

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 ANALISIS DATA HASIL PENELITIAN

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan umum PERUM Jasa Tirta I didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1990 dan dengan PP Nomor 93 tahun 1999 diubah menjadi PERUM Jasa Tirta I. Perusahaan ini merupakan salah satu perwujudan dari perusahaan Negara, yang mendapat kewenangan atas pengelolaan serta pengembangan pemanfaatan air di daerah pengaliran Sungai Brantas yang meliputi 40 sungai yang melewati 15 daerah kabupaten/kota, dan bengawan solo yang meliputi 11 kabupaten/kota. Melihat keberhasilan Perum Jasa Tirta I dalam mengelola wilayah Sungai Brantas, Pemerintah telah memberikan kepercayaan yang lebih luas dengan memberikan kewenangan untuk mengelola air dan sumber-sumber air di wilayah Sungai Bengawan Solo berdasarkan Keppres No.129 tahun 2000.

Dalam melaksanakan tugas pemerintah berkaitan dengan pengelolaan air dan prasarana pengairan di WS Kali Brantas dan WS Bengawan Solo, Perum Jasa Tirta I berpedoman pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang menjaga keseimbangan antara misi pemerintah dan misi perusahaan. Pelaksanaan tugas pokok telah diupayakan peningkatannya secara lebih memadai sesuai RKAP dan Rencana Jangka Panjang (RJP).

Perum Jasa Tirta I mengelolah dua wilayah sungai strategis nasional yaitu WS Brantas dan Bengawan Solo. Sejak berdirinya PJTI pada tahun 1990, wilayah

kerja perusahaan hanya pada WS Brantas, namun dengan adanya Kepres no 129 Tahun 2000 Wilayah Kerja Perum Jasa Tirta I di tambah dengan wilayah Sungai Bengawan Solo.

Maksud dan tujuan Perum Jasa Tirta I sebagai pengelola air dan sumber-sumber air, sesuai PP No.93/1999 tentang Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I adalah :

1. Maksud didirikannya Perusahaan adalah untuk menyelenggarakan pemanfaatan umum atas air dan sumber-sumber air yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, serta melaksanakan tugas-tugas tertentu yang diberikan Pemerintah dalam pengelolaan daerah aliran sungai, yang meliputi antara lain perlindungan, pengembangan dan penggunaan air sungai dan/atau sumber-sumber air termasuk pemberian informasi, rekomendasi, penyuluhan dan bimbingan.
2. Tujuan Perusahaan adalah turut membangun ekonomi nasional dengan berperan serta melaksanakan program pembangunan nasional di dalam bidang pengelolaan air dan sumber-sumber air.

Adapun dasar hukum pendirian Perum Jasa Tirta I adalah sebagai berikut:

- 1) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.5 tahun 1990, tentang Perum Jasa Tirta.
- 2) Keputusan Presiden Republik Indonesia No.58 tahun 1990, tentang Penetapan Perum Jasa Tirta sebagai perusahaan yang dapat menarik dan

menerima iuran pembiayaan eksploitasi dan pemeliharaan prasarana perairan.

- 3) Keputusan Presiden Republik Indonesia No.195/M tahun 1990 tanggal 14 agustus 1990, tentang Penetapan Direksi Perum Jasa Tirta.
- 4) Keputusan Presiden Republik Indonesia No.77 tahun 1991 tanggal 30 Maret 1991, Penetapan Dewan Pengawas Perum Jasa Tirta.
- 5) Surat Menteri Pekerjaan Umum No.72 tanggal 31 Januari 1991, tentang Susunan dan Struktur Organisasi Perum Jasa Tirta.
- 6) Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No.63/KPTS/1991 tanggal 5 November 1991 tentang Pengangkatan Dewan Pengawas Perum Jasa Tirta.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1) Visi

Menjadi salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang Pengelolaan Sumberdaya Air terbaik di Asia Pasifik pada tahun 2025.

2) Misi

Menyelenggarakan kegiatan di bidang Pengelolaan Sumberdaya Air dan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) serta sanitasi sesuai penugasan Pemerintah yang memuaskan semua pemangku kepentingan berdasarkan prinsip korporasi yang sehat dan akuntabel.

4.1.3 Lokasi

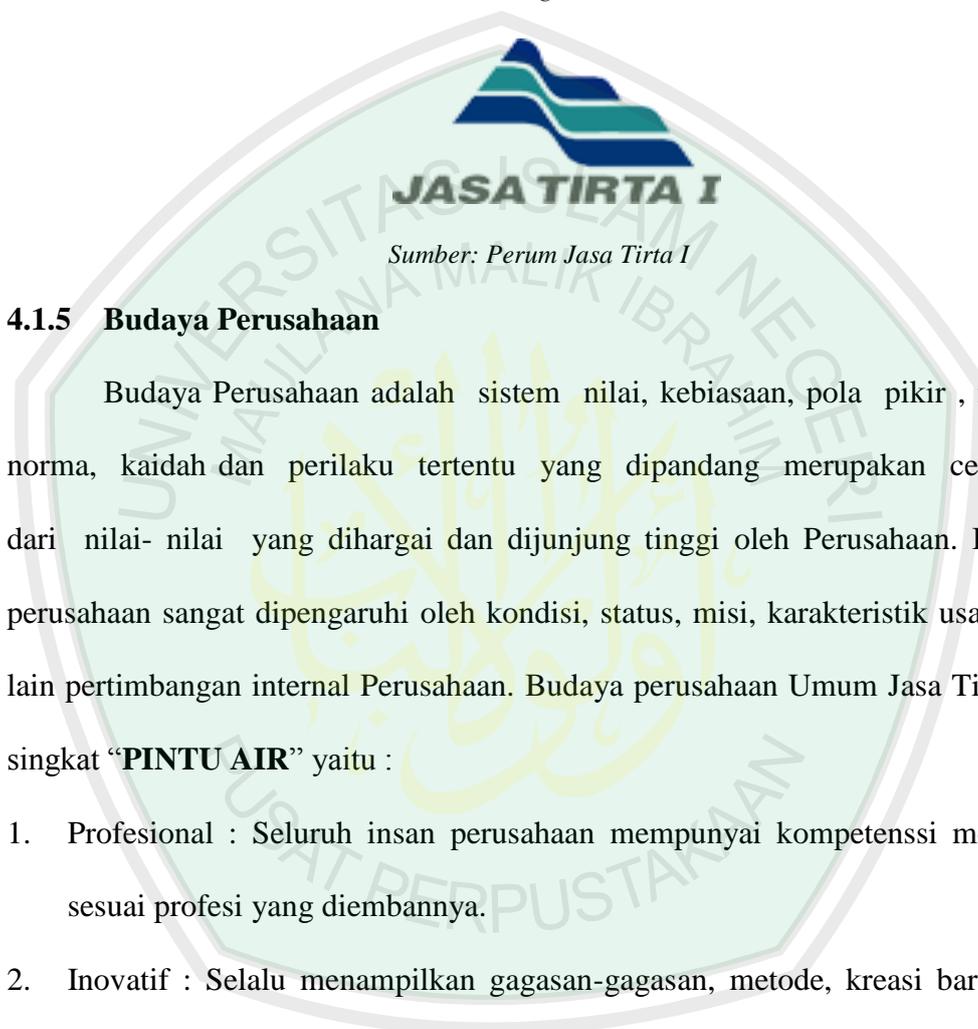
Perusahaan Umum Jasa Tirta I terletak di Kota Malang, tepatnya berada di Jalan Surabaya No. 2A Malang, Jawa Timur.

4.1.4 Logo

Berikut adalah logo yang digunakan oleh Perum Jasa Tirta I

Gambar 4.1

Logo



Sumber: Perum Jasa Tirta I

4.1.5 Budaya Perusahaan

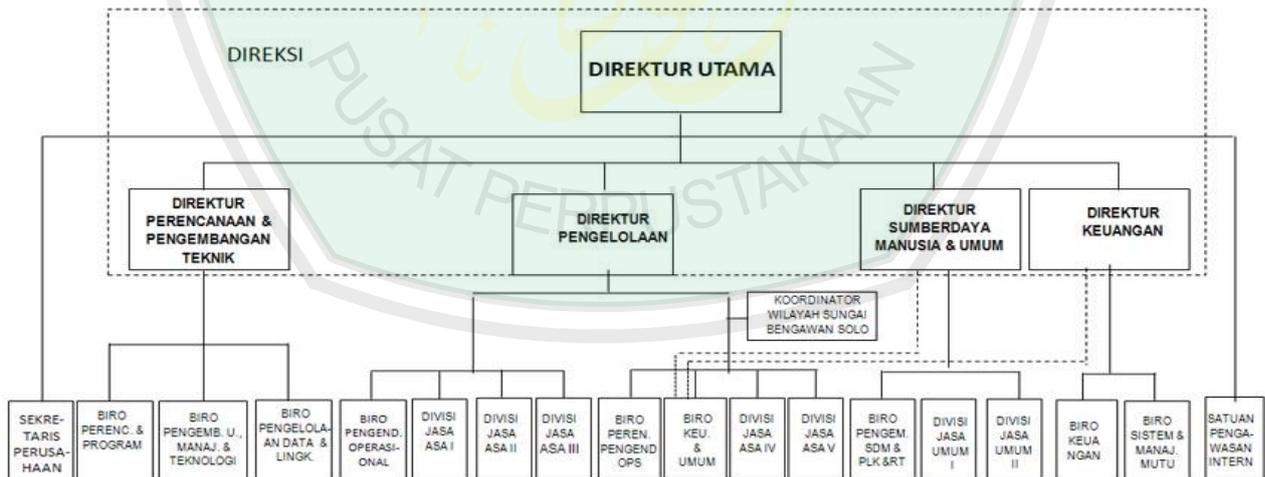
Budaya Perusahaan adalah sistem nilai, kebiasaan, pola pikir, norma-norma, kaidah dan perilaku tertentu yang dipandang merupakan cerminan dari nilai-nilai yang dihargai dan dijunjung tinggi oleh Perusahaan. Budaya perusahaan sangat dipengaruhi oleh kondisi, status, misi, karakteristik usaha dan lain pertimbangan internal Perusahaan. Budaya perusahaan Umum Jasa Tirta I di singkat **“PINTU AIR”** yaitu :

1. Profesional : Seluruh insan perusahaan mempunyai kompetensi memadai sesuai profesi yang diembannya.
2. Inovatif : Selalu menampilkan gagasan-gagasan, metode, kreasi baru guna meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.
3. Netral : Sebagai insan perusahaan yang professional, tidak ada *conflict of interest* dalam seluruh kegiatan pelayanan jasa, tidak berpihak terhadap golongan, kelompok atau kekuatan tertentu.
4. Tanggap : *Reponsible* terhadap harapan dan keluhan pelanggan atau pemilik kepentingan

5. Usuah/ Keteladanan : Segala perbuatan yang dilakukan senantiasa dapat dicontoh oleh semua insan perusahaan, sehingga saling meneladani satu sama lain.
6. Adil : Di dalam pemasokan air kepada pelanggan, tidak memihak kepada pelanggan tertentu dan dilaksanakan sesuai pola alokasi yang disepakati.
7. Ikhlas : Setiap melaksanakan pekerjaan, selalu didasari kejujuran, kerelaan dan ketulusan hati.
8. Rasa Memiliki : Menganggap perusahaan sebagai tempat berserikat dan bernaung bagi keluarga, sehingga dipupuk dan dipelihara agar tumbuh dan berkembang.

4.1.6 Struktur Organisasi.

Gambar 4.2
Struktur Organisasi



Sumber : <http://www.jasatirta1.go.id>

4.1.7 Job Description

1. Direksi

Direksi mempunyai tugas mengelola Perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Direksi mempunyai fungsi:

- a. Memimpin organisasi Perusahaan.
- b. Melaksanakan pembinaan aparatur Perusahaan agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.
- c. Menetapkan kebijakan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Direktur Utama

Direktur Utama untuk dan atas nama Direksi menerima petunjuk-petunjuk dari dan bertanggung jawab kepada Menteri Pekerjaan Umum, tentang kebijaksanaan umum untuk menjalankan tugas pokok Perusahaan dan hal-hal lain yang dianggap perlu. Pelaksanaan tanggung jawab administratif fungsional Perusahaan sebagai Badan Usaha Milik Negara terhadap Pemerintah, dalam hal ini Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara dilakukan oleh Direktur Utama atas nama Direksi. Dalam menjalankan tugas pokok Perusahaan :

- a. Direktur Utama berhak dan berwenang bertindak atas nama Direksi.
- b. Para Direktur berhak dan berwenang bertindak atas nama Direksi, masing-masing untuk bidangnya dalam batas-batas yang ditentukan dalam peraturan tata tertib dan tata cara menjalankan tugas Direksi.

Dalam menjalankan tugasnya Direktur Utama dibantu Kepala Satuan Pengawasan Intern dan Sekretaris Perusahaan.

1) Satuan Pengawasan Intern

Satuan Pengawasan Intern mempunyai tugas pokok membantu Direktur Utama dengan pembinaan sehari-hari oleh Direktur Keuangan dalam melaksanakan pemeriksaan intern keuangan dan operasional perusahaan, pengendalian pengelolaan dan pelaksanaan, serta memberikan saran-saran perbaikan baik yang bersifat preventif maupun korektif, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien. Tenaga Ahli di bawah Satuan Pengawasan Intern mempunyai lingkup tugas sebagai berikut:

a) Bagian Pemeriksaan I:

- Melaksanakan pengawasan intern bidang teknis atas sistem pengendalian pengelolaan (manajemen) dan pelaksanaannya.
- Melaksanakan pemeriksaan bidang teknis pada unit-unit yang menyangkut ketaatan pada ketentuan dan prosedur yang berlaku, kebenaran penyelenggaraan administrasi dan laporan pertanggung jawaban serta pengamanan kekayaan perusahaan/ negara.
- Memberikan saran-saran perbaikan baik yang bersifat preventif maupun korektif.

b) Bagian Pemeriksaan II :

- Melaksanakan pengawasan intern bidang non teknis atas sistem pengendalian pengelolaan (manajemen) dan pelaksanaannya.
- Melaksanakan pemeriksaan bidang non teknis pada unit-unit yang menyangkut ketaatan pada ketentuan dan prosedur yang berlaku,

kebenaran penyelenggaraan administrasi dan laporan pertanggung jawaban serta pengamanan kekayaan perusahaan/ negara.

