BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

Sebagai gambaran singkat berdasarkan beberapa data yang bisa ditemukan, sejarah listrik Indonesia dapat diuraikan sebagai berikut:

4.1.1.1. Zaman Pemerintahan Hindia Belanda

Menurut berbagai keterangan yang ditemukan menyatakan bahwa cahaya listrik mulai bersinar di wilayah Indonesia pada akhir abad ke 19 zaman pemerintahan Hindia Belanda.

Pembangunan kelistrikan di wilayah Indonesia terjadi sebagai berikut:

a. Elektrifikasi di wilayah kota Batavia sekitar tahun 1893 merupakan Stads Bedrijf yang dikelola oleh Pemerintahan Daerah setempat dengan nama Electricteit Bedrijf Batavia.
b. Elektrifikasi di wilayah kota Medan sekitar tahun 1903 sebagai Stads Bedrijf yang dikelola oleh Pemerintah Daerah dengan nama Electricteit Bedrijf Medan (Deli).
c. Elektrifikasi di wilayah Surabaya kira-kira pada tahun 1907, merupakan Stads Bedrijf yang dikelola oleh Pemerintah Daerah dengan nama Electricteit Bedrijf Surabaya.

Tahun-tahun berikutnya menurut keterangan dari beberapa sumber yang kurang jelas, kelistrikan dibangun di Palembang dalam kaitannya dengan usaha pertambangan minyak. Di Ambon dan Makasar untuk kepentingan militer.

Setelah perusahaan listrik yang berpusat di negeri Belanda didirikan di beberapa wilayah Indonesia (umumnya pembangkit), maka pendistribusian tenaga listrik oleh Pemerintah Daerah dialirkan kepada Perusahaan Listrik Swasta.

Menurut catatan pendirian Perusahaan Listrik Belanda di Indonesia terjadi sebagai berikut :

1. Perusahaan Listrik NV NIGM yang kemudian namanya berubah menjadi NV OGEM.
2. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 28 tanggal 27 Juni 1913, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah Kota Batavia.
    a. Izin beroperasi diberikan dengan Surat Keputusan No. 29 tanggal 1 Nopember 1915, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah kota Messterconnelis (Jatinegara).
    b. Izin beroperasi diberikan dengan Surat Keputusan No. 14 tanggal 17 Mei 1924, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah kota Tangerang.
    c. Izin beroperasi diberikan dengan Surat Keputusan No. 6 tanggal 6 Nopember 1924, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah kota Bandung.
    d. Izin beroperasi diberikan dengan Surat Keputusan No. 20 tanggal 25 Nopember 1925, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah Kebayoran Lama.
    e. Izin beroperasi diberikan dengan Surat Keputusan No. 12 tanggal 16 Juni 1927, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah kota Bandung Luar Kota.

Pemberian operasi kepada NV NIGM di luar Jawa antara lain dikeluarkan untuk wilayah kota Medan kemudian secara berturut-turut menyusul wilayah Palembang, Makasar atau Ujung Pandang, Tanjung Karang (Lampung) dan Manado.

Keterangan yang jelas mengenai izin beroperasi kepada NV NIGM konsensi di luar Jawa tidak belum ditemukan tetapi menurut berbagai pendapat dan keterangan yang diperoleh, untuk wilayah Palembang terjadi sebelum tahun 1920, dan untuk wilayah lainnya terjadi setelah tahun 1920, misalnya Medan, Tanjung Karang (Lampung), Makasar (Ujung Pandang), Manado dan sebagainya.

3. Perusahaan Listrik NV ANIEM

   a. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 6 tanggal 8 Februari 1914, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah Surabaya, Semarang, Yogyakarta.

   b. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 25 tanggal 9 Mei 1927, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah untuk berbagai kota di Jawa Tengah dan Jawa Timur diluar wilayah yang telah dikelola oleh OGEM, ELECTRA, EMR, dan EMB**.**

   c. Pemberian Izin beroperasi kepada NV ANIEM untuk Elektrifikasi wilayah diluar Jawa antara lain : Bukit Tinggi, Pontianak, Ambon dan sebagainya**.**

4. Perusahaan Listrik NV GEBEO

Perusahaan Listrik NV GEBEO merupakan usaha bersama Pemerintah Jawa Barat ikut serta dengan Keputusan yang dikeluarkan sebagai berikut:

a. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 24 tanggal 30 Januari 1923/ 1928, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi untuk wilayah Bandung dan sekitarnya (sebelum lampu gas, listrik dan militer).
b. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 24 tanggal 19 Maret 1923/1928, dengan pemberian konsensi untuk kota Bogor dan sekitarnya (sebelum gas).
c. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 24 tanggal 4 Desember 1938, No. 17 tanggal 21 Desember 1930, No. 21 tanggal 20 Mei 1940, No. 30 tanggal 18 Januari 1940, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah Keresidenan dan Kabupaten seluruh Provinsi Jawa Barat kecuali Bandung dan Jakarta yang telah dikelola oleh NV NIGM**.**

5. Perusahaan Listrik ELECTRA
    a. Izin beroperasi dikeluarkan kepada Perusahaan Listrik ELECTRA dengan Surat Keputusan No. 37 tanggal 7 Juni 1915, dengan pemberian konsensi untuk wilayah kota Tulung Agung.
    b. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 31 tanggal 4 September 1922 dan dengan Surat Keputusan No. 33 tanggal 30 Maret 1927, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah kota Tulung Agung.
6. Perusahaan Listrik SEM
    a. Izin beroperasi dikeluarkan kepada Perusahaan Listrik SEM dengan Surat Keputusan No. 15 tanggal 21 Desember 1925, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah kota Kesultanan Surakarta.

b. Izin beroperasi dikeluarkan kepada Perusahaan Listrik SEM dengan Surat Keputusan No. 8 tanggal 8 Januari 1937, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah Kabupaten dan sebagainya yang termasuk dalam Kesultanan Surakarta.

7. Perusahaan Listrik OJEM

Izin beroperasi dikeluarkan kepada Perusahaan Listrik OJEM dengan Surat Keputusan No. 28 tanggal 24 Pebruari 1925, No. 8 tanggal 26 Desember 1925, No. 61 dan 62 tanggal 29 Agustus 1927, No. 16 tanggal 18 Juni 1929, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah Keresidenan Panarukan dan beberapa Kabupaten disekitarnya.

8. Berdiri dan beroperasinya Perusahaan Listrik EMR.

a. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 12 tanggal 25 Juni 1927, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah kota Rembang.

b. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 8, No. 9, No. 10 tanggal 4 Maret 1929, untuk menambah konsensinya memperluas Elektrifikasi di wilayah Kabupaten Blora dan Kabupaten Bojonegoro.

9. Berdiri dan beroperasinya Perusahaan Listrik EMB

Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No. 31 tanggal 27 September 1939, dengan pemberian konsensi untuk Elektrifikasi wilayah Keresidenan Banyumas dan beberapa Kabupaten sekitarnya.

4.1.1.2. Perusahaan Listrik pada Zaman Jepang

Dalam perang dunia kedua semua Perusahaan Listrik di wilayah Indonesia dengan sendirinya berada dibawah pengawasan tentara Jepang, antara lain Perusahaan Listrik Belanda yang berada dibawah Angkatan Darat Jepang, dijadikan Perusahaan Listrik Jepang dengan nama sebagai berikut :

a. Jawa Denki JigyokoskaKantor Pusat di Jakarta
b. Seibu Jawa Denki Sha di wilayah Jawa Barat
c. Chobu Jawa Denki Sha di wilayah Jawa Tengah
d. Tobu Jawa Denki Sha di wilayah Jawa Timur
e. Cabang-cabang Perusahaan Listrik tetap seperti semula

Dengan berdirinya menjadi Perusahaan Listrik Jepang dibawah pengawasan Angkatan Darat Jepang, maka pimpinan perusahaan dipegang oleh tenaga yang didatangkan dari Jepang.

4.1.1.3. Perusahaan Listrik pada Zaman Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia sampai sekarang

Berkumandangnya proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia dan gagalnya serta tidak berlangsungnya Bung Karno pada waktu itu menggembleng rakyat pada rapat raksasa di lapangan Ikada pada tanggal 19 September 1945, karena dihalangi tentara Jepang telah menimbulkan pengaruh serta rasa tidak puas, bukan hanya di kalangan rakyat tetapi juga telah menggugah hati serta mempertebal tekad karyawan Perusahaan Listrik dari penguasa Jepang.

Pengambilalihan pimpinan Perusahaan Listrik pertama-tama terjadi pada tanggal 21 September 1945 di Pusat (Jawa Denki Jezyp Kosaha) Jakarta oleh Kesatuan Aksi Karyawan Listrik, setelah gagalnya rapat tanggal 19 September 1945 dan dalam hari berikutnya pengambil alihan meluas ke daerah lainnya

seperti Perusahaan Listrik di daerah Surabaya, Semarang, Bandung, Yogyakarta dan berbagai kota lainnya di Pulau Jawa atau di luar Pulau Jawa.

Kesatuan Aksi Karyawan Perusahaan Listrik di seluruh Indonesia berhasil mengambil alih pimpinan dari Perusahaan Listrik Pengusaha Jepang secara keseluruhan dapat diambil dan diselesaikan pada pertengahan bulan Oktober 1945. Perusahaan Listrik yang telah diambil alih dari Pengusaha Jepang, kemudian oleh Kesatuan Aksi Perusahaan Listrik diserahkan kepada Pemerintah departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga (PUT) di Jakarta.

Dengan penetapan pemerintah No. 1SD/1945 tanggal 27 Oktober 1945 merupakan hari dan tanggal yang sangat bersejarah bagi karyawan listrik generasi 1945, karena hari tersebut ditetapkan hari jadi listrik yang telah diperolehnya melalui perjuangan pengambil alihan yang cukup berat dan banyak meminta pengorbanan, baik yang gugur maupun yang cacat dan kehilanagn harta yang terjadi di seluruh Indonesia sebagai manifestasi perjuangan Karyawan listrik ikut mengisi dan mempertahankan Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia.

