Selain itu, pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung Kepala Bagian Distribusi yang diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, akan memberikan arah perubahan yang sama terhadap kinerja pegawai.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, beberapa saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Hasil temuan penelitian menunjukkan adanya dukungan terhadap teori yang ada. Namun demikian, karena adanya keterbatasan dalam penelitian ini, maka perlu ditindaklanjuti dengan penelitian-

penelitian selanjutnya, agar teori yang sudah ada dan didukung dengan hasil penelitian ini lebih teruji lagi kebenarannya. Ungersi penelitian lanjutan tersebut didasarkan pula kepada keterbatasan penelitian ini yang berfokus kepada pengujian kebermaknaan dan pengukuran pengaruh antarvariabel, yaitu antara variabel pengawasan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, peneliti masih melihat adanya variabel lain (*epsilon*) yang mempengaruhi kinerja. Variabel tersebut antara lain misalnya kepemimpinan, motivasi, desain pekerjaan, dan kompetensi pegawai. Secara metodologis, studi pengukuran pengaruh antarvariabel dalam penelitian ini mengandung keterbatasan terutama karena ketiga variabel bebasnya dipahami dan diukur hanya berdasarkan persepsi responden.

2. Hasil temuan pada variabel pengawasan menunjukkan: (a) Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Bagian Distrubsi pada variabel pengawasan langsung belum mencapai skor maksimal ideal dan memiliki rata-rata skor terendah atau belum sepenuhnya dilaksanakan dari variabel lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini. Berkaitan dengan hal tersebut, Kepala Bagian Distribusi Dinas perlu melaksanakan pengawasan langsung dengan lebih memperhatikan masalah pengawasan yang berkaitan dengan dimensi inspeksi langsung, *on the spot observation*, dan *on the spot report*. (b) Kegiatan pengawasan langsung yang dilakukan oleh Kepala Bagian Distrubsi pada dimensi *on the spot observation* belum mencapai skor maksimal ideal dan memiliki rata-rata skor terendah atau belum sepenuhnya dilaksanakan dari dimensi lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini. Berkaitan dengan hal tersebut, Kepala Bagian Distribusi Dinas perlu lebih memperhatikan masalah pengawasan *on the spot observation* ini. Hal-hal yang dapat diperhatikan untuk meningkatkan efektivitas pengawasan langsung pada dimensi *on the spot observation* antara lain: membimbing pegawai dalam bekerja, mengarahkan pegawai yang menyalahgunakan wewenang, serta mengarahkan pegawai yang melakukan kesalahan kerja dari aturan/kebijakan yang telah ditetapkan. (c) Kegiatan pengawasan tidak langsung yang dilakukan oleh Kepala Bagian Distrubsi pada dimensi laporan lisan belum mencapai skor maksimal ideal dan memiliki rata-rata skor terendah atau belum sepenuhnya dilaksanakan dari dimensi lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini. Berkaitan dengan hal tersebut, Kepala Bagian Distribusi Dinas perlu lebih memperhatikan masalah pengawasan berdasarkan lisan ini. Hal-hal yang dapat diperhatikan untuk meningkatkan efektivitas pengawasan tidak langsung pada dimensi lisan antara lain: meminta laporan secara lisan, memeriksa laporan hasil kerja pegawai, serta memeriksa laporan kejadian-kejadian penting.
3. Hasil temuan pada variabel kinerja menunjukkan bahwa kinerja yang ditampilkan pegawai Bagian Distribusi PDAM Kota Bandung pada dimensi perilaku inovatif dan spontan belum mencapai skor maksimal ideal dan memiliki skor rata-rata terendah dari dimensi lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini. Berkaitan dengan hal tersebut, pegawai perlu mengembangkan perilaku inovatif dan spontan yang dapat mencapai tujuan organisasi. Hal-hal yang dapat diperhatikan berkaitan dengan perilaku inovatif dan spontan yang dapat mencapai tujuan organisasi antara lain dalam bentuk: (a) meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab dalam bekerja, (b) memberikan sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas, (c) melaksanakan tugas dengan setulus hati, (d) tidak menyalahgunakan wewenang; (e) menjalin kerjasama, (f) bertindak atas tanggung jawabnya sendiri/tanpa menunggu



perintah atasan; dan (g) meningkatkan kemampuan dalam hal mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam bekerja

## G. Daftar Pustaka

- Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russel, 1993, *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Certo, Samuel C. & S. Travis Certo. 2006. *Modern Management*, Pearson Prentice Hall.
- Casio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Singapore: McGraw-Hill International Editors
- Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John, 1994, *Fundamental of Management*. Texas: Business Publication.
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen*. Bandung : Rosda Karya
- Febriani. 2005. *Pengaruh Pengawasan terhadap Efektivitas Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan Pada Dinas Tata Kota Bandar Lampung*. Bandung: Pascasarjana UNPAD.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997, *Organisasi* Jilid I, Terjemahan Darkasih. Jakarta : Erlangga.
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnel & Heinz Wehrich. 1986. *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan: Gunawan Hutaauruk. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Luthans, Fred, 1985. *Organizational Behavior*, 5<sup>th</sup> ed, Singapore, Mc Graw-Hill Book Co.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J., 1992, *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Francisco: Jersey-Bass Publisher
- Stoner, James A. F. and Edward R. Freeman. 1994. *Manajemen*. Jilid 2, Edisi Kelima. Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan. Editor: Heru Sutejo. Jakarta : Intermedia
- Sadili Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N., 1983, *Managing Organizational Behavior*. New York: John Willey & Son
- Siagian, Sondang P., 1989. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Simamora, Henry. 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN
- S. Ruky. A. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Winardi, 2000, *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Wood, Jack & Joseph Wallace & Rachid M. Zeffane, 2001. *Organizational Behavior a Global Perspectives*. Australia : John Willey & Sons.
- Kompas, 07 Desember 2004. *Kinerja PDAM Kota Bandung Tidak Sehat*.
- , 23 Maret 2006. *Mengatasi Krisis Air Bersih di Wilayah Bandung*.
- Pikiran Rakyat, 21 Desember 2004. *Produksi Air Bersih di Kota Bandung*
- , 25 Oktober 2004. *Debit Air Baku PDAM Turun 200 Liter/Detik*
- Profil PDAM Kota Bandung.
- Republika, 13 Februari 2006. *Kualitas Air PDAM Menurun*