2) Sekretaris Perusahaan

Sekretaris Perusahaan mempunyai tugas pokok membantu Direksi dengan pembinaan sehari-hari oleh Direktur Perencanaan dan Pengembangan Teknik dalam menetapkan kebijakan strategis pengelolaan perusahaan serta menyusun program dan pelaksanaannya antara lain di bidang hukum, humas, pendidikan masyarakat, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), evaluasi organisasi dan kondisi perusahaan, menjembatani hubungan antara Direksi dan perusahaan dengan *stakeholder* (pemangku kepentingan), serta mengkoordinasikan isu strategis perusahaan yang lintas Biro/ Divisi, untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien.

a. Bagian Hukum

- Melakukan inventarisasi, identifikasi, evaluasi dan kajian-kajian peraturan perundang-undangan maupun keputusan Direksi.
- Menyusun dan memberi masukan konsep peraturan perundang-undangan internal dan eksternal.
- Memantau dan mengupayakan (pendekatan, penjelasan) pengesahan peraturan perundang-undangan internal dan eksternal.
- Menyusun dan memantau konsep keputusan bersama dan atau perjanjian bersama dengan pihak lain.

- Menyiapkan materi pembinaan aspek hukum dan sosialisasi peraturan perundang-undangan serta melakukan pemantauan dan evaluasi hambatan-hambatan yang dihadapi dilapangan dan membantu memberikan saran pelaksanaan dan penerapan peraturan perundang-undangan.
 - Menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan dalam penyelesaian sengketa hukum dan proses penyelesaiannya.
 - Menyusun/ menginventarisir kebutuhan peraturan perundang-undangan dan melakukan telaah staf dalam bidang hukum serta membuat kajian-kajian hukum.
 - Mewakili perusahaan untuk mengikuti rapat-rapat bidang hukum yang tidak mutlak harus dihadiri Direksi.
- b. Bagian Humas & PKBL
- Menyusun dan melaksanakan program promosi, dokumentasi dan penerbitan.
 - Memonitor berita perusahaan dan mengupayakan penyelesaiannya.
 - Melaksanakan kegiatan protokoler dan kehumasan.
 - Melaksanakan pendidikan terhadap masyarakat.
 - Menyiapkan laporan/monitoring pelayanan publik dalam bentuk komunikasi publik.
 - Mengelola sistem informasi publik/ perusahaan.
 - Menyusun rencana kerja dan anggaran PKBL.

- Melakukan survai dan seleksi terhadap calon mitra binaan atau obyek yang akan dibantu.
- Memberi masukan kepada Direksi tentang ketersediaan dana, calon mitra binaan dan obyek yang akan dibantu.
- Menyalurkan dana kemitraan dan bina lingkungan.
- Melaksanakan kerjasama dengan pihak terkait.
- Melakukan pembinaan terhadap mitra binaan dan pengendalian terhadap pelaksanaan PKBL
- Menyiapkan laporan dan evaluasi realisasi PKBL
- Mewakili perusahaan untuk mengikuti rapat-rapat bidang Humas/ PKBL yang tidak mutlak harus dihadiri Direksi.

3. Direktur Perencanaan dan Pengembangan Teknik

Direktur Perencanaan dan Pengembangan Teknik mempunyai tugas di bidang pengembangan manajemen dan teknologi, perencanaan dan pengendalian program, keamanan infrastruktur, merintis pengembangan unit bisnis strategis, tehnologi informasi, pengelolaan lingkungan dan pembinaan harian Sekretaris Perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya Direktur Pengembangan dan Perencanaan Teknik dibantu/ membawahkan :

1) Biro Pengembangan Usaha, Manajemen & Teknologi.

Biro Pegembangan Usaha, Manajemen dan Teknologi mempunyai tugas pokok melakukan penelitian dan pengembangan dibidang manajemen dan teknologi Sumber Daya Air (SDA), rencana jangka panjang, kajian kelayakan pengembangan usaha, merintis kerjasama dengan pihak ketiga, menyiapkan

konsep perhitungan tarif, penyusunan dan pengendalian program jangka panjang, dan mempersiapkan Unit Usaha Bisnis Strategis termasuk bidang bisnis untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka pengembangan perusahaan mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien. Adapun tugas Biro Pengembangan Usaha, Manajemen dan Teknologi adalah sebagai berikut:

a. Bagian Pengembangan Manajemen dan Teknologi :

- Menyusun Rencana Induk yang meliputi : Konservasi DAS, Pengembangan dan pemanfaatan SDA, Pengendalian Banjir, Kualitas Air dan Lingkungan Sungai.
- Menyusun konsep sistem tarif dan pembiayaan pengelolaan Sumberdaya Air (SDA).
- Melakukan penelitian pencemaran lingkungan dan panduan umum pengendaliannya.

b. Bagian Pengembangan Usaha Strategis:

- Melakukan penelitian potensi sumberdaya air dan non air untuk dikembangkan lebih lanjut.
- Menyusun program pengembangan usaha kegiatan usaha utama dan kegiatan usaha lainnya.
- Menyiapkan kerangka dan konsep Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan dan evaluasinya.
- Melaksanakan pra studi kelayakan dan studi kelayakan serta mengevaluasi dan merekomendasi hasil pelaksanaan pengembangan usaha bersama unit terkait dan mitra kerja.

2) Biro Perencanaan & Program.

Biro Perencanaan dan Program mempunyai tugas pokok mengkoordinir dan membuat perencanaan teknis, program kerja tahunan RKAP & RKOP (yang meliputi antara lain kegiatan kerja, dan kebutuhan dana dan sarana kerja), survei investigasi, administrasi kontrak, serta pengendalian program tahunan untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien. Adapun tugas Biro Perencanaan dan Program adalah sebagai berikut:

a. Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program

a) Menyusun RKAP dan RKOP dalam rangka melaksanakan :

- Pengusahaan SDA meliputi pelayanan, pembangunan dan O&P prasarana SDA yang telah diserahkan.
- Sebagian Pengelolaan SDA meliputi pemeliharaan preventif, Pengamanan sumber air dan prasarana SDA, Pemeliharaan darurat sumber air dan prasarana SDA, Pelaksanaan konservasi SDA dan pengendalian daya rusak air, Penggelontoran, pemantauan dan evaluasi kuantitas dan kualitas air, pemberian bimbingan dan penyuluhan, penugasan tertentu dan penugasan khusus dari Pemerintah.
- Investasi untuk pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional perusahaan.
- Melakukan pengendalian dan evaluasi pelaksanaan RKAP dan RKOP.

- Menyiapkan program dalam mengusahakan dana dari pemerintah untuk keselamatan dan kemanfaatan umum.

b. Bagian Perencanaan dan Pengendalian Teknis :

- Melakukan survai dan investigasi untuk keperluan operasi dan pemeliharaan.
- Menyiapkan disain berupa gambar, RKS dan RAB untuk pekerjaan konstruksi.
- Melakukan pengendalian teknis pelaksanaan pekerjaan konstruksi.
- Menyusun standar harga satuan pekerjaan.

3) Biro Pengelolaan Data & Lingkungan.

Biro Pengelolaan Data dan Lingkungan mempunyai tugas pokok menyusun program perlindungan Daerah Pengaliran Sungai (DPS) dan program-program lain untuk menunjang kelestarian SDA dan penyuluhan serta melakukan analisa dan evaluasi pelaksanaannya, menyusun pedoman siaga banjir, menyiapkan pertimbangan teknis (penggunaan air dan pembuangan limbah, menyusun pola operasi waduk dan alokasi air serta pengelolaan dan pengolahan data kuantitas/kualitas air dan laboratorium kualitas air untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien.

Adapun tugas Biro Pegelolaan Data dan Lingkungan adalah sebagai berikut:

a. Bagian Pengelolaan Data & Laboratorium.

- Melaksanakan operasi dan pemeliharaan peralatan telemetri (FFWS, WQMS dan IFM).

- Melaksanakan pengelolaan, pelaporan serta publikasi data kualitas dan kuantitas air sesuai ketentuan yang berlaku.
 - Membuat kurva H-Q dan H-V berdasarkan data pengukuran dari Biro Perencanaan dan Program (untuk wilayah brantas).
 - Menyusun Pola Operasi Waduk dan Alokasi Air (untuk wilayah brantas)
 - Menyusun Buku Pedoman Siaga Banjir (untuk wilayah brantas).
 - Menyusun jadwal dan monitoring pelaksanaan Piket Banjir (untuk wilayah brantas).
 - Menghimpun dan menyediakan data untuk bahan evaluasi banjir dan kekurangan air berkoordinasi dengan BPO (untuk wilayah brantas).
 - Melaksanakan pengelolaan Laboratorium Kualitas Air untuk keperluan non usaha.
 - Melaksanakan evaluasi kejadian pencemaran dibantu Bagian Pengelolaan Lingkungan.
- b. Bagian Pengelolaan Lingkungan.
- Menyusun program dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan perlindungan DAS, serta penyuluhan yang berkaitan dengan upaya pelestarian lingkungan.
 - Melaksanakan kerjasama kegiatan yang berkaitan dengan pelestarian lingkungan (perlindungan DAS dan penyuluhan) dalam

rangka membina hubungan dengan instansi dan/atau pihak terkait sesuai ketentuan yang berlaku.

- Menyiapkan pertimbangan teknis dan saran untuk perijinan dan penyusunan laporan:
 - Pengambilan dan pemanfaatan air permukaan
 - Pembuangan limbah cair
- Menyusun laporan semesteran pengambilan dan pemanfaatan air permukaan.
- Melaksanakan pengelolaan kebun pembibitan dan Laboratorium Kultur Jaringan.
- Membantu Bagian Pengelolaan Data dan Laboratorium dalam evaluasi kejadian pencemaran.
- Menyiapkan modul penyuluhan perlindungan DAS, pengendalian pencemaran dan peningkatan serta pelestarian kualitas lingkungan sebagai panduan/ acuan para pelaksana di lapangan

c. Unit Keamanan Infrastruktur.

Disesuaikan dengan *jobdeskripsi* dari masing-masing Divisi sebagai pengelola bendungan. Maka tugas Unit Keamana Infstruktur adalah sebagai berikut:

- Membantu Direksi/Direktur Perencanaan dan Pengembangan Teknik melakukan investigasi, identifikasi, analisa dan evaluasi teknis keamanan infrastruktur dan membuat/ menyampaikan laporannya kepada Direksi dan Unit Kerja terkait.

- Melakukan pengumpulan data, analisa data dan evaluasi teknis keamanan infrastruktur dan membuat/ menyampaikan laporannya kepada Direksi dan Unit Kerja Terkait.
- Segera melaporkan kepada Direksi dan Unit Kerja terkait (lisan/ tertulis) apabila ada kerusakan atau gangguan keamanan yang mengakibatkan tidak berfungsinya bangunan vital/ infrastruktur sebagaimana mestinya.
- Mengidentifikasi dan meneliti kondisi sungai beserta sarana dan prasarana pengairan termasuk analisa keamanan bendungan (bekerja sama dengan divisi Jasa ASA) serta menyiapkan langkah tindak lanjut dari identifikasi dan penelitian yang diperlukan.
- Memberikan saran-saran kepada Direksi/ Unit Kerja terkait untuk segera melakukan langkah-langkah penanggulangan dan perbaikan terhadap bangunan vital/ infrastruktur yang mengalami kerusakan/ gangguan keamanan guna mencegah terjadinya hal-hal/ bencana yang tidak diinginkan.
- Menyusun dan menyajikan makalah-makalah yang berkaitan dengan monitoring, analisa dan evaluasi keamanan bangunan vital/ infrastruktur.
- Bersama-sama Unit Kerja terkait memberikan pelatihan yang berkaitan dengan monitoring, analisa dan evaluasi keamanan bangunan vital/ infrastruktur.

4. Direktur Pengelolaan

Direktur Pengelolaan mempunyai tugas pengelolaan Wilayah Sungai Kali Brantas dan Wilayah Sungai Bengawan Solo dibidang eksploitasi dan pemeliharaan prasarana pengairan yang dimiliki atau diserahkan kepada Perusahaan, pengamanan asset terkait dengan SDA yang telah diserahkan kepada perusahaan, pengusahaan air dan sumber air, pengendalian operasional, dan pemeliharaan peralatan, serta pelestarian Daerah Aliran Sungai (DAS). Dalam menjalankan tugasnya Direktur Pengelolaan dibantu/ membawahkan :

1) Koordinator Wilayah Sungai Bengawan Solo

Koordinator Wilayah Sungai Bengawan Solo mempunyai tugas pokok membantu Direktur Pengelolaan dalam mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas dan mewakili Direksi sebagai komunikator dengan pihak eksternal di Wilayah SWS Bengawan Solo, untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien.

2) Divisi Jasa ASA I (Wilayah Sungai Kali Brantas)

Mulai dari Sumber Air Kali Brantas termasuk anak- anak sungainya sampai hilir bendungan Karangates/Lahor (Pertemuan Kali Lahor dan Kali Brantas). Dalam menyelenggarakan fungsi dan tugasnya di bantu/ membawahkan:

a. Sub Divisi ASA I/1

Wilayah kerjanya meliputi: Kali Brantas mulai dari Sumber Brantas sampai dengan Bendungan Senggruh termasuk anak-anak sungainya.

b. Sub Divisi ASA I/2

Wilayah kerjanya meliputi: Kali Brantas mulai Hilir Bendungan Sengguruh sampai dengan pertemuan Kali Lahor termasuk anak- anak sungainya.

3) Divisi Jasa ASA II (Wilayah Sungai Kali Brantas)

Mulai dari pertemuan Kali Lahor/ Kali Brantas dan anak- anak sungainya sampai Bendungan Lodoyo, Kali Konto termasuk anak sungainya. Divisi Jasa Asa II dalam menyelenggarakan tugasnya dibantu/membawahkan:

a. Sub Divisi Jasa ASA II/1

Wilayah kerjanya meliputi: Kali Brantas mulai dari pertemuan Kali Lahor sampai dengan Bendungan Lodoyo termasuk anak-anak sungainya

b. Sub Divisi Jasa ASA II/2

Wilayah kerjanya meliputi: Kali Konto termasuk anak- anak sungainya dan Pariwisata Selorejo

4) Divisi Jasa ASA III (Wilayah Sungai Kali Brantas)

Mulai dari pertemuan Kali Ngrowo/ Kali Brantas termasuk anak-anak sungainya sampai dengan Bendungan Jatim Lerek dan Kali Widas termasuk anak- anak sungainya. Dalam menyelenggarakan fungsi dan tugasnya dibantu/ membawahkan:

a. Sub Divisi Jasa ASA III/1

Wilayah kerja meliputi: Kali Brantas mulai dari pertemuan Kali Ngrowo sampai dengan Bendungan Jatim Lerek termasuk anak- anak sungainya.

b. Sub Divisi Jasa ASA III/2

Wilayah kerjanya meliputi: Kali widas dan anak- anak sungainya

5) Divisi Jasa ASA IV (Wilayah Sungai Bengawan Solo)

Kali Brantas mulai dari Hilir Bendungan Jatim Lerek sampai muara Kali Porong, Kali Wonokromo, Kali Mas serta Kali Surabaya termasuk anak-anak sungainya. Dalam menyelenggarakan fungsi dan tugasnya dibantu/membawahkan:

a. Sub Divisi ASA IV/1

Wilayah Kerjanya meliputi: Kali Brantas Hilir, Bendungan Jatim Lerek, dan Kali Porong Beserta anak- anak sungainya.

b. Sub Divisi ASA IV/2

Wilayah kerjanya meliputi: Kali Surabaya dan Anak- anak sungainya, Kali Wonokromo serta Kali Mas.