Dalam salah satu persetujuan hasil Konferensi Meja Budar di Negeri Belanda antara lain ditetapkan bahwa kecuali perusahaan milik pemerintah (Lands Waterkracht Bedrijven atau LWB), semua perusahaan listrik dikembalikan pada pemilikinya sebelum perang, ialah Perusahaan Listrik Belanda seperti antara lain: NV. OGEM, NV. ANIEM, NV. GEBEO dan sebagainya.

Setelah penyerahan kedaulatan dari Pemerintahan Belanda pada Republik Indonesia Serikat yang kemudian menjadi Negara Kesatuan Republik Indonesia. Perusahaan Listrik milik pemerintah LWB tetap dikuasai Indonesia dengan nama

perusahaan Listrik Negara (PLN). Direksi Pembangkitan yang bernaung dibawah Direktorat Jendral Ketenagaan Kementrian Pekerjaan Umum dan Tenaga (PUT).

Tuntutan nasionalisasi Perusahaan Listrik Belanda merupakan salah satu program Organisasi Buruh (SBLGI) non-vaksentral. Dalam melaksanakan program perjuangannya masalah nasionalisasi Perusahaan Listrik oleh ketua umum PB SELGI Kobarsih dibawa ke Forum Dewan Perwakilan Rakyat dan dapat menjadi ”Mesi Sidik Joyosukarto Cs” yang diterima dengan aklamasi Sidang DPR pada tahun 1952 atas dasar habisnya masa konsensi yang diberikan Perusahaan Listrik Belanda.

Pelaksanaan nasionalisasi terhadap Perusahaan Listrik NV OGEM untuk Jakarta dan Bandung terjadi pada tanggal 1 Januari 1954, untuk NV ANIEM terjadi pada tanggal 1 Nopember 1954 untuk elektrifikasi wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Setelah kedua perusahaan listrik dinasionalisasikan, maka terbentuklah ”PENUDITEL” sebagai pusatnya adalah Direksi Distribusi dan Panupetel dengan pusatnya adalah Direksi Pembangkitan yang keduanya dibawah Direktorat Jenderal ketenagaan Kementrian PUT.

Tahun 1957 karena tuntutan kembalinya Irian Barat menjadi sengketa dan menimbulkan bentrokan senjata, maka semua perusahaan listrik yang masih dipegang oleh perusahaan asing diambil alih oleh para karyawan, kemudia diserahkan kepada pemerintah. Untuk pengelolaan selanjutnya pemerintah membantu Dewan Direksi yang anggotanya terdiri dari Direktur Panupetel. Direktu eks NV GEBEO, Direktur eks NV. ANIEM dan Sekjen PUT yang bertindak sebagai Ketua Dewan Direktur.

Sebagai tindak lanjut setelah pembentukan Dewan Direktur, maka untuk mempersatukan kelistrikan di seluruh wilayah Indonesia, pemerintah memasukan kedalam satu wadah Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik yang dibentuk berdasarkan pada landasan Undang-undang No. 19 tahun 1960 dengan Keputusan Menteri PUT No. 16/I/PO tanggal 20 Mei 1961.

Pada tahun 1965 Struktur Organisasi Perusahaan Listrik Negara di seluruh wilayah Indonesia ditetapkan menjadi 14 (empat belas) kesatuan wilayah dengan cabang-cabang yang terdiri dari:

a. 12 (dua belas) PLN Eksploitasi Distribusi
b. 1 (satu) PLN Eksploitasi Pembangkitan
c. 1 (satu) PLN Gas

Gas pada tahun 1965 dengan peraturan PUT No. 9/PRT/1964 Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU PLN) dibekukan dan dengan Peraturan No. 1/PRT/1965, 2 (dua) perusahaan listrik dan gas dipecah menjadi:

a. Perusahaan Listrik Negara (PLN)
b. Perusahaan Gas Negara (PGN)

Dalam struktur organisasi khusus PLN yang baru, ditetapkan 15 buah kesatuan wilayah eksploitasi, dimana masing-masing eksploitasi termasuk sektor pembangkitan.

Berdasarkan Peraturan Menteri PUTL No. 013/PRT/1957 tanggal 8 September 1972 tentang organisasi dan tata kerja perusahaan umum listrik negara, maka PLN mengadakan reorganisasi menyangkut nama, tugas dan wilayah kerja di daerah. Kemudian berdasarkan pengumuman PLN Eksploitasi XI diubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara Distribusi Jawa Barat. Dengan adanya

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 23 tahun 1994 tanggal 16 Juni 1994 tentang pengalihan Bentuk Perusahaan Listrik Negara menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), maka bentuk Perusahaan Persero dengan sebutan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat sejak 30 Juli 1994 sesuai dengan akte pendirian.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten wilayah kerja daerah propinsi Jawa Barat dan Banten yang mempunyai 15 Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) dan satu Unit Pengaturan Distribusi. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten mempunyai Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) sebagai berikut:

1. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Bandung
2. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Cimahi
3. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Majalaya
4. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Garut
5. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Tasikmalaya
6. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Cirebon
7. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Purwakarta
8. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Bogor
9. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Sukabumi
10. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Cianjur
11. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Sumedang
12. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Karawang
13. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Banten Utara
14. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Banten Utara
15. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Bekasi
16. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Depok
17. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Cikarang
18. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Indramayu
19. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Gunung Putri
20. Area Pengaturan Distribusi (APD)

2.1.4 Visi, Misi dan Motto PT.PLN (Persero)

a. Visi

Di akui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

b. *Misi*

Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.

1. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
2. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
3. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

c. Motto

“ Listrik untuk kehidupan lebih baik “. (*Electricity for a better life*)

2.2. Struktur Organisasi

Stuktur organisasi merupakan kerja yang menggambarkan hubungan wewenang dan bertanggungjawab bagi setiap jenjang yang berada pada ruang lingkup. Struktur organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten APJ Cirebon.

Organisasi PT PLN (Persero) disusun dalam tiga tingkat yaitu:

1. Tingkat Pusat
2. Tingkat Wilayah & Tingkat Distribusi
3. Tingkat Unit Pelaksana Teknis

Organisasi Tingkat Pusat terdiri dari:

1. Direktur Utama
2. Direktur Operasi

3. Direktur Kepegawaian dan Tata Usaha
4. Direktur Keuangan
5. Direktur Perlengkapan dan Bangunan
6. Satuan Pengawas Intern
7. Pusat Perencanaan
8. Pusat Pendidikan dan Latihan
9. Pusat Penelitian dan Pengembangan

Pimpinan PT. PLN (Persero) adalah Direksi PT PLN (Persero) sebagai kesatuan yang terdiri dari:

a. Direktur Utama, sebagai Ketua
b. Direktur Operasi, sebagai Anggota
c. Direktur Kepegawaian dan Tata Usaha, sebagai Anggota
d. Direktur Keuangan, sebagai Anggota
e. Direktur Perlengkapan dan Bangunan, sebagai Anggota
f. Direktur Niaga, sebagai Anggota

Tugas pokok Direksi PT. PLN (Persero) adalah:

1. Memimpin dan mengelola perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan.
2. Menguasai, memelihara dan mengelola kekayaan perusahaan.
3. Mewakili perusahaan didalam dan diluar pengadilan mengenai hal-hal yang baik yang berhubungan dengan maupun yang timbul sebagai akibat dari pelaksanaan tugasnya.

Direktorat Operasi yang dipimpin oleh Direktur Operasi mempunyai tugas mengelola operasi pelayanan jasa PT. PLN (Persero) serta meningkatkan mutu pelayanannya.

Direktorat Operasi terdiri dari:

1) Sub Direktorat Jasa PLN
2) Sub Direktorat Bina Pelayanan
3) Sub Direktorat Pengembangan Operasi

Setiap sub Direktorat terdiri pula dari beberapa bagian yang jumlahnya tidak sama antara setiap Sub Direktorat, demikian juga pada Sub-Sub Direktorat yang lain.

Direktorat Kepegawaian dan Pengembangan SDM, mempunyai tugas mengelola kepegawaian, kesejahteraan pegawai, membina kesehatan dan keselamatan kerja, menyelenggarakan tata usaha perkantoran, mengurus masalah hukum, membina organisasi dan tata laksana, melakukan pembinaan administrative terhadap tata usaha. Pimpinan Perusahaan menyelenggarakan hubungan baik dengan semua penguna PLN baik masyarakat maupun instansi-instansi penguna jasa PT. PLN (Persero).

Direktorat Kepegawaian dan Pengembangan SDM terdiri dari:

1. Sub Direktorat Kepegawaian dan Pengembangan SDM
2. Sub Direktorat Tata Usaha dan Rumah Tangga
3. Sub Direktorat Hukum dan Organisasi dan Tata Laksana

Direktorat Keuangan dipimpin oleh Direktur Keuangan, mempunyai tugas mengelola keuangan perusahaan dan meningkatkan daya guna dan hasil guna penggunaan uang perusahaan.

Direktorat keuangan terdiri dari:

1. Sub Direktorat Anggaran dan Akuntansi
2. Sub Direktorat Pembendaharaan dan Verifikasi.

Direktorat Perlengkapan dan Bangunan yang dipimpin oleh Manager Perlengakapan dan Bangunan bertugas mengelola perlengkapan dan bangunan perusahaan serta meningkatkan daya guna dan hasil guna penggunaan perlengkapan dan bangunan

Direktorat Perlengkapan dan Bangunan terdiri dari:

a. Sub Direktorat sarana PLN.

Direktorat Niaga bertugas mengelola promosi dan pemasaran perusahaan serta meningkatkan daya guna dan hasil guna pengelolaan promosi dan pemasaran perusahaan.

Direktorat Niaga terdiri dari :

a) Sub Direktorat Pemasaran Jasa PLN.
b) Sub Direktorat Pengembangan Jasa PLN.