6) Divisi Jasa ASA V (Wilayah Sungai Bengawan Solo)

Kali Brantas mulai dari Bendungan Lodoyo sampai dengan Kali Ngrowo, Parit Agung, Kali Ngrowo, Kali Ngasinan, Kali Bodeng, Kali Dawir dan Kali Song termasuk anak-anak sungainya. Dalam menyelenggarakan fungsi dan tugasnya dibantu/ membawahkan:

a. Sub Divisi ASA V/1

Wilayah kerjanya meliputi Kali Brantas mulai hilir Bendungan Lodoyo sampai dengan pertemuan Kali Ngrowo, Kali Bodeng, Kali Song, dan Kali Ngrowo.

b. Sub Divisi ASA V/2

Wilayah kerjanya meliputi Kali Ngasinan dan anak- anak sungainya, Parit Raya, Parit Agung dan Kali dawir.

7) Biro Pengendalian Operasional.

Biro Pengendalian Operasional mempunyai tugas pokok menyusun jadwal serta alokasi dan pemeliharaan peralatan untuk perusahaan dan pelaksanaan operasi dan pemeliharaan prasarana, serta melakukan monitoring, evaluasi dan pengendalian kegiatan perusahaan SDA dan pelaksanaan pemeliharaan O dan P prasarana pegairan sesuai RKAP dan RKOP di wilayah Sungai Kali Brantas yang meliputi Divisi Jasa ASA I, II, dan III, mengkoordinasikan kegiatan pembinaan pelanggan, untuk menunjang tugas pokok Perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien. Adapun tugas Biro Pengelolaan Data dan Lingkungan adalah sebagai berikut:

- a. Menghimpun dan mengevaluasi prioritas program, jadwal dan alokasi sumberdaya untuk perusahaan dan pelaksanaan O&P sebagai rekomendasi dalam penyusunan RKAP dan RKOP.
- b. Memonitor, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan perusahaan dan pelaksanaan O&P prasarana serta sumberdaya yang digunakan.
- c. Memonitor, mengevaluasi dan memfasilitasi penertiban penambangan bahan galian golongan C di sumber-sumber air, pemanfaatan sumber air lainnya, dan penggunaan lahan dalam daerah sempadan sungai dan waduk.
- d. Memonitor, mengevaluasi dan mengendalikan pelayanan air dan pengendalian banjir.

- e. Memonitor, mengevaluasi dan memfasilitasi pembinaan pelanggan/mitra usaha
 - f. Memonitor dan mengevaluasi efektifitas tindak lanjut kunjungan Direksi ke lapangan dan stakeholders.
 - g. Menyampaikan rekomendasi kebijakan operasional perusahaan dan pelaksanaan operasi dan pemeliharaan prasarana serta sumberdaya yang digunakan.
 - h. Melakukan koordinasi pelaksanaan pembinaan pelanggan di wilayahnya.
 - i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Direktur Pengelolaan.
- 8) Biro Perencanaan dan Pengendalian Operasional.

Adapun tugas Biro Perencanaan dan Pengendalian Operasional adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun RKAP dan RKOP dalam rangka melaksanakan :
 - a) Perusahaan SDA meliputi pelayanan, pembangunan dan O&P prasarana SDA yang telah diserahkan.
 - b) Sebagian Pengelolaan SDA meliputi pemeliharaan preventif, Pengamanan sumber air dan prasarana SDA, Pemeliharaan darurat sumber air dan prasarana SDA, Pelaksanaan konservasi SDA dan pengendalian daya rusak air, Penggelontoran, pemantauan dan evaluasi kuantitas dan kualitas air, Pemberian bimbingan dan penyuluhan, Penugasan tertentu dan penugasan khusus dari Pemerintah.

- c) Investasi untuk pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional perusahaan.
 - b. Melakukan pengendalian & evaluasi pelaksanaan RKAP dan RKOP
 - c. Menyiapkan program dalam rangka mengusahakan dana dari pemerintah untuk keselamatan dan kemanfaatan umum.
 - d. Melakukan survai dan investigasi untuk keperluan operasi dan pemeliharaan.
 - e. Menyiapkan desain berupa gambar, RKS RAB untuk pekerjaan konstruksi.
 - f. Melakukan pengendalian teknis pelaksanaan pekerjaan konstruksi.
 - g. Membuat kurva H-Q dan H-V untuk wilayah Bengawan Solo.
- 9) Biro Keuangan dan Umum.

Biro Keuangan dan Umum mempunyai tugas pokok pengelolaan/ penatausahaan dan pengendalian sarana kerja, penatausahaan sarana keuangan, sumberdaya manusia, peralatan dan bahan serta pembinaan organisasi dan manajemen perusahaan untuk wilayah Sungai Bengawan Solo, untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien. Adapun tugas Biro Biro Keuangan dan Umum adalah sebagai berikut:

- a. Bagian Keuangan dan Sumberdaya Manusia:
 - a) Mengelola administrasi kepegawaian termasuk menyusun program kebutuhan pegawai dan pelatihan.
 - b) Melakukan perhitungan jam kerja dan biaya perjalanan dinas.

- c) Bersama-sama Bagian SDM dan Diklat melaksanakan pengadaan dan penempatan pegawai.
- d) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil.
- e) Melaksanakan jasa pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja.
- f) Menyusun anggaran biaya pegawai tahunan dan monitoring realisasi setiap bulan.
- g) Menyusun laporan keuangan (R/L, Neraca dan Arus Kas).
- h) Mengelola penerimaan dan pengeluaran uang (Kas dan Bank).
- i) Monitoring permintaan uang muka kerja (UMK) dan pertanggungjawabannya.
- j) Membuat voucher pembayaran, pelunasan, penerimaan.
- k) Melaksanakan pembukuan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi.
- l) Mengelola dan melaksanakan penyimpanan voucher (pembayaran, pelunasan, penerimaan).
- m) Melaksanakan pemungutan dan penyetoran pajak serta pelaporannya.
- n) Pembinaan terhadap petugas pembukuan dan pelaporan keuangan intern wilayah Sungai Bengawan Solo.
- o) Melakukan verifikasi dokumen yang berkaitan dengan uang perusahaan.
- p) Membuat surat tagihan Biaya Jasa Pengelolaan SDA (BJPSDA) dan hasil kegiatan usaha perusahaan.

q) Menginformasikan monitoring atas piutang kepada divisi terkait yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Bagian Umum :

a) Melaksanakan tata usaha kantor (rumah tangga dan kesekretariatan).

b) Melaksanakan kegiatan protokoler dan kehumasan.

c) Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan gedung dan asset lainnya yang dikelola/ dimiliki perusahaan sesuai batas kewenangan.

d) Mengatur penggunaan, pemeliharaan, perbaikan dan membuat buku riwayat kendaraan dinas.

e) Mengatur kerumahtanggaan dan tamu dinas.

f) Menyelenggarakan administrasi kelogistikan.

g) Mengurus surat-surat ijin tanah dan bangunan yang dimiliki dan atau diserahkan kepada perusahaan.

h) Melakukan inventarisasi asset yang diserahkan, termasuk menyiapkan laporan periodik ke kantor pusat.

i) Ikut mendorong optimalisasi pemanfaatan asset, khususnya tanah dan bangunan.

j) Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan gedung dan asset lainnya yang dimiliki perusahaan di lingkungan kantor dan Wisma Surakarta.

- k) Melaksanakan kegiatan keamanan di lingkungan Kantor dan wisma Surakarta.

5. Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum

Direktur Sumberdaya Manusia dan Umum mempunyai tugas di bidang sumberdaya manusia, rumah tangga dan sekretariat, perlengkapan dan umum, serta perusahaan jasa konstruksi dan peralatan, pariwisata, konsultasi, diklat dan kegiatan bisnis jasa non air baku lainnya. Selain itu juga melaksanakan fungsi koordinasi di wilayah Bengawan Solo dibidang Sumberdaya Manusia, pendidikan, pelatihan dan inventarisasi asset. Dalam menjalankan tugasnya Direktur Sumberdaya Manusia dan Umum dibantu/ membawahkan:

1) Divisi Jasa Umum - I

Bidang usahanya meliputi jasa konstruksi dan jasa sewa peralatan. Adapun tugas Divisi Jasa Umum I adalah sebagai berikut:

a. Bagian Administrasi dan Keuangan:

- a) Menyusun konsep RJPD, RKAD, RKOD Jasa Kontruksi dan Peralatan .
- b) Menyiapkan usulan RKAD bidang Administrasi dan Keuangan.
- c) Melaksanakan pembukuan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) dan Kebijakan Akuntansi (AK) Perum Jasa Tirta I.
- d) Menyiapkan rencana penerimaan, pembayaran dan pengendalian keuangan (rencana arus kas) secara periodik.

- e) Menyusun/mengelola inventaris Aktiva Tetap sesuai ketentuan yang berlaku di Perum Jasa Tirta I.
- f) Menyiapkan seluruh administrasi kontrak / perikatan di Divisi Jasa Umum - I (DJU-I).
- g) Membuat surat tagihan Jasa Kontruksi dan Peralatan (JKP) yang ditandatangani Kepala DJU - I, masuk ke rekening DJU-I.
- h) Mengajukan / menerima Uang Muka Kerja (UMK) dari Kepala DJU-I untuk operasional Administrasi dan Keuangan sesuai dengan kewenangannya.
 - i) Menyiapkan SPJ dan laporan kegiatan JKP.
 - j) Mengelola administrasi kepegawaian termasuk pembayaran kompensasinya.
 - k) Melaksanakan tata usaha kantor (rumah tangga dan kesekretariatan).
 - l) Menyiapkan administrasi kelogistikan (pengadaan barang/jasa, penyimpanan dan pendistribusiannya).
- b. Sub Divisi Jasa Konstruksi dan Peralatan :
 - a) Menyiapkan usulan RKAD bidang Jasa Konstruksi dan Peralatan (JKP) dan jasa konstruksi lainnya.
 - b) Menyusun program kerja bulanan sebagai penjabaran RKAD bidang JKP dan jasa konstruksi lainnya.

- c) Melaksanakan operasional pekerjaan JKP dan jasa konstruksi lainnya serta mengusahakan tercapainya pendapatan dan laba bersih minimal sesuai dengan laba dalam program RKOD.
- d) Mengendalikan efektivitas realisasi program kerja tersebut pada butir c.
- e) Membuat kontrak dan menandatangani sesuai dengan kewenangannya.
- f) Membuat surat tagihan JKP dan jasa konstruksi lainnya sesuai kewenangannya, masuk ke rekening DJU-I.
- g) Mengajukan/menerima Uang Muka Kerja (UMK) dari Kepala DJU-I untuk operasional JKP dan jasa konstruksi lainnya sesuai dengan kewenangannya.
- h) Membuat SPJ dan laporan kegiatan JKP dan jasa konstruksi lainnya.
- i) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya (dana, tenaga, alat dan sumber daya lainnya).
- j) Memasarkan JKP.

2) Divisi Jasa Umum – II

Bidang usahanya meliputi jasa pariwisata, AMDK, Konsultansi, Diklat, dan unit-unit bisnis strategis lainnya. Adapun tugas Divisi Jasa Umum – II adalah sebagai berikut:

a. Bagian Administrasi & Keuangan:

- a) Menyusun konsep RJPD, RKAD, RKOD Jasa Pariwisata & Unit-Unit Bisnis Strategis.
- b) Menyiapkan usulan RKAD bidang Administrasi & Keuangan.
- c) Melaksanakan pembukuan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) dan Kebijakan Akuntansi (AK) PJT I.
- d) Menyiapkan rencana penerimaan, pembayaran dan pengendalian keuangan (rencana arus kas) secara periodik.
- e) Menyusun / mengelola inventaris Aktiva Tetap sesuai ketentuan yang berlaku di PJT I.
- f) Menyiapkan seluruh administrasi kontrak / perikatan di Divisi Jasa Umum-II (DJU-II).
- g) Membuat surat tagihan Jasa Kontruksi dan Peralatan (JKP) yang ditandatangani Kepala DJU-II, masuk ke rekening DJU-II.
- h) Mengajukan / menerima Uang Muka Kerja (UMK) dari Kepala DJU-II untuk operasional Administrasi & Keuangan sesuai dengan kewenangannya.
- i) Menyiapkan SPJ dan laporan kegiatan JKP.
- j) Mengelola administrasi kepegawaian termasuk pembayaran kompensasinya.
- k) Melaksanakan tata usaha kantor (rumah tangga dan kesekretariatan).

- l) Menyiapkan administrasi kelogistikan (pengadaan barang/jasa, penyimpanan dan pendistribusiannya).
- b. Unit Usaha Jasa Pariwisata.
- a) Menyiapkan usulan RKAD bidang Jasa Pariwisata.
 - b) Menyusun program kerja bulanan sebagai penjabaran RKAD Jasa Pariwisata.
 - c) Mengoperasional Jasa pariwisata sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta mengusahakan tercapainya pendapatan dan laba bersih minimal sesuai dengan laba dalam program RKOD.
 - d) Mengendalikan efektivitas realisasi program kerja tersebut pada butir c.
 - e) Membuat kontrak dan menandatangani sesuai dengan kewenangannya.
 - f) Membuat surat tagihan Jasa Pariwisata sesuai kewenangannya, masuk ke rekening DJU-II.
 - g) Mengembangkan usaha pariwisata.
 - h) Memelihara dan mengembangkan fasilitas pariwisata.
 - i) Melakukan pemasaran pariwisata sehingga target yang dibebankan dapat tercapai.
 - j) Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga (ekstern) dalam rangka mengembangkan pariwisata.
- c. Unit Usaha Bisnis Strategis.

- a) Mewadahi dan melaksanakan usaha-usaha bisnis strategis yang dirintis oleh Bagian Pengembangan Usaha Strategis.
- b) Menyiapkan usulan RKAD bidang usaha bisnis strategis yang sudah mulai dioperasionalkan.
- c) Menyusun program kerja bulanan sebagai penjabaran RKAD Unit Bisnis Strategis.
- d) Mengoperasional bidang usaha bisnis strategis yang sudah siap untuk dioperasionalkan serta mengusahakan tercapainya pendapatan dan laba bersih minimal sesuai dengan laba dalam program RKOD.
- e) Mengendalikan efektivitas realisasi program kerja tersebut pada butir d.
- f) Membuat kontrak dan menandatangani sesuai dengan kewenangannya.
- g) Membuat surat tagihan atas usaha bisnis strategis sesuai kewenangannya, masuk ke rekening DJU-II.
- h) Mengembangkan unit usaha bisnis strategis.
- i) Memelihara dan mengembangkan fasilitas yang menjadi kewenangan unit usaha bisnis strategis.
- j) Melakukan pemasaran hasil produksi unit usaha bisnis strategis sehingga target yang dibebankan dapat tercapai.
- k) Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga (ekstern) dalam rangka mengembangkan unit bisnis strategis.

- l) Menyiapkan modul usaha diklat dalam rangka Perum Jasa Tirta I sebagai *training ground* dalam bidang SDA.
- m) Melaksanakan serta mempertanggungjawabkan kegiatan usaha utama (PLTM, SPAM, Konsultasi) dan kegiatan lainnya (Pariwisata, Rumah Sakit, Parsarana Telekomunikasi dan Ecobisnis, Pusat Pelatihan, Usaha Pertanian, AMDK)
- n) Merintis, melaksanakan dan mempertanggungjawabkan kerjasama dengan pihak ketiga dalam rangka pengembangan usaha serta mengevaluasi hasil kerjasamanya.

3) Biro Pengembangan SDM, Perlengkapan dan Rumah Tangga.

Biro Pengembangan SDM, Perlengkapan dan Rumah Tangga mempunyai tugas pokok pengelolaan/penatausahaan dan pengendalian sarana kerja, sumberdaya manusia termasuk pendidikan/pelatihan, peralatan, bahan, dan pengembangan organisasi untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien. Adapun tugas Biro Pengembangan SDM, Perlengkapan dan Rumah Tangga adalah sebagai berikut:

- a. Bagian Sumberdaya Manusia (SDM) dan Pendidikan dan Latihan (Diklat):
 - a) Menyiapkan konsep organisasi, lingkungan tugas dan ketentuan-ketentuan bidang SDM
 - b) Melakukan pengadaan dan pengembangan SDM sesuai dengan kebutuhan mulai dari rekrutmen, seleksi, dan penempatan.
 - c) Melaksanakan pendidikan dan pelatihan SDM.

- d) Mengelola administrasi kepegawaian termasuk penilaian prestasi, mutasi/demosi, hukuman disiplin SDM.
 - e) Melakukan penghitungan dan pembayaran kompensasi pegawai, meliputi gaji, imbalan prestasi, jasa produksi, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain
 - f) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil.
 - g) Mengatur jasa pelayanan kesehatan, keselamatan kerja, dan masa persiapan pensiun.
 - h) Menyiapkan administrasi perbantuan tenaga ke instansi lain (termasuk sistem kompensasinya).
 - i) Melaksanakan proses pensiun bagi pegawai yang telah memenuhi syarat.
- b. Bagian Rumah Tangga dan Sekretariat mempunyai tugas:
- a) Melaksanakan tata usaha Kantor Pusat (rumah tangga dan kesekretariatan umum).
 - b) Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan gedung dan asset lainnya yang diserahkan dan dimiliki perusahaan di Kantor Pusat.
 - c) Mengatur penyiapan ruangan/ tempat rapat dinas (di kantor dan di luar kantor) berikut prasarannya.
 - d) Mengatur penggunaan, pemeliharaan dan perbaikan kendaraan Kantor Pusat.

- e) Mengatur kerumahtanggaan dan tamu dinas Kantor Pusat.
- f) Melaksanakan kegiatan pengamanan di Kantor Pusat.
- g) Menyiapkan dan melaksanakan jadwal pelatihan rutin tenaga jasa keamanan.
- h) Sekretariat Direksi :
 - Menatausahakan dokumen perusahaan
 - Menyiapkan bahan rapat Direksi
 - Membuat risalah rapat Direksi.
- c. Bagian Perlengkapan mempunyai tugas :
 - a) Menyelenggarakan administrasi kelogistikan (pengadaan, penyimpanan).
 - b) Mengurus surat-surat ijin tanah/ bangunan yang dimiliki/ dikelola perusahaan.
 - c) Melakukan inventarisasi kekayaan perusahaan.
 - d) Melaksanakan pembinaan tata kelola inventaris di wilayah kerja perusahaan.
 - e) Ikut mendorong optimalisasi pemanfaatan asset, khususnya tanah dan bangunan.

6. Direktur Keuangan

Direktur Keuangan mempunyai tugas di bidang keuangan, sistem dan manajemen mutu, pembinaan harian pada Satuan Pengawasan Intern serta fungsi koordinasi di Wilayah Bengawan Solo dibidang keuangan dan anggaran. Dalam menjalankan tugasnya Direktur Keuangan dibantu/membawahkan:

1) Biro Keuangan

Biro Keuangan mempunyai tugas pokok pengelolaan/ penatausahaan dan pengendalian keuangan perusahaan, analisa dan evaluasi kebijakan/ pelaksanaan investasi, penempatan dan pemanfaatan dana untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien. Adapun tugas Biro Keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Bagian Anggaran mempunyai tugas :
 - a) Menyusun rencana penerimaan dan pengeluaran uang (proyeksi arus kas) secara periodik.
 - b) Mengelola penerimaan/ penyimpanan dan pengeluaran uang serta surat-surat berharga lainnya.
 - c) Menyusun rencana penempatan dana, penerimaan bunga dan memantau realisasinya.
 - d) Membuat surat tagihan BJPSDA pembangkitan listrik dan PDAM Surabaya dan verifikasinya serta memantau pelaksanaan/ penagihan pelunasannya.
 - e) Memeriksa permintaan panjar dan pembayaran tagihan dengan mempertimbangkan posisi dana, plafon dana (RKOP) dan urgensinya serta memonitor dan mendesak pelunasannya.
 - f) Melakukan administrasi perpajakan sesuai ketentuan yang berlaku.
 - g) Memonitor dan mengevaluasi realisasi vs rencana pendapatan dan biaya termasuk piutang perusahaan secara periodik.
 - h) Membantu penyusunan RKAP di bidang keuangan.

- i) Melakukan pembinaan ke Biro/ Divisi terkait dengan perpajakan dan pengelolaan UMK
- b. Bagian Akuntansi Keuangan mempunyai tugas:
 - a) Melaksanakan pembukuan sesuai dengan standar akuntansi keuangan dan kebijakan akuntansi.
 - b) Mengelola administrasi dan penyimpanan dokumen/ transaksi pendukung laporan keuangan.
 - c) Menyusun laporan keuangan bulanan, triwulan dan tahunan.
 - d) Mengkoordinir dan mengintegrasikan pelaksanaan pembukuan di Biro/ Divisi (program SIASAP) dengan Kantor Pusat (Program ASGL).
 - e) Membuat laporan uang muka kerja, komitmen/hutang, perhitungan penyusutan aktiva, piutang, serta membuat perhitungan cadangan penghapusan piutang.
 - f) Melakukan review/pengembangan dan aplikasi sistim informasi akuntansi dan ASGL.
 - g) Menyusun/mereview kebijakan akuntansi, bersama Bagian Akuntansi Manajemen.
 - h) Melakukan pembinaan ke Biro/ Divisi terkait dengan pembukuan dan SIASAP.
- c. Bagian Akuntansi Manajemen mempunyai tugas:
 - a) Menyusun konsep RKAP dan RJP bidang keuangan.

- b) Menyusun konsep laporan kinerja manajemen dan kinerja perusahaan bulanan, triwulan, dan tahunan.
 - c) Menyusun konsep ringkasan eksekutif laporan triwulanan dan tahunan serta menyusun konsep laporan manajemen tahunan beserta pendistribusiannya.
 - d) Melakukan verifikasi dokumen yang berkaitan dengan pengeluaran keuangan perusahaan (SPJ dan pembayaran).
 - e) Monitoring daftar inventaris/ aset serta menghitung penyusutannya untuk menyusun neraca perusahaan dan IKMN (bersama bagian perlengkapan).
 - f) Melakukan review kebijakan akuntansi perusahaan bersama Bagian Akuntansi Keuangan.
 - g) Menyusun/ menyiapkan evaluasi data keuangan yang diperlukan manajemen.
 - h) Menyiapkan penyelenggaraan Rapat Teknis, Pra RPB, dan Rapat Pembahasan Bersama (RPB) RKAP dan Laporan Tahunan.
 - i) Melakukan pembinaan petugas pembukuan di Biro/ Divisi.
 - j) Membuat perhitungan dan usulan Faktor Laba Perusahaan (FLP) Triwulan.
 - k) Membuat konsep usulan pembagian laba tahunan
- 2) Biro Sistem dan Manajemen Mutu

Biro Sistem dan Manajemen Mutu mempunyai tugas pokok:

a. Mengembangkan dan membina penerapan sistem prosedur tingkat perusahaan dan sistem manajemen mutu sesuai standar ISO, membina kepatuhan terhadap sistem maupun ketentuanketentuan yang berlaku untuk menunjang tugas pokok perusahaan dalam rangka mencapai pengelolaan yang efektif dan efisien. Adapun tugas Biro Sistem dan Manajemen Mutu adalah sebagai berikut:

a) Bagian Pengembangan Sistem :

- Menyusun/ memperbaiki dokumen sistem manajemen mutu dan sistem prosedur kerja perusahaan.
- Memberikan masukan di bidang sistem kepada manajemen (Direksi, Kepala Biro, Kepala Divisi) yang berkaitan dengan kebijakan strategi dan langkah lanjut yang perlu dilakukan untuk meningkatkan produktivitas/ kinerja perusahaan.
- Penyiapan sistem dan prosedur untuk pengelolaan perusahaan.

b) Bagian Kepatuhan Sistem:

- Melakukan pembinaan kepatuhan terhadap konsistensi sistem yang berlaku
- Melakukan pembinaan kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan yang berlaku termasuk pelaksanaan penerapan *Good Corporate Governance*.
- Melakukan pembinaan dalam penerapan SMM ISO untuk maksud-maksud pemeliharaan konsistensi penerapan dan perbaikan sistem manajemen.

- Mengelola Manajemen Resiko sesuai dengan pedoman yang ada
- Menghimpun dan kompilasi resiko yang ada pada masing-masing unit kerja dan membuat rencana tindak lanjut penyelesaian resiko, memantau pelaksanaannya.

4.1.8 Wilayah Kerja

Adapun wilayah kerja perusahaan adalah melaksanakan kegiatan-kegiatan usaha pemantauan kualitas air disepanjang sungai Kali Brantas beserta anak-anak sungainya. Wilayah Sungai Kali Brantas beserta anak sungainya meliputi Sungai Brantas, Amprong, Lesti, Metro, Lahor, Bambang, Lekso, Semut, Jari, Putih, Ewuh, Dawir, Parit Agung, Parit Raya, Ngrowo, Ngasinan, Tawing, Tugu, Bodeng, Song, Badak, Serinjing, Konto, Kedak, Widas, Kedungsuko, Ulo, Kuncir, Bening, Beng, Watudakon, Brangkal, Sadar, Kambing, Porong, Marmoyo, Surabaya, Kedurus, Wonokromo, dan Mas.

Adapun untuk Wilayah Sungai Bengawan Solo beserta anak sungainya meliputi Sungai Bengawan Solo, Tirtomoyo, Keduwang, Walikan, Dengkeng, Blora, Ceper, Ujung, Lohgede, Siwaluh, Grompol, Tempuran, Mungkung, Gambiran, Madiun, Ketegan, Cemer, Catur, Brangkal, Gandong, Kukur, Jungke, Ketonggo, Trinil, dan Sedayu Lawas.

4.1.9 Strategi, Kebijakan dan Progam Kerja Perusahaan

Dalam mencapai arah pengembangan yang telah ditetapkan, serta meningkatkan citra perusahaan dan mengurangi tuntutan/klaim pemanfaat air,

maka strategi, kebijakan dan program kerja yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

a. Strategi

- 1) Peningkatan pendapatan untuk jasa air dan non air dengan penata layanan jasa air konvensional maupun pengembangan jasa air non konvensional.
- 2) Mengembangkan sistem bisnis yang handal berbasis partisipasi masyarakat dan para pemangku kepentingan atau *stakeholders*.
- 3) Pengawasan dan pengendalian tata kelola perusahaan.
- 4) Penyusunan Rencana Jangka Panjang (RJP) sebagai panduan perusahaan secara aktif dan progresif.
- 5) Penerapan sistem jaminan mutu, penyatuan sistem tata kelola perusahaan dan peningkatan kinerja usaha secara menyeluruh pada seluruh wilayah kerja Perusahaan.

b. Kebijakan

- 1) Dukungan bagi peningkatan pendapatan untuk jasa air (konvensional maupun non-konvensional) serta jasa non-air melalui pengembangan usaha.
- 2) Penyediaan air baku untuk pemanfaat sesuai pola sebagai bentuk layanan dasar dan pemenuhan tugas pokok Perusahaan.
- 3) Mengembangkan sistem bisnis berbasis lingkungan (eko-bisnis) dan edukasi para pemangku kepentingan.

- 4) Pengawasan dan pengendalian tata kelola perusahaan melalui penerapan sistem manajemen mutu dan *good corporate governance* atau *GCG*.
- 5) Penyusunan RJP.
- 6) Sistem jaminan mutu, penyatuan sistem tata kelola perusahaan dan peningkatan kinerja usaha secara menyeluruh pada seluruh wilayah kerja Perusahaan.
- 7) Perubahan organisasi untuk mendukung pelaksanaan tugas Perusahaan secara efisien dan efektif.

c. Program Kerja

- 1) Peningkatan pendapatan untuk jasa air (konvensional maupun non-konvensional) serta jasa non-air melalui pengembangan usaha.
- 2) Mengembangkan sistem bisnis berbasis lingkungan (eko-bisnis) dan edukasi para pemangku kepentingan.
- 3) Sinergi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) untuk meningkatkan/memantapkan keberadaan dan peran Perusahaan.
- 4) Penempatan dana untuk mendukung pelaksanaan investasi dan kegiatan pokok Perusahaan.
- 5) Tindakan operasional untuk menjamin penyediaan air baku untuk pemanfaat sesuai pola yang disepakati sebagai bentuk layanan dasar dan pemenuhan tugas pokok Perusahaan.
- 6) Dukungan untuk BUMP serta mengkaji area irigasi di wilayah kerja Perum Jasa Tirta I yang berpotensi untuk dibentuk BUMP.