Pengawasan fungsional pada PT PLN dilaksanakan oleh satuan Pengawas Intern PT PLN yang dipimpin oleh seorang Deputi yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Tugas dari satuan pengawas Intern adalah membantu Direktur Utama dalam melaksanakan penilaian atas sistem pengendalian manajemen dan memberikan saran perbaikan.

Satuan pengawas intern membawahi:

1. Pengawas Bidang Operasi
2. Pengawas Bidang Kepegawaian
3. Pengawas Bidang Keuangan
4. Pengawas Bidang Perlengkapan dan Bangunan
5. Bagian Umum

Pusat Perencanaan mempunyai tugas mengelola data dan informasi untuk menyiapkan rencana jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek serta mengendalikan evaluasi relisasi rencana.

Pusat Perencanaan terdiri dari:

1) Bidang Perencanaan Terpadu
2) Bidang Perencanaan Pengembangan Perusahaan
3) Bidang Data dan Informasi
4) Bidang Umum

Pusat Pendidikan dan Latihan mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan latihan dalam rangka pembentukan karyawan perusahaan yang terdidik dan terlatih serta mampu dan terampil melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan.

Pusat Pendidikan dan Latihan terdiri dari:

a) Bidang bina Program
b) Bidang Pendidikan Tinggi
c) Bidang Pendidikan Menengah
d) Bagian Umum

Pusat Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas menyelenggarakan penelitian dan pengembangan bidang PLN. Pusat Penelitian dan Pengembangan terdiri dari:

a) Bidang Penelitian dan pengembangan Operasi
b) Bidang Penelitian Pengembangan Sarana
c) Bidang Pengembangan Umum
d) Bagian Umum
e) Kelompok Peneliti

Wilayah usaha PT. PLN mempunyai tugas membina dan mengendalikan penyelenggaraan pelayanan Jasa PLN, mengelola kepegawaian dan Tata Usaha, Keuangan. Peralatan, kendaraan dan bangunan, menyusun rencana kerja dan anggaran, mengawasi Unit Pelaksana Teknis, menganalisis dan mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja PLN di wilayah kerjanya, sesuai dengan kebijaksanaan Direksi serta berdasarkan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Wilayah usaha PT. PLN dipimpin oleh seorang Kepala yang bertanggung jawab kepada Direksi melalui Direktur Utama.

Deskripsi Jabatan

1. Manajer Unit

a. Kinerja Utama : Susut (*losses*), Piutang dan kepuasan pelanggan sesuai batas wewenang, disamping kinerja unit lainnya.

b. Uraian Fungsi Utama :

1) Mensinergikan seluruh fungsi dan unsur unit dalam mengoptimalkan sumberdaya dan kemitraan untuk memaksimalkan kinerja Unit dan Citra Perusahaan.

2) Menjalin komunikasi dan hubungan kerja internal dan eksternal yang efektif dan mengembangkan serta memberdayakan seluruh potensi SDM untuk meningkatkan Budaya perusahaan (Integritas , saling percaya, dan pembelajaran) dan *Good Coprporate Goverment (Responsibillity, Accountability, Fairness and transparanncy).*

3) Melengkapi peraturan lebih lanjut(yang belum diatur oleh kantor Distribusi), melaksanakan monitoring dan evaluasi/audit internal, termasuk data pengaduan, system informasi dan Tingkat Mutu Pelayanan (TMP).

4) Memberikan apresiasi dan melaksanakan pembinaan SDM.

2. Supervisors Pelayanan Pelanggan

Fungsi Utama adalah : mengelola seluruh proses pelayanan pelanggan mulai kontrak (hubungan) dengan pelanggan sampai dengan menyediakan database atau data induk administrasi pelanggan dengan ramah , tertib, cepat, dan efisien berdasarkan regulasi (TDL, TUL, dll), informasi dari fungsi terkait, informasi

pelanggan,masyarakat,dan atau informasi internal untuk meningkatkan pendapatan dan kepuasan pelanggan, antara lain:

a. Melaksanakan pelayanan yang mudah dan nyaman bagi pelanggan melalui telepon, loket, *frondesk*, *account axecutive, callcenter,* dll (diupayakan semaksimal mungkin untuk "*one stop service"*).
b. Melaksanakan pemasaran, termasuk mengkoordinir pemasaran keliling terpadu sekaligus penertiban sambungan illegal.
c. Mengelola informasi pelayanan, promosi, publikasi, sosialisasi dan penyuluhan, antara lain; Tarif Dasar Llistrik (TDL) dan Tingkat Mutu Pelayanan (TMP).
d. Melaksanakan admnistrasi layanan terpadu, Perjanjian Jual Beli Tenaga Listrik (PJBTL) / suplemen / amandemen / penyambungan, perubahan, Tagihan Susulan (TS), Surat Pengakuan Hutang (SPH), komitmen , dll.
e. Melaksanakan pengelolaan database atau data induk elektronik administrasi pelanggan (DIL) dan Arsip Induk Pelanggan (AIP), termasuk perubahan data pelanggan (PDL), peremajaan DIL, dan realisasi pemutusan sementara /rampung.
f. Melaksanakan pelaporan, pertanggungjawaban, dll berkaitan dengan pelayanan pelanggan.

3. Supervisor Pembacaan Meter dan Pengelolaan Rekening

Fungsi utama adalah : mengelola seluruh fungsi pembacaan meter sisi hulu dengan tertib ramah, cepat dan efisien berdasarkan regulasi (TDL, TUL, dll)

informasi dari fungsi terkait, informasi pelanggan, masyarakat, dan atau informasi internal, termasuk antara lain :

a. Mendapatkan angka meter pelanggan dan membuat rekening listrik (*hardcopy/softcopy*) yang benar termasuk koreksi bila ada, dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai jadwal, sehingga fungsi terkait dapat melaksanakan fungsi pembukuan, penagihan,dan pengawasan kredit (TUL Fungsi IV,V & VI)
b. Mendapatkan mitra kerja yang handal untuk mendukung butir a.
c. Mendapatkan angka meter dan membuat Berita Acara penerimaan KWH dari sisi hulu yang benar sesuai jadwal.
d. Mengatasi permasalahan antara lain pengaduan pelanggan, kendala lapangan, DPK, DLPD, pola pendampingan dan baca ulang selektif sinergi dengan fungsi terkait.
e. Mendapatkan informasi pemakaian, sambungan pelanggan, dll yang tidak benar (pemakaian tidak sah, meter macet, pentaripan, dll) untuk diinformasikan ke fungsi terkait.
f. Mengelolah administrasi sistem RBM (pembuat/ pemeliharaan), DPM, PDE/PDT, meter elekronik, AMR, SMDSM (termasuk historical pemakai kwh), dan pembuatan rekening (*billing*).
g. Melaksanakan pelaporan (antara lain rekening per jenis tariff, TUL 5-7, III-07, III-09 berikut lampiran-lampirannya dan 12 RB), Pertanggungjawaban (antara lain jika terjadi koreksi karena salah angka meter, memo 3 dan 4, analisis susut), dll berkaitan dengan pelayanan pelanggan.

4. Supervisor Pengendalian Penagihan

Fungsi utama Supervisor Pengendalian Penagihan adalah : mengelola seluruh fungsi pembukuan, penagihan, dan pengawasan kredit (TUL Fungsi IV, V dan VI, kecuali pelaksanaan teknis pemutusan sementara/rampung), dengan tertib, ramah, cepat dan efisien berdasarkan regulasi (TDL,TUL, dll) informasi dari fungsi terkait, informasi pelanggan, masyarakat, dan atau informasi internal , termasuk antara lain:

a. Menyediakan database piutang yang lengkap, rinci, benar dan mutakhir secara terus menerus Daftar Piutang Pelanggan (DPP) , di *costumer Information System* (CIS) unit atau di DPP APJ/KD, termasuk melaksanakan rekonsiliasi bersama fungsi terkait.
b. Melaksanakan pelayanan pembayaran rekening/tagihan listrik yang mudah dan nyaman, termasuk mendapatkan mitra kerja pengelola *Payment Point* / praktis yang andal.
c. Legalisasi, Surat Pengakuan Tunggakan (SPT), dll (TUL fungsi V): Perintah Kerja, Putus/bongkar, Daftar Usulan Piutang Ragu-ragu (DUPR), dll (TUL fungsi VI).
d. Mengelola pengawasan piutang/tunggakan melalui pendekatan khusus (*Account Executive*), sosial (penyuluhan, kehumasan, kemitraan),(TUL VI-01 dan 03) kepada fungsi terkait, termasuk penyelesaian piutang ragu-ragu melalui Kantor Pelayanan Piutang & Lelang Negara (KP2LN), dan Daftar Usulan Penghapusan Piutang Ragu-ragu (DUPPR).
e. Mengelola administrasi Sistem *Route* Baca Meter (RBM), (pembuatan/pemeliharaan), Daftar Pembacaan Meter (DPM), *Portable Data Entry* (PDE), *Portable Data Terminal* (PDT), *meter electronic*, *Automatic letler Reading* (AMR), *System Management Data Stand Meter* (SMDSM), termasuk *historical* pemakai KWH dan pembuatan rekening (*billing*).

f. Melaksanakan pelaporan (sistem Informasi Pengelolaan Piutang Pelanggan (SIP3)di CIS atau di APJ/KD, termasuk TUL IV-04 rinci per unsur: TUL IV-06), pertanggung jawaban antara lain jika terjadi koreksi karena salah angka meter, analisis susut) dll, berkaitan dengan pelayanan pelanggan.