- 7) Mendukung dan mengamankan peningkatan target produksi beras di Provinsi Jawa Timur dengan meningkatkan koordinasi dan mengoptimalkan operasi waduk dengan memanfaatkan cadangan kekeringan.
- 8) Penerapan sistem manajemen mutu dan *good corporate governance (GCG)* secara menyeluruh pada semua direktorat.
- 9) Alokasi sumber daya untuk penyusunan Rencan Jangka Panjang (RJP).
- 10) Penguatan (*empowerment*) dan penerahan sumber daya untuk menciptakan kapasitas sebagai *water knowledge*.
- 11) Penerapan sistem jaminan mutu, penyatuan sistem tata kelola perusahaan dan peningkatan kinerja usaha secara menyeluruh pada seluruh wilayah kerja Perusahaan termasuk WS Bengawan Solo.
- 12) Menciptakan hubungan kemasyarakatan (*public relation*) aktif dan selektif.
- 13) Penyiapan dan pengembangan organisasi untuk mendukung pelaksanaan tugas Perusahaan secara efisien dan efektifitas.

4.1.10 Tugas Pokok Perusahaan Umum Jasa Tirta I

Tugas pokok Perum Jasa Tirta I diantaranya adalah:

- a. Melaksanakan Operasi dan Pemeliharaan Prasarana Pengairan

Kegiatan operasi dimaksudkan sebagai upaya untuk memanfaatkan air dan sumber-sumber air secara optimal dan mengendalikan pengaruh negatifnya yang berupa banjir, kekeringan dan pencemaran air. Konsep pola alokasi air yang dibuat Perum Jasa Tirta I dibahas dalam Tim Teknis

Pengaturan Tata Air (PTPA). Perum Jasa Tirta I melakukan peramalan dan pengendalian banjir di DPS Kali Brantas dengan menggunakan peralatan sistem peramalan dan peringatan dini banjir (*Flood Forecasting and Warning System*).

b. Pengusahaan Air dan Sumber Air

Tugas perusahaan dalam kegiatan pengusahaan dibidang sumber daya air dan bidang lain, dalam rangka memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dan dikelola oleh Perum Jasa Tirta I. Pengusahaan Sumberdaya Air ini meliputi:

- 1) Penyediaan air baku untuk perusahaan air minum, perusahaan listrik, usaha dan perkebunan, perikanan, industri, pelabuhan dan penggelontoran, serta perusahaan lain.
- 2) Penyediaan air bersih, air industri dan pengelolaan limbah Sedangkan untuk pengelolaan di bidang non air adalah:
 - a) Usaha pariwisata.
 - b) Jasa konsultasi, konstruksi dan sewa peralatan, serta usaha untuk pemanfaatan potensi yang dimiliki perusahaan.

c. Pengelolaan DPS antara lain perlindungan, pengembangan dan Penggunaan Air Serta Sumber-Sumber Air.

Prinsip dasar pengelolaan air antara lain:

- 1) Pengembangan, perlindungan, pemanfaatan dan pengendalian.
- 2) Berdasarkan asas kelestarian, kemanfaatan, keadilan, kemandirian, dan akuntabilitas.

3) Direncanakan dan dilaksanakan secara terpadu menyeluruh, berkelanjutan, berwawasan lingkungan dengan wilayah sungai sebagai kesatuan pengelolaan.

4) Lingkup pengelolaan berupa:

a) Pengelolaan Daerah tangkapan hujan (*watersheed management*) berdasarkan konsep:

- Tata guna air, lahan dan hutan diselenggarakan secara terpadu.
- Pengembangan dan pemanfaatan sumber daya air
- Partisipasi yang saling menunjang antara perencanaan, pengembangan serta pengelolaan.
- Pendekatan multi disiplin.

b) Pengelolaan Kuantitas Air (*Water Quantity Management*)

Dalam rangka peran serta mewujudkan kondisi kualitas air Kali Brantas sesuai dengan peruntukannya, Perum Tirta I sebagai Badan Pengelola DPS Kali Brantas sesuai Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 56/PRT/1991 dan KepGub Jawa Timur No. 28 Tahun 2000 mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam pengendalian pencemaran air dan pengawasan mutu, meliputi :

- Pemantauan dan evaluasi perubahan mutu air pada sumber-sumber air.

- Pengumpulan dan evaluasi data pencemaran air pada sumber air.
- Melakukan pemantauan dan evaluasi limbah cair yang dibuang ke sumber-sumber air pada daerah sempadan atau pada tempat yang ditentukan.

Oleh karena itu dibangun Laboratorium Kualitas Air (LKA) Perum Jasa Tirta I di Lengkong Mojokerto yang mempunyai tugas secara rutin melaksanakan kegiatan pemantauan kualitas air sungai, limbah industri dan limbah domestik. Laboratorium Kualitas Air Lengkong Mojokerto memulai aktivitasnya pada tahun 1986 dibawah Proyek Induk Pengembangan Wilayah Sungai Kali Brantas yang diresmikan pada tahun 1988 dan selanjutnya mulai tahun 1990 berada dibawah pengelolaan Perum Jasa Tirta I Malang.

Tekanan polusi terhadap badan sungai yang semakin meningkat, baik limbah domestik maupun limbah industri dan selalu bertambahnya pemanfaatan air sungai serta tuntutan akan kebutuhan kualitas air yang memadai dari tahun ke tahun jelas memerlukan pemantauan yang andal sehingga laboratorium tersebut perlu ditingkatkan melalui pembangunan LKA di Malang.

Laboratorium Kualitas Air Perum Jasa Tirta I di Malang dibangun dalam rangka meningkatkan keakuratan hasil analisis dengan meminimalkan waktu pengiriman sampel yang berasal dari daerah hulu Sungai Kali Brantas, disamping untuk menangkap peluang dari industri atau instansi di daerah hulu Sungai Kali Brantas (Malang, Blitar, Tulungagung, Kediri) yang memerlukan jasa analisis kualitas air maupun limbah cair. Mulai tanggal 2 Juli 2001 telah dilakukan uji

coba Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I di Malang untuk menggantikan kegiatan Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I di Lengkong Mojokerto yang selanjutnya akan direhabilitasi.

Dalam rangka kegiatan *Research and Development* dari Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), serta mendapatkan bantuan pembiayaan berupa pinjaman lunak dari Pemerintah Austria. LIPI menetapkan lokasi *Research And Development* di DPS Kali Brantas, dengan menyelenggarakan Proyek Eliminasi Polusi Sungai Brantas (*Brantas River Water Quality and Pollution Management Project / BRWQPMP*). Proyek tersebut dilaksanakan oleh Verbundplan GmbH (Austria) dengan jangka waktu pelaksanaan 5 tahun (1999–2004) termasuk 3 tahun masa operasi dan pemeliharaan untuk pelatihan dengan lingkup pekerjaan yang meliputi :

- a. Pemantauan Kalitas Air yang diambil dari 23 Stasiun WQMS (*Water Quality Monitoring*).

Pemantaun ini dilakukan secara otomatis oleh sebuah alat yang ditempatkan pada stasiun yang telah ditentukan. Di dalam setiap WQMS terdapat alat pengambilan sampel otomatis yang terdiri dari 24 botol dengan volume 500 ml. Pengambilan sampel bisa diatur melalui waktu pengambilan dari jumlah pengambilan per botol serta volume isi per botol.

- b. Pemantauan Rutin

- 1) Pemantauan Badan Air Sungai DAS Brantas

Pemantauan kualitas air dilakukan secara rutin sesuai dengan frekuensi pemantauan yaitu mingguan, 2 mingguan, bulanan, dan 3 bulanan.

Lokasi pemantauan kualitas badan air Kali Brantas dan anak sungainya terdiri dari 51 lokasi dengan frekuensi pemantauan :

- **Mingguan**

Waduk Sutami Hulu, Waduk Sutami Tengah, Waduk Sutami Hilir, Cangkir Tambangan, Muara Kali Tengah, Karangpilang, dan Ngagel/Jagir.

- **Bulanan**

Kedung Pedaringan, Waduk Lahor Hulu, Waduk Lahor Tengah, Waduk Lahor Hilir, Jembatan KaliPera, Jembatan Metro, Waduk Selorejo Hulu, Waduk Selorejo Tengah, Waduk Selorejo Hilir, Pintu Air Bendo, Jembatan Plandaan, Ngrombot Tambangan, Jembatan Lengkong, Jembatan Ploso, Bendungan Lengkong Baru, Jembatan Canggung, Jembatan Jetis, Jembatan Peming, Jembatan Irebeng, Bambe Tambangan, Jembatan Porong, Jembatan Ciro, D/S intake K. Pelayaran, Intake PDAM Delta Tirta, Jembatan Sepanjang, Bendungan Gunungsari dan Jembatan Petekan.

- **Triwulan**

Jembatan Pendem, Waduk Sengguruh, Jembatan Sengguruh, Kasemben Tambangan, D/S Waduk Wlingi, D/S Waduk Lodoyo, Pakel Tambangan, Waduk Wonorejo Hulu, Waduk Wonorejo Tengah, Waduk Wonorejo Hilir, Bendungan Tiudan, Jembatan Kendal, Bendungan Mrican, Jembatan Mekikis/Kertosono, Waduk Bening Tengah, Waduk Bening Hilir.

2) Pemantauan Kualitas Air Limbah Industri

Pemantauan kualitas effluent untuk beberapa limbah industri yang membuang limbah ke Daerah Pengaliran Sungai Kali Brantas dilakukan dengan frekuensi pemantauan 3 bulanan yang terdiri dari 53 lokasi yaitu : 5 industri di kota Malang. 11 industri di Kabupaten Malang. 5 industri di Kabupaten Tulungagung, 3 industri di Kota Kediri, 4 industri di Kabupaten Kediri, 1 industri di Kabupaten Nganjuk, 3 industri di Kabupaten Jombang, 4 industri di Kabupaten Mojokerto, 2 Industri di Kabupaten Sidoarjo, 9 industri di Kabupaten Gresik dan 6 industri di Kota Surabaya.

3) Pemantauan Kualitas Air Limbah Domestik dan Rumah Sakit

Pemantauan kualitas air limbah domestik, Rumah Sakit dan Hotel dilakukan dengan frekuensi pemantauan triwulanan. Lokasi pemantauan air limbah domestik dan rumah sakit terdiri dari 10 lokasi yang terletak di Surabaya (Hotel *Garden Palace*, RS. Budi Mulia, RS. Danno, RS. RKZ, RS William Both, Hotel Hilton, Saluran sanitasi umum Keputaran, Saluran sanitasi umum Darmokali dan Hotel Novatel) dan di Malang (RS. Syaiful Anwar).

4.1.11 Kepegawaian

Karyawan pada Perum Jasa Tirta I berstatus pegawai organik dan non organik. Pegawai organik adalah pegawai yang mempunyai persyaratan tertentu yang pengangkatannya berdasarkan formasi dan kemampuan perusahaan. Sedangkan pegawai non organik adalah pegawai perusahaan yang hubungan

kerjanya terbatas untuk jangka waktu tertentu. Dalam hal ini dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Pegawai Non Organik Tak Berjangka

Merupakan pegawai yang mempunyai keterampilan yang pengangkatannya berdasarkan formasi dan kemampuan perusahaan.

b. Pegawai Non Organik Berjangka

Merupakan pegawai yang mempunyai keterampilan yang pengangkatannya berdasarkan formasi dan kemampuan perusahaan dengan jangka waktu 2 tahun atau dapat diperpanjang 1 tahun.

Jumlah karyawan pada Perum Jasa Tirta I dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

*Tabel 4.1
Jumlah karyawan*

No	Divisi	Jumlah
1	Biro Pengembangan Usaha, Manajemen dan Teknologi	9
2	Biro Perencanaan dan Program	14
3	Biro Pengelolaan Data dan Lingkungan	19
4	Biro Pengendalian Operasi	322
5	Biro Pengembangan SDM, PLK & RT	32
6	Divisi Jasa Umum	34
7	Biro Keuangan	12
8	Biro Sistem dan Manajemen Mutu	7
9	Sekretaris Perusahaan	9
10	Satuan Pengawasan Intern	8
Total		466

Sumber: Perum Jasa Tirta I

4.1.12 Jam Kerja

Tabel 4.2
Pengaturan waktu jam kerja dan istirahat

Hari Kerja	Jam Kerja	Istirahat	Libur
Senin s/d Kamis	07.00-16.00	12.00-13.00	Sabtu dan Minggu
Jumat	07.00-16.00	11.00-13.00	

Sumber: Perum Jasa Tirta I

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hari kerja efektif yaitu mulai hari senin sampai dengan hari Jumat, hari libur di Perum Jasa Tirta I Malang adalah hari Sabtu dan Minggu. Sedangkan jam kerja efektif Perum Jasa Tirta I Malang adalah mulai dari jam 07.00- 16.00 dengan waktu istirahat yaitu 12.00 – 13.00 dan waktu istirahat pada hari Jumat yaitu 11.00 – 13.00.

4.2 PAPARAN HASIL PENELITIAN

4.2.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 83 orang responden karyawan Perum Jasa Tirta I Malang melalui penyebaran kuesioner maka dapat ditarik gambaran tentang responden sebagai berikut:

- a. Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.3
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
Laki-laki	48	57.8%
Perempuan	35	42.2%
Jumlah	83	100 %

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 83 responden tentang jenis kelamin dapat dijelaskan bahwa 48 responden (57,8%) berjenis kelamin laki-laki, dan 35 responden (42,2%) berjenis kelamin perempuan.

b. Berdasarkan Usia Responden

Tabel 4.4
Usia Responden

Usia	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
20 - 30 tahun	26	31.3%
31 - 40 tahun	33	39.8%
41 – 50 tahun	22	26.5%
>51 tahun	2	2.4%
Jumlah	83	100 %

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 83 responden tentang usia dapat dijelaskan bahwa 26 responden (31,3%) berusia 20 – 30 tahun, 33 responden (39,8%) berusia 31- 41 tahun, 22 responden (26,5%) berusia 41- 50 tahun, 2 responden (2,4%) berusia diatas 51 tahun. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa responden Perum Jasa Tirta I Malang sebagian besar berusia 31- 40 tahun.

c. Berdasarkan Pendidikan Responden

Tabel 4.5
Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
SLTP	3	3.6%
SLTA	16	19.3%
Diploma	17	20.5%
S1	41	49.4%
S2	6	7.2%
Jumlah	83	100 %

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 83 responden tentang pendidikan terakhir responden dapat dijelaskan bahwa 3 responden (3,6%) berpendidikan terakhir SLTP, 16 responden (19,3%) berpendidikan terakhir SLTA, 17 responden (20,5%) berpendidikan Diploma, 41 responden (49,4%) berpendidikan S1, dan 6 responden (7,2%) berpendidikan S2.

d. Berdasarkan Lama Bekerja Responden

Tabel 4.6
Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
1 – 4 tahun	26	31.3%
4 – 8 tahun	31	37.3%
9 – 12 tahun	17	20.5%
>12 tahun	9	10.8%
Jumlah	83	100%

Sumber : Sumber : Data Primer Diolah 2012

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 83 responden tentang lama bekerja responden dapat dijelaskan bahwa 26 responden (31,3%) bekerja 1- 4 tahun, 31 responden (37,3%) bekerja 4 – 8 tahun, 17 responden (20,5%) bekerja 9 – 12 tahun, 9 responden (10,8%) bekerja lebih dari 12 tahun.

4.2.2 Deskripsi Variabel

Dalam penelitian ini, terdiri dari 4 variabel yaitu Afeksi (X1), Loyalitas(X2), Kontribusi (X3), Penghormatan Profesional (X4) dan kinerja (Y). Dimana masing masing variable tersebut terdiri atas beberapa item pertanyaan dalam kuesioner akan disajikan jawaban responden berikut ini:

a. Variabel afeksi (X1)

Variabel ini terdiri dari 3 item, adapun hasil dari distribusi frekuensi jawaban dari responden masing-masing item adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi item-item
Variabel Afeksi

Item	Jawaban Responden										Total Frekuensi	Rata-rata skor item
	S T S	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%		
X1.1	-	-	4	4.8%	14	16.9%	35	42.2%	30	36.1%	83	4.10
X1.2	-	-	9	10.8%	25	30.1%	38	45.8%	11	13.3%	83	3.61
X1.3	1	1.2%	3	3.6%	17	20.5%	36	43.4%	26	31.3%	83	4.00
Rata-rata Variable Afeksi											3.90	

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari table diatas dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan bahwa atasan mempunyai banyak humor (X1.1), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden (36.1%), 35 responden (42.2%) menyatakan setuju, 14 responden (16.9%) menyatakan netral dan 4 responden (4.8%) menyatakan

tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju terhadap atasan mempunyai banyak humor.

Pada item yang menyatakan bahwa atasan termasuk orang yang disukai oleh orang lain sebagai teman ($X_{1.2}$), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden (13.3%), 38 responden (45.8%) menyatakan setuju, 25 responden (30.1%) menyatakan netral dan 9 responden (10.8%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap atasan termasuk orang yang disukai oleh orang lain sebagai teman.

Pada item yang menyatakan bahwa saya suka sekali dengan atasan sebagai rekan ($X_{1.3}$), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden (31.3%), 36 responden (43.4%) menyatakan setuju, 17 responden (20.5%) menyatakan netral, 3 responden (3.6%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1.2%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap suka sekali dengan atasan sebagai rekan.

b. Variabel Loyalitas

Variabel ini terdiri dari 3 item, adapun hasil dari distribusi frekuensi jawaban dari responden masing-masing item adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi item-item
Variabel Loyalitas

Item	Jawaban Responden										Total Frekuensi	Rata-rata skor item
	S T S	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%		
X2.1	-	-	5	6.0%	9	10.8%	39	47.0%	30	36.1%	83	4.13
X2.2	-	-	2	2.4%	9	10.8%	5	6.0%	67	80.7%	83	4.65
X2.3	1	1.2%	5	6.0%	11	13.3%	37	44.6%	29	34.9%	83	4.06
Rata-rata Variable Loyalitas											4,28	

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari table diatas dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan bahwa atasan akan membela jika sekiranya ada yang menyerang saya (X2.1), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden (36.1%), 39 responden (47.0%) menyatakan setuju, 9 responden (10.8%) menyatakan netral dan 5 responden (6.0%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap atasan saya akan membela saya jika sekiranya ada yang menyerang.

Pada item yang menyatakan bahwa atasan akan membela pekerjaan terhadap seseorang yang lebih tinggi meskipun atasan kurang mempunyai pengetahuan mengenai masalahnya (X2.2), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 67 responden (80.7%), 5 responden (6.0%) menyatakan setuju, 9 responden (10.8%) menyatakan netral dan 2 responden (2.4%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju terhadap atasan akan membela pekerjaan terhadap seseorang yang lebih tinggi meskipun atasan kurang mempunyai pengetahuan mengenai masalahnya.

Pada item yang menyatakan bahwa atasan akan tetap membela terhadap pihak lain dalam organisasi jika membuat kesalahan dan jujur (X_{2.3}), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 29 responden (34.9%), 37 responden (44.6%) menyatakan setuju, 11 responden (13.3%) menyatakan netral, 5 responden (2.4%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1.2%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atasan akan tetap membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika membuat kesalahan dan jujur.

c. Variabel Kontribusi

Variabel ini terdiri dari 3 item, adapun hasil dari distribusi frekuensi jawaban dari responden masing-masing item adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Distribusi Frekuensi item-item
Variabel Kontribusi

Item	Jawaban Responden										Total Frekuensi	Rata-rata skor item
	S T S	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%		
X _{3.1}	-	-	7	8.4%	27	32.5%	38	45.8%	29	34.9%	83	3.64
X _{3.2}	2	2.4	11	13.3%	31	37.3%	34	41.0%	5	6.0%	83	3.35
X _{3.3}	2	2.4%	10	12.0%	29	34.9%	38	45.8%	4	4.8%	83	3.39
Rata-rata Variable Kontribusi											3,46	

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari table diatas dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan bahwa bersedia melakukan usaha ekstra melebihi daripada yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan (X_{3.1}), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 29 responden (34.9%), 38 responden (45.8%) menyatakan setuju, 27 responden (32.5%) menyatakan netral dan 7 responden (8.4%)

menyatakan tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap bersedia melakukan usaha ekstra melebihi daripada yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan.

Dari item yang menyatakan bahwa tidak keberatan bekerja dengan sangat keras untuk atasan (X_{3.2}), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden (6.0%), 34 responden (41.0%) menyatakan setuju, 31 responden (37.3%) menyatakan netral, 11 responden (13.3%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap tidak keberatan bekerja dengan sangat keras untuk atasan.

Pada item yang menyatakan bahwa bersedia bekerja untuk atasan melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan (X_{3.3}), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden (4.8%), 38 responden (45.8%) menyatakan setuju, 29 responden (34.9%) menyatakan netral, 10 responden (12.0%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap bersedia bekerja untuk atasan melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan.

d. Variabel Penghormatan Profesional

Variabel ini terdiri dari 3 item, adapun hasil dari distribusi frekuensi jawaban dari responden masing-masing item adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Distribusi Frekuensi item-item
Variabel Penghormatan Profesional

Item	Jawaban Responden										Total Frekuensi	Rata-rata skor item
	S T S	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%		
X4.1	-	-	9	10.8%	10	12.0%	34	41.0%	30	36.1%	83	3.92
X4.2	3	3.6%	7	8.4%	14	16.9%	38	45.8%	21	25.3%	83	3.81
X4.3	1	1.2%	7	8.4%	15	18.1%	34	41.0%	26	31.3%	83	3.93
Rata-rata Variable Penghormatan Profesional											3,88	

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari table diatas dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan bahwa terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaannya (X4.1), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden (36.1%), 34 responden (41.0%) menyatakan setuju, 10 responden (12.0%) menyatakan netral dan 9 responden (10.8%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaannya.

Pada item yang menyatakan bahwa mengagumi keahlian professional atasan (X4.2), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden (25.3%), 38 responden (45.8%) menyatakan setuju, 14 responden (16.9%) menyatakan netral, 7 responden (8.4%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3.6%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mengagumi keahlian professional atasan.

Dan item yang menyatakan menghormati pengetahuan atasan dan kompetensinya dalam pekerjaan (X4.3), responden menyatakan sangat setuju

sebanyak 26 responden (31.3%), 34 responden (41.0%) menyatakan setuju, 15 responden (18.1%) menyatakan netral, 7 responden (8.4%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1.2%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menghormati pengetahuan atasan dan kompetensinya dalam pekerjaan.

e. Variabel Kinerja

Variabel ini terdiri dari 9 item, adapun hasil dari distribusi frekuensi jawaban dari responden masing-masing item adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Distribusi Frekuensi item-item
Variabel Kinerja

Item	Jawaban Responden										Total Frekuensi	Rata-rata skor item
	S T S	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%		
Y ₁	3	3.6%	6	7.2%	13	15.7%	43	51.8%	18	21.7%	83	3.81
Y ₂	2	2.4%	12	14.5%	13	15.7%	49	59.0%	7	8.4%	83	3.57
Y ₃	5	6.0%	3	3.6%	10	12.0%	40	48.2%	25	30.1%	83	3.93
Y ₄	4	4.8%	5	6.0%	6	7.2%	51	61.4%	17	20.5%	83	3.87
Y ₅	2	2.4%	6	7.2%	17	20.5%	43	51.8%	15	18.1%	83	3.76
Y ₆	2	2.4%	7	8.4%	14	16.9%	42	50.6%	18	21.7%	83	3.81
Y ₇	2	2.4%	6	7.2%	15	18.1%	41	49.4%	19	22.9%	83	3.83
Y ₈	-	-	9	10.8%	12	14.5%	48	57.6%	14	16.9%	83	3.81
Y ₉	2	2.4%	10	12.0%	13	15.7%	37	44.6%	21	25.3%	83	3.78
Rata-rata Variable Kinerja											3,79	

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari table diatas dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan bahwa mampu mengerjakan pekerjaan dengan jumlah yang sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan (Y₁), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden (21.7%), 43 responden (51.8%) menyatakan setuju, 13 responden (15.7%) menyatakan netral, 6 responden (7.2%) menyatakan tidak setuju dan 3

responden (3.6%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mampu mengerjakan pekerjaan dengan jumlah yang sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.

Pada item yang menyatakan bahwa selalu menetapkan target dalam bekerja (Y₂), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden (8.4%), 49 responden (59.0%) menyatakan setuju, 13 responden (15.7%) menyatakan netral, 12 responden (14.5%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa selalu menetapkan target dalam bekerja.

Pada item yang menyatakan bahwa berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah direncanakan (Y₃), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden (30.1%), 40 responden (48.2%) menyatakan setuju, 10 responden (12.0%) menyatakan netral, 3 responden (3.6%) menyatakan tidak setuju dan 5 responden (6.0%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah direncanakan.

Kemudian item yang menyatakan bahwa selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti (Y₄), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden (20.5%), 51 responden (61.4%) menyatakan setuju, 6 responden (7.2%) menyatakan netral, 5 responden (6.0%) menyatakan tidak setuju dan 4 responden (4.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti.

Dan item yang menyatakan bahwa mampu dan paham pekerjaan yang dilakukan (Y₅), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden (18.1%), 43 responden (51.8%) menyatakan setuju, 17 responden (20.5%) menyatakan netral, 6 responden (7.2%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa mampu dan paham pekerjaan yang dilakukan.

Pada item yang menyatakan bahwa sangat disiplin dalam bekerja (Y₆), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden (21.7%), 42 responden (50.6%) menyatakan setuju, 14 responden (16.9%) menyatakan netral, 7 responden (8.4%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa sangat disiplin dalam bekerja.

Pada item yang menyatakan bahwa mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan perusahaan (Y₇), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden (22.9%), 41 responden (49.4%) menyatakan setuju, 15 responden (18.1%) menyatakan netral, 6 responden (7.2%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan perusahaan.

Pada item yang menyatakan bahwa tidak pernah menunda-nunda pekerjaan (Y₈), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (16.5%), 48 responden (57.8%) menyatakan setuju, 12 responden (14.5%)

menyatakan netral dan 9 responden (10.8%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju tidak pernah menunda-nunda pekerjaan.

Dan item yang menyatakan bahwa sering menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pada yang ditargetkan (Y₉), responden menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden (25.3%), 37 responden (44.8%) menyatakan setuju, 13 responden (15.7%) menyatakan netral, 10 responden (12.0%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa sering menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pada yang ditargetkan.

4.2.3 Metode Analisis Data

a. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrument item masing-masing variabel pada penelitian yang dilakukan menggunakan program *SPSS 11.5 for windows* yakni sebagai berikut:

Tabel 4.12
 Hasil Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	R	Keterangan	Alpha Cronbach's	Keterangan
X1	X1.1	0.935	Valid	0.855	Reliabel
	X1.2	0.777	Valid		
	X1.3	0.928	Valid		
X2	X2.1	0.887	Valid	0.845	Reliabel
	X2.2	0.825	Valid		
	X2.3	0.909	Valid		
X3	X3.1	0.864	Valid	0.833	Reliabel
	X3.2	0.866	Valid		
	X3.3	0.868	Valid		
X4	X4.1	0.962	Valid	0.928	Reliabel
	X4.2	0.928	Valid		
	X4.3	0.922	Valid		
Y	Y1	0.867	Valid	0.939	Reliabel
	Y2	0.806	Valid		
	Y3	0.864	Valid		
	Y4	0.889	Valid		
	Y5	0.796	Valid		
	Y6	0.781	Valid		
	Y7	0.800	Valid		
	Y8	0.830	Valid		
	Y9	0.753	Valid		

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Berdasarkan table diatas yang merupakan ringkasan hasil pengujian instrument penelitian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument penelitian yang terdiri dari variable independent dan dependent (X1, X2, X3, X4 dan Y) dinyatakan valid karena nilai r hitung $>$ r tabel. Sedangkan untuk pengujian instrument yang terkait dengan kehandalam (*reliabilitas*) dapat dinyatakan semua variabel disifati reliabel karena nilai *alpha cronbach* $>$ 0,671. Dengan demikian seluruh instrument dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

b. Regresi Linier Berganda

Analisis *regresi* berganda digunakan untuk memprediksi dan memeriksa kuatnya hubungan antara variabel bebas yaitu Afeksi (X_1), Loyalitas (X_2), Kontribusi (X_3), dan Penghormatan Professional (X_4) dengan variabel terikat yaitu Kinerja (Y).

1. Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan untuk mengetahui hubungan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan analisis SPSS 11.5 for windows didapat model regresi seperti pada Tabel berikut:

Tabel 4.13
Persamaan Regresi

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.520	4.039			2.110	.038		
	Afeksi	-.529	.536	-.170		-.988	.326	.192	5.222
	Loyalitas	1.088	.330	.339		3.299	.001	.536	1.866
	Kontribusi	.200	.355	.062		.562	.576	.463	2.158
	P profesional	1.356	.397	.577		3.415	.001	.198	5.038

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari tabel di atas dan dengan persamaan

$$Y = 8,520 + -0.529 X_1 + 1.088 X_2 + 0.200 X_3 + 1.356 X_4$$

didapat kesimpulan bahwa :

- Konstanta (a) = 8,520 berarti bahwa kinerja akan konstan sebesar 8,520 satuan jika tidak ada pengaruh dari Afeksi (X_1), Loyalitas (X_2), Kontribusi (X_3), dan Penghormatan Professional (X_4).