5. Supervisor Pengendalian Losses dan Pengawasan Penerangan Jalan Umum (PJU)

Fungsi utama adalah melaksanakan pemantauan dan mengevaluasi *losses* Teknik dan Non Teknik serta Penerangan Jalan Umum (PJU) termasuk antar lain

a. Meningkatkan kinerja operasi dengan penangganan penekanan *losses* teknik dan non teknik.
b. Menyusun pelaksanaan program *losses* teknik dan non teknik.
c. Melaksanakan kegiatan penekanan *losses*
d. Memantau dan mengevaluasi Penerangan Jalan Umum (PJU) yang terpasang.
e. Menertibkan PJU terpasang.
f. Melaksanakan pembongkaran PJU yang tidak terdaftar dalam kontrak.
g. Melakukan sosilalisasi dan penyuluhan kepada masyarakat tentang ketenaga listrikan.
h. Melaksanakan administrasi penekanan *losses* dan pengendalian PJU
i. Menyusun dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan sesuai denga SOP.
j. Membuat laporan kegiatan penekanan *losses* dan pengendalian PJU.

6. Supervisor Pemeliharaan dan Kontruksi Distribusi Tegangan Menengah / Rendah

Fungsi utama adalah melaksanakan perencanaan dan perluasan jaringan distribusi TM/TR serta melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan pemeliharaan jaring distribusi tegangan menengah/ rendah antara lain;

a. Melaksanakan kinerja pemeliharaan distribusi tegangan menengah / rendah.
b. Merencanakan perluasan jaringan distribusi tegangan menengah / rendah.

c. Melaksanakan/pengelolaan perluasan jaringan distribusi tegangan menengah / rendah .
d. Merencanakan pemeliharaan jaringan distribusi tegangan menengah / rendah.
e. Melaksanakan dan mengelola pemeliharaan jaring distribusi tegangan menengah / rendah.
f. Memutahirkan data induk jaringan terpasang.
g. Melakukan pemantauan dan evaluasi untukmeningkatkan keandalan jaringan.
h. Menyusun dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan sesuai SOP.
i. Membuat laporan kegiatan pemeliharaan dan perluasan jaring tegangan menengah / rendah.

7. Supervisor Operasi Distribusi Tegangan Menengah / Rendah.

Fungsi utama adalah melaksanakan pengoperasian sistem jaringan distribusi tegangan menengah / rendah antara lain:

a. Melaksanakan Kinerja Operasi Distribusi tegangan menengah / rendah.
b. Mengelola dan mengoperasikan jaringan distribusi tegangan menengah / rendah.
c. Mengevaluasi keandalan penyaluran jaringan distribusi tegangan menengah / rendah.
d. Melaksanakan pengukuran beban dan tegangan ujung secara periodik.
e. Melaksanakan pemerataan beban.
f. Mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan pelayanan gangguan.
g. Memantau, mengevaluasi TMP.
h. Melaksanakan penyambungan pasang baru / tambah daya pelanggan.
i. Mengelola pelaksanaan bongkar rampung.
j. Melaksanakan penertiban pemakaian tenaga listrik (P2TL)
k. Melaksanakan sosialisasi dan penyuluhan tentang ketenaga listrikan.
l. Melaksanakan administrasi gudang.
m. Menyusun dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan SOP.
n. Membuat laporan kegiatan pengoperasian jaringan distribusi.

8. Supervisor Administrasi dan Keuangan

Fungsi utama adalah melaksanakan dan mengendalikan rekonsiliasi *cash In*, memutakhirkan data sistem informasi (CIS, Simkeu, Simdis,dll) dana, mitra kerja, sumber daya lainnya dan pengelolaan sumber daya manusia, antara lain :

a. Melaksanakan admnistrasi keuangan.
b. Menyusun rencana anggaran biaya dan pendapatan dan laporan keuangan (Laba Rugi dan neraca);
c. Melaksanakan pencatatan dan akuntansi.
d. Melaksanakan administrasi SDM.
e. Melaksanakan tugas kesekretariatan dan umum.
f. Melaksanakan laporan keuangan (sesuai kebutuhan).
g. Melaksanakan Administrasi fasilitas dan sarana.
h. Pengawasan hasil penjualan rekening (transfer otomatis ke pusat)
i. Rekonsiliasi *cash* harian bersama fungsi terkait.
j. Membuat laporan kegiatan sesuai tugasnya.

9. Supervisor Kantor Pelayanan

Fungsi utama adalah melaksanakan pengendalian susut, piutang dan kepuasan pelanggan sesuai batas wewenang antara lain;

a) Meningkatkan kinerja kantor pelayanan.
b) Melakukan *survey* data teknis.
c) Melaksanakan pembacaan meter.
d) Melakukan pengawasan penagihan.
e) Melaksanakan pelayanan gangguan.
f) Melaksanakan laporan ganguan.

4.1.1.4. Kegiatan Perusahaan

Kegiatan usaha yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) secara umum meliputi hal-hal berikut :

a. Produksi transmisi dan distribusi tenaga listrik
b. Perencanaan dan pembangunan bidang kelistrikan
c. Pengendalian dan pengembangan tenaga listrik
d. Pengusaha jasa-jasa di bidang kelistrikan tenaga listrik

Sedangkan kegiatan usaha yang berhubungan dengan penyediaan listrik antara lain :

a. Pembangunan Jaringan.

   Merupakan pembangunan hantaran udara dari pembangkit listrik yang berisi tegangan tinggi (TM) untuk disalurkan ke gardu induk maupun gardu cabang/distribusi, untuk dijadikan tegangan rendah (TR), dan jaringan bawah tanah yang kemudian disalurkan kepada pelanggan.

b. Pembangunan gardu-gardu distribusi.

   Pembangunan gardu yang mendistribusikan tegangan tinggi (TM) untuk dijadikan tegangan rendah (TR) yang kemudian disalurkan k pelanggan melalui kilometer watt (Kwh) , perlengkapan Kwh termasuk dalam usaha ini .

c. Pembangunan tiang dan Penerangan jalan umum.

   Pembangunan tiang-tiang listrik untuk meyalurkan listrik tegangan rendah dari gardu distribusi ke pelanggan.

d. Pemeliharaan gardu jaringan, sambungan rumah dan memelihara gedung

   Memelihara gardu-gardu distribusi dan tiang-tiang listrik yang telah dibuat. Agar penyaluran listrik ke pelanggan tidak terganggu.

e. Penyambungan listrik baru

   Mengadakan kegiatan pemasangan listrik baru atau penyambungan listrik kepada konsumen yang membutuhkan listrik.

f. Tambah daya listrik

   Mengadakan perubahan beban listrik kepada pelanggan yang menginginkan penambahan maupun pengurangan daya listrik. Ini mengakibatkan perubahan terhadap tarif yang dikenakan kepada pelanggan.

g. Perubahan Tarif Dasar Listrik (TDL)

Merupakan perubahan tarif dasar yang dikenakan kepada pelanggan listrik, biasanya perubahan tarif dasr listrik harus mendapatkan persetujuan dari DPR dan Presiden.

h. Pelayanan kepada pelanggan

Biasanya pelayanan pelanggan berupa :

1) Pelayanan gangguan dan pengaduan
2) Permintaan penerangan sementara
3) Pelayanan perbaikan atau pembongkaran sambungan rumah

i. Pembacaan meteran listrik

Biasanya dalam pelayanan ini PT. PLN berkerja sama dengan KUD setempat untuk melaksanakan kegiatan pembacaan stand meter dan orang yang melakukan kegiatan ini disebut *carter.*

j. Pembuatan rekening listrik

Pembuatan rekening listrik ini berupa tagihan terhadap pelanggan atas pemakaian tenaga listrik setiap hari. Rekening listrik biasnya ditagihkan kepada pelanggan setiap tanggal 20 setiap bulannya.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan hasil dan pembahasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban, *balanced scorecard* dan kinerja manejer PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 7 APJ (area pelayanan jaringan) yang ada di Jawa Barat. Sebelum diuji pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* terhadap kinerja manejer, terlebih dahulu akan dilakukan analisis deskriptif terhadap masing-masing variabel yang sedang diteliti.

4.2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban pada penelitian ini diukur melalui selisih anggaran operasi dengan realisasinya. Semakin besar selisih antara anggaran

operasi dengan realisasinya menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawabannya semakin tinggi. Berdasarkan data yang terkumpul dari ketujuh APJ yang menjadi sampel, diperoleh gambaran akuntansi pertanggungjawaban pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat sebagai berikut.

Tabel 4.1
Gambaran Data Akuntansi Pertanggungjawaban

No	Area Pelayanan Jaringan	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	BEKASI	154,084,709	115,118,386	38,966,323
2	BANDUNG	112,866,277	115,656,298	-2,790,021
3	KARAWANG	66,832,441	65,022,715	1,809,726
4	CIMAHI	69,359,041	68,351,448	1,007,593
5	CIREBON	98,314,050	98,371,578	-57,528
6	DEPOK	66,351,551	66,351,549	2
7	SUMEDANG	60,885,984	60,360,399	525,585

Pada tabel diatas dapat dilihat selisih antara anggaran operasi dengan realisasinya pada masing-masing area pelayanan jaringan. Selisih tertinggi berada pada area pelayanan jaringan Bekasi dengan kelebihan anggaran mencapai Rp 38,966,323, selisih terendah berada pada area pelayanan jaringan Bandung dengan kekurangan anggaran mencapai Rp 2,790,021. Dari ketujuh area pelayanan jaringan yang menjadi sampel penelitian, 5 APJ mengalami kelebihan anggaran dan 2 APJ mengalami kekurangan anggaran. Artinya secara rata-rata akuntansi pertanggungjawaban pada APJ yang ada di Jawa Barat sudah tinggi.

4.2.2 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pada penelitian ini keempat

perspektif dalam *balance scorecard* diteliti untuk mengukur kinerja PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.

A) Perspektif Keuangan

Sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan perusahaan, kinerja keuangan pada PT.PLN (Persero) lebih ditekankan pada *net profit margin*, yaitu rasio laba bersih terhadap penjualan. Berdasarkan data yang dikumpulkan dari masing-masing area pelayanan jaringan, diperoleh gambaran *net profit margin* masing-masing APJ sebagao berikut.

Tabel 4.2
Perspektif Keuangan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

No	Area Pelayanan Jaringan	Penjualan	Laba bersih	NPM
1	BEKASI	3,216,515,575,890	2,998,950,535,026	93.24%
2	BANDUNG	2,352,509,648,685	2,190,950,403,621	93.13%
3	KARAWANG	1,772,198,616,944	1,684,961,268,375	95.08%
4	CIMAHI	1,178,379,537,721	1,089,781,735,097	92.48%
5	CIREBON	1,231,556,750,584	1,095,982,054,982	88.99%
6	DEPOK	1,005,079,996,878	907,501,744,479	90.29%
7	SUMEDANG	950,294,626,062	866,144,459,365	91.14%

Pada tabel diatas dapat dilihat *net profit margin* masing-masing area pelayanan jaringan sudah cukup tinggi (semuanya diatas 80%). *Net profit margin* tertinggi diperoleh APJ Karawang yang mencapai 95,08%, disusul kemudian APJ Bekasi dan APJ Bandung. Sebaliknya *Net profit margin* terendah diperoleh APJ Cirebon yang hanya mencapai 88,99%.

B) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat memberikan perhatian yang sangat besar kepada pelanggan (*customer focus*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*, karena kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan kepuasan pelanggan di masa depan meskipun kinerja

keuangan terlihat baik pada saat ini. Pada penelitian ini perspektif pelanggan diukur melalui rasio jumlah pelanggan lama terhadap jumlah pelanggan.

Tabel 4.3
Perspektif Pelanggan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

No	Area Pelayanan Jaringan	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Lama	%
1	BEKASI	758692	721392	95,08%
2	BANDUNG	590447	579222	98,10%
3	KARAWANG	436586	413894	94,80%
4	CIMAHI	368235	354958	96,39%
5	CIREBON	995665	957723	96,19%
6	DEPOK	478043	458384	95,89%
7	SUMEDANG	480464	467938	97,39%

Pada tabel 4.3 dapat dilihat rasio jumlah pelanggan lama terhadap jumlah pelanggan pada umumnya sudah diatas 95%, hanya pada APJ Karawang rasio jumlah pelanggan lama terhadap jumlah pelanggan masih dibawah 95%. Data ini menunjukkan bahwa kinerja PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat ditinjau dari perspektif pelanggan sudah tinggi.

C) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memungkinkan pihak manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan dijalankan dan apakah jasa PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perspektif ini harus dirancang secara tepat oleh pihak manajemen dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pada penelitian ini perspektif proses bisnis internal diukur melalui rasio kapasitas pemakaian terhadap maksimun kapasitas.

Tabel 4.4
Perspektif Proses Bisnis Internal PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

No	Area Pelayanan Jaringan	Kapasitas maksimum (MW)	Kapaistas pemakaian (MW)	%
1	BEKASI	25	24,1	96,40%
2	BANDUNG	25	23,4	93,60%
3	KARAWANG	20	18,3	91,50%

4	CIMAHI	20	17,8	89,00%
5	CIREBON	15	13,5	90,00%
6	DEPOK	10	9,6	96,00%
7	SUMEDANG	10	9,1	91,00%

Pada tabel 4.4 dapat dilihat rasio kapasitas pemakaian terhadap maksimun kapasitas pada umumnya sudah diatas 90%, hanya pada APJ Cimahi rasio kapasitas pemakaian terhadap maksimun kapasitas masih dibawah 90%. Data ini menunjukkan bahwa kinerja PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat ditinjau dari perspektif proses bisnis internal sudah tinggi.

D) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif keempat dan terakhir pada *balanced scorecard* yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Adapun tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif sebelumnya bisa dicapai. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pada dasarnya tujuan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang sempurna dalam tiga perspektif *balanced scorecard* sebelumnya. Pada penelitian ini perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur melalui rasio jumlah karyawan yang keluar terhadap total jumlah karyawan.

Tabel 4.5
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

No	Area Pelayanan Jaringan	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	%
1	BEKASI	294	3	1,02%
2	BANDUNG	287	5	1,74%
3	KARAWANG	223	5	2,24%
4	CIMAHI	226	2	0,88%
5	CIREBON	282	8	2,84%
6	DEPOK	219	3	1,37%
7	SUMEDANG	220	6	2,73%

Pada tabel 4.5 dapat dilihat rasio jumlah karyawan yang keluar terhadap total jumlah karyawan semuanya masih dibawah 3%, bahkan pada APJ Cimahi jumlah karyawan yang keluar terhadap total jumlah karyawan masih dibawah 1%. Data ini menunjukkan bahwa kinerja PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah tinggi.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran *balanced scorecard* secara keseluruhan, maka dilakukan penggabungan terhadap nilai masing-masing perspektif. Penggabungan dilakukan dengan merata-ratakan nilai keempat perspektif dan hasilnya sebagai berikut.

Tabel 4.6
Balanced Scorecard PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

No	Area Pelayanan Jaringan	Perspektif				Rata-rata
		Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis	Learning & Growth	
1	BEKASI	93,24%	95,08%	96,40%	1,02%	71,44%
2	BANDUNG	93,13%	98,10%	93,60%	1,74%	71,64%
3	KARAWANG	95,08%	94,80%	91,50%	2,24%	70,91%
4	CIMAHI	92,48%	96,39%	89,00%	0,88%	69,69%
5	CIREBON	88,99%	96,19%	90,00%	2,84%	69,50%
6	DEPOK	90,29%	95,89%	96,00%	1,37%	70,89%
7	SUMEDANG	91,14%	97,39%	91,00%	2,73%	70,57%

Hasil rata-rata keempat perspektif menghasilkan indeks *balanced scorecard*. Pada tabel 4.6 dapat dilihat rata-rata indeks *balanced scorecard* masing-masing APJ, indeks tertinggi diperoleh APJ Bandung dan APJ terendah diperoleh APJ Cirebon.

4.2.3 Kinerja Manajer

Kinerja manajer diukur menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pegawai PLN masing-masing APJ. Kuesioner yang dibagikan terdiri dari 3

indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 15 butir pernyataan. Sebelum diuraikan tanggapan responden pada masing-masing indikator, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner.

4.2.3.1 Uji Validitas

Tehnik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi *product moment*. Apabila nilai korelasi butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid. Adapun hasil uji validitas untuk kuesioner akuntansi pertanggungjawaban dijabarkan pada tabel berikut ini:

Tabel. 4.7

Hasil Uji Validitas Kuesioner Kineja Manajer

Nomor Instrumen	Indeks Validitas	Nilai Kritis	Keterangan
Item 1	0,571	0,30	Valid
Item 2	0,731	0,30	Valid
Item 3	0,591	0,30	Valid
Item 4	0,713	0,30	Valid
Item 5	0,644	0,30	Valid
Item 6	0,691	0,30	Valid
Item 7	0,598	0,30	Valid
Item 8	0,622	0,30	Valid
Item 9	0,736	0,30	Valid
Item 10	0,611	0,30	Valid
Item 11	0,591	0,30	Valid
Item 12	0,531	0,30	Valid
Item 13	0,669	0,30	Valid
Item 14	0,514	0,30	Valid
Item 15	0,774	0,30	Valid

Pada tabel di atas terlihat bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai koefisien korelasinya lebih besar dari 0,30, maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid.

4.2.3.2 Uji Reliabilitas

Tehnik yang digunakan untuk menguji keandalan kuesioner pada penelitian ini adalah metode *split-half* dari *Spearman-Brown.* Nilai koefisien reliabilitas dikatakan reliabel apabila bernilai positif dan lebih besar dari pada 0,70. Hasil dari uji reliabilitas berdasarkan pada rumus *split-half* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel	Indeks Reliabilitas	Nilai Kritis	Keterangan
Kinerja Manajer (X_2)	0,884	0.700	Reliabel

Nilai reliabilitas butir pertanyaan pada kuesioner yang sedang diuji lebih besar dari 0,70, hal ini menunjukkan bahwa butir kuesioner memiliki keandalan yang tinggi untuk mengukur kinerja manajer (X_2).

4.2.3.3 Analisis Deskriptif Kinerja Manajer

Kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat diukur menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 indikator yang dioperasionalisasikan menjadi 15 butir pernyataan. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan hasil tanggapan responden, akan dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan responden di

adopsi dari buku Metode Penelitian Bisnis karangan Sugiyono (2009;135) yaitu berdasarkan persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut.

$$\% \text{ Skor } = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}}$$

Keterangan:

Skor ideal = jumlah skor jawaban responden

Skor ideal = jumlah skor maksimum (jumlah responden $\times$ jumlah pernyataan $\times$ 5)

Selanjutnya persentase skor jawaban responden yang diperoleh diklasifikasikan berdasarkan rentang persentase skor maksimum (5/5 =100%) dan skor minimum (1/5 = 20%). Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti dengan berpedoman pada tabel berikut.