- Kinerja akan meningkat sebesar -0.529 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_1 (afeksi). Jadi apabila Afeksi mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja akan meningkat sebesar -0.529 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- Kinerja akan meningkat sebesar 1.088 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_2 (Loyalitas). Jadi apabila Loyalitas mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 1.088 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- Kinerja akan meningkat sebesar 0.200 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_3 (Kontribusi). Jadi apabila Kontribusi mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0.200 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- Kinerja akan meningkat sebesar 1.356 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_4 (Penghormatan Profesional). Jadi apabila Penghormatan Profesional mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 1.356 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui kontribusi variabel bebas Afeksi (X_1), Loyalitas (X_2), Kontribusi (X_3), dan Penghormatan Professional (X_4) terhadap variabel terikat Kinerja digunakan nilai R^2 , nilai R^2 seperti dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.14
Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.747(a)	.558	.536	4.833	1.349

a Predictors: (Constant), P profesional, Kontribusi, Loyalitas, Afeksi

b Dependent Variable: Kinerja

Sumber : *Data Primer Diolah 2012*

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel di atas diperoleh hasil R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,536. Artinya bahwa 53,6% variabel Kinerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Afeksi (X_1), Loyalitas (X_2), Kontribusi (X_3), dan Penghormatan Professional (X_4). Sedangkan sisanya 46,4% variabel kinerja akan dipengaruhi oleh variable-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam variabel bebas, yaitu Afeksi (X_1), Loyalitas (X_2), Kontribusi (X_3), dan Penghormatan Professional (X_4) dengan variable Kinerja, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.747, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas dan variable terikat kuat. Hubungan antara variabel bebas dengan Kinerja kerja bersifat positif, artinya jika variable bebas semakin ditingkatkan maka produktifitas kerja juga akan mengalami peningkatan.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

a. Uji t (t-test)

Uji T digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel di bawah ini :

Tabel 4.15
Uji T/ Parsial

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.520	4.039		2.110	.038		
	Afeksi	-.529	.536	-.170	-.988	.326	.192	5.222
	Loyalitas	1.088	.330	.339	3.299	.001	.536	1.866
	Kontribusi	.200	.355	.062	.562	.576	.463	2.158
	P profesional	1.356	.397	.577	3.415	.001	.198	5.038

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Berdasarkan tabel diatas diperoleh hasil sebagai berikut :

Variabel	T hitung	Sig	Keterangan
Afeksi (X ₁)	-0,988	0,326	Tidak signifikan
Loyalitas (X ₂)	3,299	0,001	Signifikan
Kontribusi (X ₃)	0,562	0,576	Tidak signifikan
P. Professional (X ₄)	3.415	0,001	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dapat dilihat pada tabel diatas pengujian variabel bebas, yaitu Afeksi (X₁), Loyalitas (X₂), Kontribusi (X₃), dan Penghormatan Professional (X₄) dengan apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai Y (*variabel dependen*) berdasarkan individu. Pengujian hipotesis dengan membandingkan t tabel 1,980 maka diperoleh:

- a. Pengaruh afeksi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara Afeksi terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $-0,988 \leq t$ tabel $1,980$ dan nilai signifikansinya $0,326 \geq 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial afeksi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Loyalitas terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $3,299 \leq t$ tabel $1,980$ dan nilai signifikansinya $0,001 \geq 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial Loyalitas mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kontribusi terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $0,562 \leq t$ tabel $1,980$ dan nilai signifikansinya $0,576 \geq 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial kontribusi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh penghormatan professional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Penghormatan Profesional terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $3,415 \leq t$ tabel $1,980$ dan nilai signifikansinya $0,001 \geq 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial

Penghormatan Profesional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji F (F-test)

Uji F adalah uji simultan yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel *independen* yaitu Afeksi (X1), Loyalitas (X2), Kontribusi (X3), dan Penghormatan Profesional (X4) apakah berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja karyawan (Y) atau variabel *dependen*. Dan berikut adalah uji F yang menunjukkan besarnya uji F (F hitung). Dalam output SPSS uji F terletak pada tabel Anovab.

Tabel 4.16
Uji F/ Simultan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2304.732	4	576.183	24.663	.000(a)
	Residual	1822.231	78	23.362		
	Total	4126.964	82			

a Predictors: (Constant), P profesional, Kontribusi, Loyalitas, Afeksi

b Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Adapun untuk melihat F tabel pada $df_1 = 4$ $df_2 = 82$ diperoleh dari table distribusi F sebesar 2,48 pada taraf kepercayaan 95 % (Alpha = 5%). Hal tersebut membuktikan bahwa F hitung (24,663) \geq dari F tabel (2,48), sedangkan signifikansi (0,000) $<$ dari alpha pada taraf kepercayaan 95 % (Alpha 5%). Sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I Malang secara *simultan*.

Sedangkan H_0 yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I Malang secara simultan ditolak.

c. Variabel Dominan

Untuk menguji variable dominan, terlebih dahulu diketahui kontribusi masing-masing variable bebas yang diuji terhadap variable terikat. Kontribusi masing-masing variable diketahui dari koefisien determinasi regresi sederhana terhadap variable terikat. Berikut hasil output SPSS data koefisien determinan

Tabel 4.17
Koefisien determinan

		Kinerja	Afeksi	Loyalitas	Kontribusi	P profesional
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.512	.660	.365	.692
	Afeksi	.512	1.000	.454	.726	.837
	Loyalitas	.660	.454	1.000	.309	.657
	Kontribusi	.365	.726	.309	1.000	.556
	P profesional	.692	.837	.657	.556	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.000	.000
	Afeksi	.000	.	.000	.000	.000
	Loyalitas	.000	.000	.	.002	.000
	Kontribusi	.000	.000	.002	.	.000
	P profesional	.000	.000	.000	.000	.
N	Kinerja	83	83	83	83	83
	Afeksi	83	83	83	83	83
	Loyalitas	83	83	83	83	83
	Kontribusi	83	83	83	83	83
	P profesional	83	83	83	83	83

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari output SPSS diatas diinterpretasikan sebagai berikut:

Variabel	r	r ²	Kontribusi (%)
Afeksi (X ₁)	0,512	0,2621	26,21 %
Loyalitas (X ₂)	0,660	0,4356	43,56%
Kontribusi (X ₃)	0,365	0,1332	13,32%
P. Professional (X ₄)	0,692	0,4788	47,88%

Untuk menguji variabel dominan, terlebih dahulu diketahui kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat. Kontribusi masing-masing variabel diketahui dari koefisien determinasi regresi sederhana terhadap variabel terikat atau diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dari table di atas dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan adalah Penghormatan Profesional yang kontribusinya sebesar 47,88%.

4.2.5 Uji Asumsi Klasik

1. Autokorelasi

Menguji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara variabel pengganggu (e_t) pada periode tertentu dengan variabel pengganggu periode sebelumnya (e_{t-1}). Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilakukan dengan uji Durbin-Watson.

Tabel 4.18
Autokorelasi

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.747(a)	.558	.536	4.833	1.349

a Predictors: (Constant), P profesional, Kontribusi, Loyalitas, Afeksi

b Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari output SPSS di atas nilai Durbin-Watson 1.349, karena nilai Durbin-Watson dekat dengan 2 maka asumsi tidak terjadi autokorelasi terpenuhi.

2. Heterokedastisitas

Uji asumsi ini, bertujuan mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan dengan

pengamatan yang lain. Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman, yaitu mengkorelasikan antara absolute residual hasil regresi dengan semua variable bebas.

Tabel 4.19
Heterokedastisitas

		Afeksi	Loyalitas	Kontribusi	P profesional	ABS_RES1
Afeksi	Pearson Correlation	1	.454(**)	.726(**)	.837(**)	.005
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.966
	N	83	83	83	83	82
Loyalitas	Pearson Correlation	.454(**)	1	.309(**)	.657(**)	-.017
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.004	.000	.881
	N	83	83	83	83	82
Kontribusi	Pearson Correlation	.726(**)	.309(**)	1	.556(**)	.060
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.	.000	.593
	N	83	83	83	83	82
P profesional	Pearson Correlation	.837(**)	.657(**)	.556(**)	1	.053
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.634
	N	83	83	83	83	82
ABS_RES1	Pearson Correlation	.005	-.017	.060	.053	1
	Sig. (2-tailed)	.966	.881	.593	.634	.
	N	82	82	82	82	82

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari hasil output SPSS diatas di peroleh interprestasi sebagai berikut:

Variabel Bebas	R	Sig	Keterangan
Afeksi (X ₁)	0,005	0,966	Homoskedastisitas
Loyalitas (X ₂)	-0,017	0,881	Homoskedastisitas
Kontribusi (X ₃)	0,060	0,593	Homoskedastisitas
P. Professional (X ₄)	0,053	0,634	Homoskedastisitas

Dari table di atas menunjukkan bahwa variable yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas atau homoskedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data residual sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

3. Multikolinieritas

Uji ini untuk mendeteksi adanya gejala korelasi antar variabel bebas (independen). Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinieritas, dalam penelitian ini menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Pedoman untuk mengetahui terbebas dari multikolinieritas adalah mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 dan tidak melebihi 10.

Tabel 4.20
Variance Inflation Factor

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.520	4.039		2.110	.038		
	Afeksi	-.529	.536	-.170	-.988	.326	.192	5.222
	Loyalitas	1.088	.330	.339	3.299	.001	.536	1.866
	Kontribusi	.200	.355	.062	.562	.576	.463	2.158
	P profesional	1.356	.397	.577	3.415	.001	.198	5.038

a Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel independen tidak melebihi 10 dan nilai VIF berada disekitar angka 1. berarti dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Multikolinieritas pada variabel independen yaitu. Afeksi (X1), Loyalitas (X2), Kontribusi (X3), dan Penghormatan Professional (X4).

4. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika

nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 4.21
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.71405714
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.049
	Negative	-.055
Kolmogorov-Smirnov Z		.499
Asymp. Sig. (2-tailed)		.964

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Sumber : *Data Primer Diolah 2012*

Dari pengujian di atas, diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,964 > 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi.

5. Uji Linearitas

Pengujian Linearitas ini perlu dilakukan, untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linear antara variable X dan variable Y. Jika nilai sig $f < 0.05$, maka variable X memiliki hubungan linear dengan Y.

Tabel 4.22
Linearitas

Independent: Y

Dependent	Mth	Rsqr	d.f.	F	Sigf	b0	b1
X1	LIN	.262	81	28.74	.000	6.1014	.1642
X2	LIN	.436	81	62.52	.000	5.8164	.2057
X3	LIN	.133	81	12.42	.001	6.4989	.1134
X4	LIN	.479	81	74.34	.000	1.5985	.2943

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Dari out put diatas diperoleh semua nilai variabel independen yaitu Afeksi (X1), Loyalitas (X2), Kontribusi (X3), dan Penghormatan Professional (X4) sig f < 0,05, maka asumsi linearitas terpenuhi.

4.3 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.3.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Leader member exchange difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya.

Dalam Penelitian ini pengujian variabel bebas, yaitu Afeksi (X1), Loyalitas (X2), Kontribusi (X3), dan Penghormatan Professional (X4) dengan apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai Y (*variabel dependen*) berdasarkan parsial. Pengujian hipotesis dengan membandingkan t tabel 1,980 maka diperoleh:

1. Pengaruh afeksi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara Afeksi terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $-0,988 \leq t$ tabel 1,980 dan nilai signifikansinya $0,326 \geq 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial afeksi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Walaupun nilai rata-rata kuisioner 3,90 akan tetapi tidak menjamin bahwa afeksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I Malang. Ini disebabkan oleh kondisi lapangan atau kondisi perusahaan, hubungan kedekatan antara atasan dan bawahan, tidak menjamin kinerja karyawan akan semakin tinggi, karena karyawan cenderung tidak takut terhadap atasan dan bekerja asal-asalan sebagai formalitas saja. Dan dari segi atasanpun juga tidak bisa untuk menegur disebabkan sudah terlalu akrab, dan yang sering dilakukan oleh bawahan adalah berlomba-lomba mengambil hati atasan untuk memperkokoh posisi pribadi. Ini adalah sebuah kelemahan dari sebuah organisasi cultural karena profesionalisme dalam perusahaan tidak ada.

Dari Abu Dzar *radhiyallahu 'anhu*, dia berkata, Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* bersabda,

صَدَقَةٌ لَكَ أَنْحِيكَ وَجَهٍ فِي تَبَسُّمِكَ

“*Senyummu di hadapan saudaramu (sesama muslim) adalah (bernilai) sedekah bagimu*“. HR at-Tirmidzi (no. 1956), Ibnu Hibban (no. 474 dan 529).

Hadits yang agung ini menunjukkan keutamaan tersenyum dan menampakkan muka manis di hadapan seorang muslim, yang hadits ini semakna dengan sabda

Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* dalam hadits yang lain, “*Janganlah sekali-kali engkau menganggap remeh suatu perbuatan baik, meskipun (perbuatan baik itu) dengan engkau menjumpai saudaramu (sesama muslim) dengan wajah yang ceria*“. HSR Muslim (no. 2626).

Hadits ini mengajarkan kita betapa hal kecil yang sering kita nggap sepele dan kita abaikan ternyata memiliki nilai yang berharga dalam pandangan agama.

Dalam hadits lain yang diriwayatkan Ad-Dailamy, Rasulullah SAW bersabda:

”Sesungguhnya pintu-pintu kebaikan itu banyak: tasbih, tahmid, takbir, tahlil (dzikir), amar ma’ruf nahyi munkar, menyingkirkan penghalang (duri, batu) dari jalan, menolong orang, sampai senyum kepada saudara pun adalah sedekah.”

Hadits ini memberikan gambaran kepada kita bahwa kebaikan bisa kita lakukan dengan cara sederhana, sedekah itu tidak harus selalu kita lakukan dengan memberi sejumlah materi jika kita memang tidak punya apa-apa. Karena membuat gerakan ekspresif dengan menarik sudut bibir ke atas tanpa bersuara sudah merupakan sedekah.

2. Pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Loyalitas terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $3,299 \leq t$ tabel $1,980$ dan nilai signifikansinya $0,001 \geq 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial Loyalitas mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Loyalitas karyawan pada perusahaan adalah suatu keadaan atau aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang menyebabkan individu mempunyai dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Keinginan untuk bekerja semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan, tanggung jawab dan sikap kerja yang positif.