Tabel 4.9
Kriteria Pengklasifikasian Presentase Skor Tanggapan Responden

No.	% Jumlah Skor	Kriteria
1	20.00% – 36.00%	Tidak Baik/Sangat Rendah
2	36.01% – 52.00%	Kurang Baik/Rendah
3	52.01% – 68.00%	Cukup Baik/Cukup Tinggi
4	68.01% – 84.00%	Baik/Tinggi
5	84.01% – 100%	Sangat Baik/Sangat Tinggi

Berikut hasil kategorisasi terhadap skor tanggapan responden mengenai kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.

a) Sikap dan Persepsi Manajer

Sikap dan persepsi manajer diukur menggunakan 6 butir pernyataan menyangkut kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, perilaku persepsi, target dan situasi. Berdasarkan data yang terkumpul diperoleh hasil kategorisasi skor tanggapan responden tentang sikap dan persepsi manajer pada masing-masing area pelayanan jaringan yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 4.10

Rekapitulasi Persentase Skor Tanggapan Responden Mengenai Sikap dan Persepsi Manajer Pada Masing-Masing Area Pelayanan Jaringan

APJ	**Skor**	**Nomor Item Pernyataan**						**Total**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
Bekasi	Aktual	19	18	18	18	18	18	**109**
	Ideal	20	20	20	20	20	20	**120**
	%	95,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	**90,8%**
Bandung	Aktual	22	21	20	22	23	21	**129**
	Ideal	25	25	25	25	25	25	**150**
	%	88,0%	84,0%	80,0%	88,0%	92,0%	84,0%	**86,0%**
Karawang	Aktual	15	17	16	17	17	18	**100**
	Ideal	20	20	20	20	20	20	**120**
	%	75,0%	85,0%	80,0%	85,0%	85,0%	90,0%	**83,3%**
Cimahi	Aktual	15	15	16	16	16	16	**94**
	Ideal	20	20	20	20	20	20	**120**
	%	75,0%	75,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	**78,3%**
Cirebon	Aktual	19	19	21	20	20	19	**118**
	Ideal	25	25	25	25	25	25	**150**
	%	76,0%	76,0%	84,0%	80,0%	80,0%	76,0%	**78,7%**
Depok	Aktual	16	17	16	14	16	16	**95**
	Ideal	20	20	20	20	20	20	**120**
	%	80,0%	85,0%	80,0%	70,0%	80,0%	80,0%	**79,2%**
Sumedang	Aktual	19	17	17	17	17	18	**105**
	Ideal	20	20	20	20	20	20	**120**
	%	95,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	90,0%	**87,5%**
Akumulasi	**Aktual**	**125**	**124**	**124**	**124**	**127**	**126**	**750**
	Ideal	**150**	**150**	**150**	**150**	**150**	**150**	**900**
	%	**83,3%**	**82,7%**	**82,7%**	**82,7%**	**84,7%**	**84,0%**	**83,3%**

Secara keseluruhan sikap dan persepsi manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat termasuk baik, hal ini tercermin dari persentase akumulasi total skor tanggapan responden sebesar 83,3% yang termasuk dalam kategori baik. Bila dilihat berdasarkan area pelayanan jaringan, sikap dan persepsi manajer pada APJ Bekasi merupakan yang paling baik, yaitu masuk kategori sangat baik, sebaliknya sikap dan persepsi manajer pada APJ Cimahi merupakan yang paling rendah meskipun masih termasuk kategori baik.

b) Motivasi Manajer

Motivasi manajer diukur menggunakan 4 butir pernyataan menyangkut pelatihan, kompensasi yang memadai, serta motivasi karyawan. Berdasarkan data yang terkumpul diperoleh hasil kategorisasi skor tanggapan responden tentang motivasi manajer pada masing-masing area pelayanan jaringan yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 4.11
Rekapitulasi Persentase Skor Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Manajer Pada Masing-Masing Area Pelayanan Jaringan

APJ	**Skor**	**Nomor Item Pernyataan**				**Total**
		7	**8**	**9**	**10**	
Bekasi	Aktual	17	19	18	16	**70**
	Ideal	20	20	20	20	**80**
	%	85,0%	95,0%	90,0%	80,0%	**87,5%**
Bandung	Aktual	20	22	22	20	**84**
	Ideal	25	25	25	25	**100**
	%	80,0%	88,0%	88,0%	80,0%	**84,0%**
Karawang	Aktual	18	18	18	17	**71**
	Ideal	20	20	20	20	**80**
	%	90,0%	90,0%	90,0%	85,0%	**88,8%**
Cimahi	Aktual	17	15	17	16	**65**
	Ideal	20	20	20	20	**80**
	%	85,0%	75,0%	85,0%	80,0%	**81,3%**
Cirebon	Aktual	19	18	18	19	**74**
	Ideal	25	25	25	25	**100**
	%	76,0%	72,0%	72,0%	76,0%	**74,0%**
Depok	Aktual	19	16	17	16	**68**
	Ideal	20	20	20	20	**80**
	%	95,0%	80,0%	85,0%	80,0%	**85,0%**
Sumedang	Aktual	16	17	16	16	**65**
	Ideal	20	20	20	20	**80**
	%	80,0%	85,0%	80,0%	80,0%	**81,3%**
Akumulasi	**Aktual**	**126**	**125**	**126**	**120**	**497**
	Ideal	**150**	**150**	**150**	**150**	**600**
	%	**84,0%**	**83,3%**	**84,0%**	**80,0%**	**82,8%**

Secara keseluruhan motivasi manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat termasuk tinggi, hal ini tercermin dari persentase akumulasi total skor tanggapan responden sebesar 82,8% yang termasuk dalam kategori tinggi. Bila dilihat berdasarkan area pelayanan jaringan, motivasi manajer pada APJ Karawang merupakan yang paling tinggi, yaitu masuk kategori sangat tinggi, sebaliknya motivasi manajer pada APJ Cirebon merupakan yang paling rendah meskipun masih termasuk kategori tinggi.

c) Aktualisasi Sikap Manajer

Aktualisasi sikap manajer diukur menggunakan 5 butir pernyataan menyangkut keterlibatan dalam pekerjaan, hubungan dengan bawahan, orientasi sasaran dalam bertindak serta kesesuaian target dengan hasil aktual. Berdasarkan data yang terkumpul diperoleh hasil kategorisasi skor tanggapan responden tentang aktualisasi sikap manajer pada masing-masing area pelayanan jaringan yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 4.12
Rekapitulasi Persentase Skor Tanggapan Responden Mengenai Aktualisasi Sikap Manajer Pada Masing-Masing Area Pelayanan Jaringan

APJ	Skor	Nomor Item Pernyataan					Total
		11	12	13	14	15	
Bekasi	Aktual	17	19	19	18	19	**92**
	Ideal	20	20	20	20	20	**100**
	%	85,0%	95,0%	95,0%	90,0%	95,0%	**92,0%**
Bandung	Aktual	20	21	20	22	21	**104**
	Ideal	25	25	25	25	25	**125**
	%	80,0%	84,0%	80,0%	88,0%	84,0%	**83,2%**
Karawang	Aktual	18	18	18	18	17	**89**
	Ideal	20	20	20	20	20	**100**
	%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	85,0%	**89,0%**
Cimahi	Aktual	17	16	17	15	16	**81**
	Ideal	20	20	20	20	20	**100**
	%	85,0%	80,0%	85,0%	75,0%	80,0%	**81,0%**

APJ	Skor	Nomor Item Pernyataan					Total
		11	**12**	**13**	**14**	**15**	
Cirebon	Aktual	19	19	18	17	20	**93**
	Ideal	25	25	25	25	25	**125**
	%	76,0%	76,0%	72,0%	68,0%	80,0%	**74,4%**
Depok	Aktual	15	17	15	19	17	**83**
	Ideal	20	20	20	20	20	**100**
	%	75,0%	85,0%	75,0%	95,0%	85,0%	**83,0%**
Sumedang	Aktual	16	14	17	14	18	**79**
	Ideal	20	20	20	20	20	**100**
	%	80,0%	70,0%	85,0%	70,0%	90,0%	**79,0%**
Akumulasi	**Aktual**	**122**	**124**	**124**	**123**	**128**	**621**
	Ideal	**150**	**150**	**150**	**150**	**150**	**750**
	%	**81,3%**	**82,7%**	**82,7%**	**82,0%**	**85,3%**	**82,8%**

Secara keseluruhan aktualisasi sikap manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat termasuk baik, hal ini tercermin dari persentase akumulasi total skor tanggapan responden sebesar 82,8% yang termasuk dalam kategori baik. Bila dilihat berdasarkan area pelayanan jaringan, aktualisasi sikap manajer pada APJ Bekasi merupakan yang paling baik, yaitu masuk kategori sangat baik, sebaliknya motivasi manajer pada APJ Cirebon merupakan yang paling rendah meskipun masih termasuk kategori baik.

Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing indikator, selanjutnya untuk mendapatkan gambaran kinerja manajer secara menyeluruh akan dilakukan kategorisasi terhadap akumulasi ketiga indikator. Berdasarkan jumlah skor kelimabelas butir pernyataan diperoleh persentase skor tanggapan responden pada masing-masing area pelayanan jaringan PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat sebagai berikut.

Tabel 4.13

Rekapitulasi Persentase Skor Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Manajer Pada Masing-Masing Area Pelayanan Jaringan

Kabupaten/Kota	Skor	Kinerja Manajer
Bekasi	Aktual Ideal	271 300
	%	90,3%
Bandung	Aktual Ideal	317 375
	%	84,5%
Karawang	Aktual Ideal	260 300
	%	86,7%
Cimahi	Aktual Ideal	240 300
	%	80,0%
Cirebon	Aktual Ideal	285 375
	%	76,0%
Depok	Aktual Ideal	246 300
	%	82,0%
Sumedang	Aktual Ideal	249 300
	%	83,0%
Akumulasi	**Aktual** **Ideal**	**1868** **2250**
	%	**83,0%**

Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa kinerja manajer area pelayanan jaringan yang terdapat pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat sudah baik. Artinya sikap dan persepsi yang ditunjukkan oleh manajer area pelayanan jaringan sudah menjadi lebih baik. Disamping itu motivasi manajer sudah tinggi yang ditunjukkan dengan diadakannya seminar atau pelatihan untuk karyawan, didukung dengan pemberian kompensasi (*reward*) dan kinerja individual yang sebanding dari perusahaan. Dalam aktualisasi sikap manajer, keterlibatan manajer dalam pekerjaan sudah tinggi, manajer juga mampu membina hubungan baik

dengan bawahan, dan berorientasi sasaran dalam bertindak sehingga target sesuai dengan hasil aktual.

4.2.4 Pengaruh Akuntansi pertanggungjawaban (X1) dan Balanced scorecard(X_2) Terhadap Kinerja manajer (Y)

Setelah diuraikan gambaran data variabel penelitian, selanjutnya untuk menguji pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan balanced scorecard terhadap kinerja manajer maka dilakukan pengujian statistik baik secara simultan maupun parsial, namun sebelum data akuntansi pertanggungjawaban diolah terlebih dahulu dikonversi menjadi data interval menggunakan *method of succesive interval*. Pengujian akan dilakukan melalui tahapan sebagai berikut; Pengujian uji asumsi klasik, analisis regresi linier, koefisien korelasi parsial, koefisien determinasi serta pengujian hipotesis. Pengujian tersebut dilakukan dengan bantuan software SPSS.15. dan untuk lebih jelasnya akan dibahas berikut ini.

4.2.4.1 Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis regressi linier berganda, ada beberapa asumsi yang harus terpenuhi agar kesimpulan dari regressi tersebut tidak bias, diantaranya adalah uji normalitas, uji multikolinieritas (untuk regressi linear berganda), uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi (untuk data yang berbentuk deret waktu). Pada penelitian ini hanya tiga asumsi yang disebutkan diatas akan diuji, karena data yang dikumpulkan tidak mengandung unsur deret waktu maka tidak dilakukan uji autokorelasi.

1) Uji Asumsi Normalitas

Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regressi, apabila model regressi tidak berdistribusi normal maka kesimpulan dari uji F dan uji t masih meragukan, karena statistik uji F dan uji t pada analisis regressi diturunkan dari distribusi normal. Pada penelitian ini digunakan uji satu sampel Kolmogorov-Smirnov untuk menguji normalitas model regressi.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Asumsi Normalitas

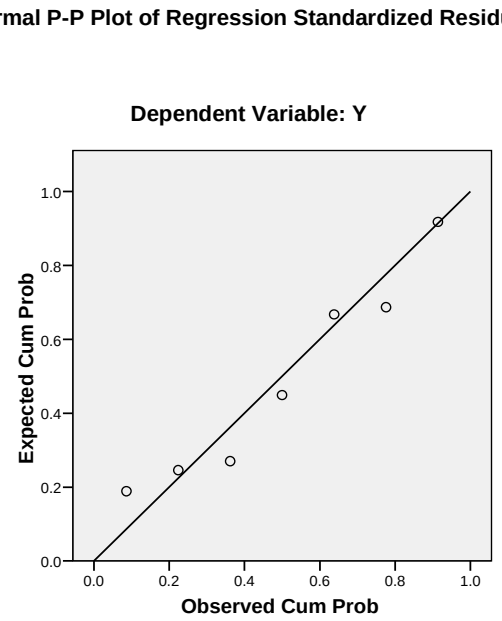
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		7
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.92135831
Most Extreme Differences	Absolute	.202
	Positive	.202
	Negative	-.140
Kolmogorov-Smirnov Z		.535
Asymp. Sig. (2-tailed)		.937

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Pada tabel 4.14 dapat dilihat nilai probabilitas (sig.) yang diperoleh dari uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,937. Karena nilai probabilitas pada uji Kolmogorov-Smirnov masih lebih besar dari tingkat kekeliruan 5% (0.05), maka disimpulkan bahwa model regressi berdistribusi normal. Secara visual gambar grafik normal probability plot dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut



Gambar 4.1
Grafik Normal Probability Plot

Grafik diatas mempertegas bahwa model regressi yang diperoleh berdisitribusi normal, dimana sebaran data berada disekitar garis diagonal.

2) Uji Asumsi Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya hubungan yang kuat di antara beberapa atau semua variabel bebas pada model regresi. Jika terdapat Multikolinieritas maka koefisien regresi menjadi tidak tentu, tingkat kesalahannya menjadi sangat besar dan biasanya ditandai dengan nilai koefisien determinasi yang sangat besar tetapi pada pengujian parsial koefisien regresi, tidak ada ataupun kalau ada sangat sedikit sekali koefisien regresi yang signifikan. Pada penelitian ini digunakan nilai variance inflation factors (VIF) sebagai indikator ada tidaknya multikolinieritas diantara variabel bebas.

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Asumsi Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.860	1.163
	X2	.860	1.163

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan nilai VIF yang diperoleh seperti terlihat pada tabel 4.15 diatas menunjukkan adanya korelasi yang cukup kuat antara sesama variabel bebas, dimana nilai VIF dari kedua variabel bebas lebih besar dari 10 dan dapat disimpulkan terdapat multikolinieritas diantara kedua variabel bebas.

3) Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan indikasi varian antar residual tidak homogen yang mengakibatkan nilai taksiran yang diperoleh tidak lagi efisien. Untuk menguji apakah varian dari residual homogen digunakan uji rank Spearman, yaitu dengan mengkorelasikan variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual(error). Apabila koefisien korelasi dari masing-masing variabel independen ada yang signifikan pada tingkat kekeliruan 5%, mengindikasikan adanya heteroskedastisitas. Pada tabel 4.16 berikut dapat dilihat nilai signifikansi masing-masing koefisien korelasi variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual(error).

Tabel 4.16
Hasil Pengujian Asumsi Heteroskedastisitas

Correlations

			absolut_error
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	-.321
		Sig. (2-tailed)	.482
		N	7
	X2	Correlation Coefficient	-.179
		Sig. (2-tailed)	.702
		N	7

Berdasarkan hasil korelasi yang diperoleh seperti dapat dilihat pada tabel 4.16 diatas memberikan suatu indikasi bahwa residual (error) yang muncul dari persamaan regresi mempunyai varians yang sama (tidak terjadi heteroskedastisitas), dimana nilai signifikansi (sig) dari masing-masing koefisien korelasi kedua variabel bebas dengan nilai absolut error (0,482 dan 0,702) masih lebih besar dari 0,05.

Setelah ketiga asumsi regressi diuji, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis, yaitu pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* terhadap kinerja manajer.

4.2.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* terhadap kinerja manajer. Estimasi model regresi linier berganda ini menggunakan software SPSS.15 dan diperoleh hasil output sebagai berikut :

Tabel 4.17
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-245.158	89.774		-2.731	.052
	X1	1.43E-007	.000	.429	2.033	.112
	X2	4.041	1.272	.670	3.176	.034

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel diatas dibentuk persamaan regresi linier sebagai berikut :

$Y = -245{,}158 + (1{,}43E\text{-}007)\ X_1 + 4{,}041\ X_2$

Dimana :

Y = Kinerja manajer

X_1 = Akuntansi pertanggungjawaban

X_2 = *Balanced scorecard*

Koefisien yang terdapat pada persamaan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar -245,158 menunjukkan bahwa jika akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* sama dengan nol maka rata-rata realisasi kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat akan mengalami penurunan sebesar 55,937 persen.
2. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki koefisien bertanda positif sebesar 0,000000143, artinya setiap peningkatan akuntansi pertanggungjawaban sebesar 1 juta rupiah diprediksi akan meningkatkan kinerja manajer sebesar 0,143 tingkat dengan asumsi *balanced scorecard* tidak berubah.
3. *Balanced scorecard* memiliki koefisien bertanda positif sebesar 4,041, artinya setiap peningkatan realisasi *balanced scorecard* sebesar 1 persen diprediksi

akan meningkatkan kinerja manajer sebesar 4,041 tingkat dengan asumsi akuntansi pertanggungjawaban tidak berubah.

4.2.4.3 Analisis Korelasi Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan masing-masing variabel independen (akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard*) dengan kinerja manajer. Melalui korelasi parsial akan dicari pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja manajer ketika variabel independen lainnya dianggap konstan.

a. Korelasi Akuntansi pertanggungjawaban Dengan Kinerja manajer Ketika *Balanced scorecard* Tidak Berubah

Koefisien korelasi antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer ketika *balanced scorecard* tidak berubah dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.18

Koefisien Korelasi Parsial Akuntansi pertanggungjawaban Dengan Kinerja Manajer

Correlations

Control Variables			X1	Y
X2	X1	Correlation	1.000	.713
		Significance (2-tailed)	.	.112
		df	0	4
	Y	Correlation	.713	1.000
		Significance (2-tailed)	.112	.
		df	4	0

Hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer ketika *balanced scorecard* tidak berubah adalah sebesar 0,713 dengan arah positif. Artinya hubungan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer termasuk kuat ketika *balanced scorecard* tidak mengalami perubahan. Ini menggambarkan bahwa ketika akuntansi pertanggungjawaban meningkat,

sementara *balanced scorecard* tidak berubah maka akan meningkatkan kinerja manajer. Kemudian besar pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer ketika balanced scorecard tetap adalah $(0,713)^2 \times 100\% = 50,8\%$.

b. Korelasi *Balanced scorecard* Dengan Kinerja manajer Ketika Akuntansi pertanggungjawaban Tidak Berubah

Koefisien korelasi antara *balanced scorecard* dengan kinerja manajer ketika akuntansi pertanggungjawaban tidak berubah dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.18
Koefisien Korelasi Parsial *Balanced scorecard* Dengan Kinerja manajer

Correlations

Control Variables			X2	Y
X1	X2	Correlation	1.000	.846
		Significance (2-tailed)	.	.034
		df	0	4
	Y	Correlation	.846	1.000
		Significance (2-tailed)	.034	.
		df	4	0

Hubungan antara *balanced scorecard* dengan kinerja manajer ketika akuntansi pertanggungjawaban tidak berubah adalah sebesar 0,846 dengan arah positif. Artinya hubungan *balanced scorecard* dengan kinerja manajer sangat kuat ketika akuntansi pertanggungjawaban tidak mengalami perubahan. Ini menggambarkan bahwa ketika *balanced scorecard* meningkat, sementara akuntansi pertanggungjawaban tidak berubah maka akan meningkatkan kinerja manajer. Kemudian besar pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja manajer ketika akuntansi pertanggungjawaban tetap adalah $(0,846)^2 \times 100\% = 71,6\%$.

4.2.4.4 Koefisien Korelasi Berganda

Korelasi ganda merupakan angka yang menunjukan kekuatan hubungan antar kedua variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel kinerja manajer. Hubungan korelasi secara simultan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.19

Analisis Koefisien Korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.920[a]	.847	.771	2.35317

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan data pada tabel 4.19 diatas dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi ganda adalah sebesar 0,920 yang berada antara 0,80 - 1,00, artinya akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* secara simultan memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja manajer.