Karyawan hanya akan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja jika menemukan kenyamanan dan rasa aman. Dia merasa nyaman dengan lingkungannya, dengan sikap atasan atau rekan kerjanya, merasa aman dengan masa depannya, karir dan pekerjaannya. Rasa nyaman ini dengan sendirinya akan menumbuhkan kedekatan, kebahagiaan dan rasa memiliki. Sementara bekerja dan memiliki pekerjaan adalah salah satu cara untuk mendapatkan rasa aman. Jika kedua hal tersebut ada, maka dengan sendirinya loyalitas karyawan akan meningkat. Semakin meningkatnya loyalitas karyawan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan pandangan Islam membantu dan menolong kaum muslimin dengan lisan, harta, dan jiwa di manapun ia berada dan dalam semua kebutuhan, baik dunia maupun agama. Allah berfirman :

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ
ءَاوَوْا وَنَصَرُوا أُولَئِكَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَلَمْ يُهَاجِرُوا مَا لَكُمْ مِّن
وَلِيَّتِهِم مِّن شَيْءٍ حَتَّىٰ يُهَاجِرُوا ۚ وَإِنِ اسْتَنْصَرُوكُمْ فِي الدِّينِ فَعَلَيْكُمْ النَّصْرُ إِلَّا
عَلَىٰ قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُم مِّثَاقٌ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٧٦﴾

Artinya : “*Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad dengan harta dan jiwanya pada jalan Allah dan orang-orang yang memberikan tempat kediaman dan pertolongan (kepada orang-orang muhajirin), mereka itu satu sama lain lindung-melindungi. dan (terhadap) orang-orang yang beriman, tetapi belum berhijrah, Maka tidak ada kewajiban sedikitpun atasmu melindungi mereka, sebelum mereka berhijrah. (akan tetapi) jika mereka meminta pertolongan kepadamu dalam (urusan pembelaan) agama, Maka kamu wajib memberikan pertolongan kecuali terhadap kaum yang telah ada Perjanjian antara kamu dengan mereka. dan Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan*”.

Sedangkan Rosullulloh bersabda :

أَصَابِعِهِ بَيْنَ وَشَبَّكَ بَعْضًا بَعْضُهُ يَشُدُّ كَالْبُنْيَانِ لِلْمُؤْمِنِ الْمُؤْمِنِ

“*Orang mukmin terhadap orang mukmin yang lain bagaikan bangunan yang sebagian menyangga sebagian yang lain.*” (HR Bukhari dan Muslim)

مُظْلَمًا أَوْ ظَالِمًا أَخَاكَ انصُرْ

“*Tolonglah saudara kamu baik yang melakukan kezhaliman atau yang dizhalimi.*” (HR Bukhari)

يُسَلِّمُهُ وَلَا يَظْلِمُهُ لَا الْمُسْلِمَ أَخُو الْمُسْلِمِ

“*Seorang Muslim adalah saudara bagi Muslim yang lain, ia tidak meremehkannya, tidak menghinakannya, dan tidak menyerahkannya (kepada musuh).*” (HR Muslim)

3. Pengaruh kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kontribusi terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $0,562 \leq t$ tabel 1,980 dan nilai signifikansinya $0,576 \geq 0,05$ dan dapat disimpulkan bahwa secara parsial kontribusi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Kontribusi merupakan salah satu elemen daripada kualitas kehidupan kerja. Dalam penelitian ini kontribusi tidak berpengaruh terhadap kinerja Perum Jasa Tirta I Malang disebabkan oleh kontribusi karyawan rendah terhadap pencapaian target dan tujuan perusahaan. Banyak karyawan yang tidak mau melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan. Antara atasan dan bawahan merupakan dua orang yang berupa satu kesatuan yang berinteraksi (*dyad*) sehingga satu dengan yang lainnya saling berpengaruh. Oleh karena itu kesinergisan kedua belah pihak sangat penting demi tercapainya kinerja perusahaan yang bagus.

Sedangkan berkaitan dengan kontribusi dijelaskan sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Ali 'Imran: 159 :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ

سُحْبُ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: " Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya" (QS. Ali 'Imran: 159)

[246] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

Sebagaimana hadits nabi SAW yang lain yang berbunyi:

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ عِيَّاشٍ حَدَّثَنَا أَبُو غَسَّانَ مُحَمَّدُ بْنُ مُطَرِّفٍ قَالَ حَدَّثَنِي مُحَمَّدُ بْنُ الْمُنْكَدِرِ عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ رَحِمَ اللَّهُ رَجُلًا سَمَحًا إِذَا بَاعَ وَإِذَا اشْتَرَى وَإِذَا اقْتَضَى (رواه البخارى: 1934)

“Dari Jabir bin Abdullah ra. Bahwasannya Rosululloh Saw bersabda: Alloh menyayangi seseorang yang bermurah hati ketika menjual, ketika membeli dan ketika mengadakan penagihan” (HR. Bukhori: 1934).

4. Pengaruh penghormatan professional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Penghormatan Profesional terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $3.415 \leq t$ tabel 1,980 dan nilai signifikansinya $0,001 \geq 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial Penghormatan Profesional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penghormatan profesional mempunyai pengaruh yang signifikan dilatarbelakangi oleh kondisi persepsi bawahan terhadap atasan. Yaitu persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam maupun di luar perusahaan. Persepsi ini didasari pada data histori mengenai orang tersebut, seperti pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau di luar organisasi, dan penghargaan yang telah diterima. Dan rasa hormat antara bawahan dan atasan dan juga sebaliknya.

Menurut (Musri, 1998: 165) dalam pelayanan, profesionalisme merupakan hal yang sangat penting. Dalam pandangan Islam, Islam menyerahkan suatu urusan kepada orang yang mempunyai kemampuan (profesionalisme). Barang siapa yang menyerahkan urusan kepada orang yang tidak menguasainya, maka itu adalah tanda-tanda kehancuran.

Rosulullah SAW bersabda:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ
عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ

فَانْتَظِرُ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرُ
السَّاعَةَ (رواه البخارى: 6015)

“Jika amanah telah disia-siakan, tunggulah kehancuran”. Lalu sahabat bertanya:
“Ya Rosulullah, bagaimana menyia-nyiakannya?”. Rosulullah SAW menjawab,
“Jika urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya“ (HR. Bukhori: 6015)

Khalifah Umar bin Khattab r.a. berkata:

“Barang siapa menunjuk seseorang untuk suatu jabatan karena pertimbangan
cinta dan kedekatan kekeluargaan, dan ia memperkerjakannya hanya karena itu,
maka ia telah berkhianat kepada Allah, Rosul dan orang-orang beriman”.

Baik pimpinan maupun karyawan di Perum Jasa Tirta I sangat menjaga nama baik perusahaan, sehingga reputasi perusahaan sangat baik di dalam maupun di luar organisasi. Ini berpengaruh terhadap kinerja disebabkan semakin jarang mendengarkan keburukan perusahaan di mana bekerja, maka akan semakin semangat untuk bekerja, dan semakin sering mendengarkan kejelekan perusahaan tempat bekerja maka semakin rendah semangat kerja. Hal ini di sebabkan oleh cara pandang otak, semakin bagus reputasi perusahaan semakin bagus pula kinerja perusahaan tersebut. Reputasi juga sebagai salah satu motivasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4.3.2 Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Leader member exchange memberikan pengaruh sebesar 53,6% terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I Malang. Pengaruh ini cenderung tinggi

disebabkan difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange*.

Hal tersebut dibuktikan bahwa F hitung (24,663) \geq dari F tabel (2,48), sedangkan signifikansi (0,000) $<$ dari alpha pada taraf kepercayaan 95 % (Alpha 5%). Sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan Perum Jasa Tirta I Malang secara *simultan*.

Dan juga karyawan rela memberikan kontribusi lebih terhadap atasan, bahkan bersedia bekerja lebih dari pekerjaan yang sudah ditetapkan, untuk mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan.

Kemudian perasaan hormat antara bawahan dengan atasan, hormat berarti bukan takut akan tetapi merasa terpana dengan kompetensi dan keahlian atasan dibidangnya. Sehingga ini menimbulkan sebuah kepercayaan antara karyawan dengan atasan.

Hakekat kepemimpinan sebagai suatu *state of the mind and state of the spirit*, yaitu sikap alam pikir dan kejiwaan seorang pemimpin harus mampu memimpin dengan segala ucapan, perbuatan dan sikap atau perilaku hidup yang mendorong dan mengantarkan bawahan pada tujuan yang hendak dicapai.

Kualitas hubungan menentukan jumlah usaha fisik maupun mental, sumberdaya material, informasi dan dukungan sosial yang dipertukarkan antara atasan dan bawahannya (Liden *et al.*, 1993 dalam Erdogen *et al.*, 2002). Hubungan akan berkembang di dalam pertukaran kualitas tinggi yang diwujudkan

dengan tingkat saling percaya dan hormat yang tinggi, dan kualitas rendah didasarkan pada kontrak kerja formal.

Dansereau et al. (dalam Scandura, 1999) menyebutkan sebuah model deskriptif bagaimana kelompok kerja *Leader Member Exchange* dibedakan menjadi *in-group* dan *out-group* didasarkan pada kualitas hubungan pemimpin-anggota yang muncul antara atasan dan anggotanya di dalam kelompok kerja anggota *in-group* dikarakteristikan oleh kepercayaan, interaksi, dukungan dan *reward* formal/informal yang tinggi. Anggota *out-group* dikarakteristikan oleh kepercayaan, interaksi, dukungan dan *reward* formal/informal yang rendah. Hubungan *leader member exchange* kualitas tinggi (*in-group*) merupakan bukti keberhasilan pengembangan kepercayaan yang terus menerus antara pemimpin dan anggota.

Esensi kepemimpinan dalam setiap organisasi apapun sangat diperlukan kehadiran dan perannya, sekalipun dalam organisasi itu telah ditata struktur dan mekanisme kerja sedemikian sempurna. Kepemimpinan berperan untuk menserasikan kepentingan antar berbagai pihak. Hakekat kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar terarah ke titik tujuan akhir organisasi.

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer. Ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggung jawabkannya pada organisasi dan tentunya Allah SWT. Sesuai pandangan Islam,

seorang pemimpin hendaknya dapat me-*manage* hatinya dengan baik sehat lahir dan batin.

Jika seorang imam disuatu tempat dicintai oleh makmumnya, hal itu merupakan pertanda jamaah yang baik dan seorang imam yang baik adalah *fasikh* bacaannya. Hal ini menggambarkan dengan jelas bahwa seorang pemimpin disamping harus memiliki kemampuan untuk melakukan tugas-tugas kepemimpinan, juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dengan hati.

Hakikat perubahan kearah yang lebih baik sesungguhnya harus berawal dari sebuah kesadaran yang mendalam untuk bangkit dan terus bangkit. Dalam hadis Rosulullah SAW. Yang diriwayatkan oleh bukhari dijelaskan :

Dari Ibnu Umar radhiallahu 'anhuma, ia berkata : "Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa Sallam memegang pundakku, lalu bersabda : Jadilah engkau di dunia ini seakan-akan sebagai orang asing atau pengembara. Lalu Ibnu Umar radhiyallahu anhuma berkata : "Jika engkau di waktu sore, maka janganlah engkau menunggu pagi dan jika engkau di waktu pagi, maka janganlah menunggu sore dan pergunakanlah waktu sehatmu sebelum kamu sakit dan waktu hidupmu sebelum kamu mati"(Bukhari no. 6416).

Hadits ini menganjurkan agar mempergunakan saat sehatnya dan berusaha dengan penuh kesungguhan selama masa itu karena khawatir bertemu dengan masa sakit yang dapat merintangai upaya beramal. Begitu pula dengan kalimat "waktu hidupmu sebelum kamu mati" mengingatkan agar mempergunakan masa hidupnya, karena angan-angannya lenyap, serta akan muncul penyesalan yang berat karena kelengahannya sampai dia meninggalkan kebaikan.

Hadits ini dapat dijadikan prinsip dasar serta konsep kinerja. Dalam hadits ini terdapat anjuran bagi seseorang untuk menggunakan waktu atau kesempatan

yang ada dengan sebaik-baiknya. Hadits ini juga mengandung arti larangan bahwa janganlah menunda amal yang dapat dilakukan pada waktu dan kesempatan yang ada. Tentunya amal–amal yang baik dan dapat diartikan sebuah pekerjaan.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Di Perum jasa Tirta I Malang *Leader Member Exchange* berbentuk pola komunikasi cultural antara atasan dan bawahan, ini ditunjukkan dengan atasan humoris, dan juga atasan banyak disukai oleh karyawannya. Kemudian untuk segi yang atasan selalu akan membela bawahan terhadap atasannya yang lebih tinggi, sehingga ini menciptakan sebuah persaudaraan yang saling memiliki satu dengan lainnya.

4.3.3 Pengaruh Penghormatan Profesional terhadap kinerja karyawan.

Dalam pengaruh sebuah organisasi perlu adanya sebuah pengakuan dan kepercayaan antara pemimpin dan juga bawahannya. Begitu juga sebaliknya bahwa bawahan harus lebih percaya kepada atasannya. Tanpa sebuah pengakuan dan kepercayaan organisasi tidak akan berjalan dengan sinergis. Terkait penghormatan profesional seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai

kompetensi dan keahlian professional, sehingga keberadaannya sebagai pemimpin tidak dianggap sebelah mata oleh bawahan. Penghormatan professional mempunyai pengaruh sangat dominan terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian ini yang memberikan kontribusi sebesar 47,88%.

Pada item penghormatan professional ini yang menjadi inti adalah bahwa karyawan percaya akan kompetensinya atasan terkait bidang yang dipimpinnya, sehingga karyawan dalam bekerja berusaha untuk melakukan usaha semaksimal mungkin, dikarena atasan akan mengetahui dan paham terkait apa yang menjadi pekerjaan bawahan.

Kinerja karyawan akan semakin tinggi jika mampu dan paham dengan kerjanya. Fungsi atasan disini sebagai fungsi kontroling terkait kinerja karyawan dan berusaha membantu jika mengalami sebuah kesulitan.

Penghormatan professional persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memliki dan membangun reputasi didalam atau luar organisasi, Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis mengenai orang tersebut, seperti: pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

Reputasi perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, semakin bagus reputasi perusahaan makanya akan semangat karyawannya untuk bekerja. Reputasi sebagai sumber motivasi untuk meningkatkan kinerja.

Telah jelas perintah dan larangan Allah mengenai sikap kerja professional. Lalu mungkin manusia bertanya, bagaimana caranya bekerja secara professional. Berikut sabda Rasulullah SAW:

“Sesungguhnya Allah telah menetapkan kebaikan bagi segala sesuatu. Maka apabila kalian membunuh, perbaikilah dalam membunuh; dan apabila kalian menyembelih, perbaikilah dalam menyembelih; hendaknya ada diantara kalian yang menajamkan pisaunya dan menyenangkan hewan yang disembelih” (HR Muslim, dari Abu Ya’la Syaddad bin Aus RA).