4.2.4.5 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar variabel akuntansi pertanggungjawaban dan balanced scorecardsecara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajer. Untuk nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.19 tepatnya dilihat dari nilai R Square yaitu sebesar 0,847 atau 84,7%, artinya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* secara simultan terhadap kinerja manajer sebesar 84,7% sedangkan sisanya yaitu 15,3% merupakan pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

4.2.4.6 Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Selanjutnya untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh akuntansi pertanggungjawaban, dan *balanced scorecard* terhadap kinerja manajer maka perlu dilakukan pengujian hipotesis secara simultan yang dapat silihat dari tabel ANOVA hasil pengolahan SPSS.15. Langkah-langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis statistik

   $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$: Akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.

   $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$: Akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.

b. Menentukan tingkat signifikansi

   Tingkat signifikansi tersebut adalah sebesar $\alpha = 0{,}05$ atau 5 % dengan derajat kebebasan (k; n-k-1) df= 2;4. Pada tabel F untuk $df_1 = 2$, $df_2 = 4$, maka diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 6,944.

c. Mencari nilai F_{hitung}

   Dengan bantuan software SPSS v.15, diperoleh output untuk mendapatkan nilai dari F_{hitung} sebagai berikut :

Tabel 4.20
Anova Untuk Uji Simultan (Uji F)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.785	2	61.393	11.087	.023[a]
	Residual	22.150	4	5.537		
	Total	144.935	6			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Pada tabel diatas, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 11,087.

d. Menentukan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan ketentuan :

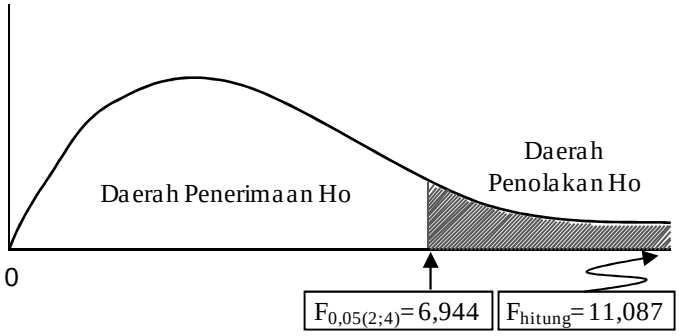
Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak (signifikan)

Jika $F_{hitung} < F_{tabel,}$ maka H_0 diterima (tidak signifikan)

Hasil yang diperoleh dari perbandingan F_{hitung} dengan F_{tabel} adalah $F_{hitung} > F_{tabel}$ (11,087 > 6,944), maka Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti kedua variabel bebas, yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer. Selain itu peneliti juga melakukan pengujian dengan cara melihat tingkat signifikansi yang dapat dilihat pada tabel 4.20.

Dari tabel ANOVA diatas diperoleh nilai signifikansi uji F sebesar 0,023, karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hasil yang diperoleh dengan tingkat signifikansi adalah Ho ditolak dan kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari akuntansi pertanggungjawaban dan balanced scorecardterhadap kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.

Berdasarkan uji hipotesis dapat digambarkan daerah penolakan dan penerimaan Ho sebagai berikut :



Gambar 4.2
Daerah Penolakan H_0 Pada Pengujian Secara Bersama-sama

e. Pengambilan keputusan hipotesis

Berdasarkan gambar 4.2 diatas dapat dilihat bahwa Ho ditolak, karena F_{hitung} sebesar 11,087 berada pada daerah penolakan Ho, yang berarti bahwa akuntansi pertanggungjawaban dan *balanced scorecard* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajer.

4.2.4.7 Pengaruh Akuntansi pertanggungjawaban dan *Balanced scorecard* Terhadap Kinerja manajer Secara Parsial.

Pengujian secara parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Statistik uji yang digunakan pada pengujian parsial adalah uji t. Nilai tabel yang digunakan sebagai nilai kritis pada uji parsial (uji t) sebesar 2,776 yang diperoleh dari tabel t pada α = 0.05 dan derajat bebas 4 untuk pengujian dua pihak. Nilai statistik uji t yang digunakan pada pengujian secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.21

Uji Parsial (Uji t)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-245.158	89.774		-2.731	.052
	X1	1.43E-007	.000	.429	2.033	.112
	X2	4.041	1.272	.670	3.176	.034

a. Dependent Variable: Y

Nilai statistik uji t yang terdapat pada tabel 4.21 selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} untuk menentukan apakah variabel yang sedang diuji berpengaruh signifikan atau tidak.

1) Pengaruh Akuntansi pertanggungjawaban Secara Parsial Terhadap Kinerja manajer.

Untuk menguji pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer maka diperlukan pengujian statistik secara parsial dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis statistik

$H_0 : \beta_1 = 0$: Akuntansi pertanggungjawaban secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.

$H_a : \beta_1 \neq 0$: Akuntansi pertanggungjawaban secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajer Dinas Pendapatan pada kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat.

b. Menentukan tingkat signifikansi

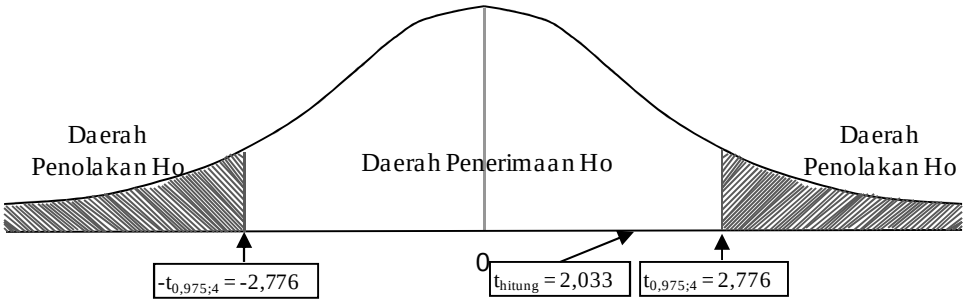
Tingkat signifikansi tersebut adalah sebesar $\alpha = 0,05$ atau 5 % dengan derajat kebebasan (df= n-k-1) df= 7-2-1= 4, dimana nilai t_{tabel} pengujian dua arah sebesar 2,776.

c. Mencari nilai t_{hitung}

Dengan bantuan software SPSS.15, seperti terlihat pada tabel 4.21 diperoleh nilai t_{hitung} variabel akuntansi pertanggungjawaban sebesar 2,003

d. Menentukan daerah penerimaan penerimaan atau penolakan hipotesis dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan ketentuan :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel,}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 ditolak (signifikan)
Jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima (tidak signifikan)
Maka hasil yang diperoleh dari perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} adalah $t_{hitung} < t_{tabel}$ (2,003 < 2,776), sehingga Ho diterima dan Ha ditolak yang berarti akuntansi pertanggungjawaban secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer. Berdasarkan uji hipotesis dapat digambarkan daerah penolakan dan penerimaan Ho sebagai berikut:



Gambar 4.3
Hasil Uji t Akuntansi pertanggungjawaban Terhadap Kinerja manajer

e. Pengambilan keputusan hipotesis

Berdasarkan gambar 4.3 diatas dapat dilihat bahwa Ho diterima, karena t_{hitung} sebesar 2,033 berada pada daerah penerimaan Ho, yang berarti bahwa akuntansi pertanggungjawaban secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.

2) Pengaruh *Balanced scorecard* Secara Parsial Terhadap Kinerja manajer.

Untuk menguji pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja manajer maka diperlukan pengujian statistik secara parsial dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis statistik

Hipotesis kedua

$H_0 : \beta_2 = 0$: *Balanced scorecard* secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.

$H_a : \beta_2 \neq 0$: *Balanced scorecard* secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi tersebut adalah sebesar $\alpha = 0,05$ atau 5 % dengan derajat kebebasan (df= n-k-1) df= 7-2-1= 4, dimana nilai t_{tabel} pengujian dua arah sebesar 2,776.

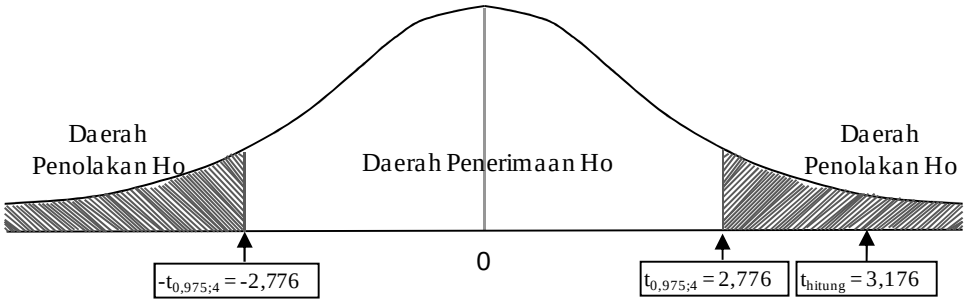
c. Mencari nilai t_{hitung}

Dengan bantuan software SPSS.15, seperti terlihat pada tabel 4.21 diperoleh nilai t_{hitung} variabel balanced scorecardsebesar 3,176.

d. Menentukan daerah penerimaan atau penolakan hipotesis dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan ketentuan :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel,}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 ditolak (signifikan)
Jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima (tidak signifikan)
Maka hasil yang diperoleh dari perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3,176 > 2,776), sehingga Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti variabel *balanced scorecard* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.

Berdasarkan uji hipotesis dapat digambarkan daerah penolakan dan penerimaan Ho sebagai berikut :



Gambar 4.4
Hasil Uji t *Balanced scorecard* Terhadap Kinerja manajer

e. Pengambilan keputusan hipotesis

Berdasarkan gambar 4.4 diatas dapat dilihat bahwa Ho ditolak, karena t_{hitung} sebesar 3,176 berada pada daerah penolakan Ho, yang berarti bahwa *balanced scorecard* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pada PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Barat.